

بررسی رابطه توانمندسازی و مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام

علی کرمی^۱

^۱ کارشناس ارشد مدیریت اجرایی - دانشگاه علوم تحقیقات کرمانشاه

چکیده

هدف پژوهش حاضر مطالعه رابطه بین توانمندسازی و مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. شامل کلیه جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه ی کارکنان اداره کل مرکز آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام در سال ۱۳۹۳ به تعداد ۳۷۸ نفر بود. از جامعه آماری پژوهش نمونه ای به حجم ۱۹۱ نفر با به کارگیری فرمول نمونه گیری کوکران انتخاب شد. روش نمونه گیری، تصادفی ساده می باشد. به منظور سنجش متغیرهای مورد استفاده در پژوهش از سه پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵)، عملکرد شغلی توسط پاترسون (۱۹۹۰)، مهارت های ارتباطی استفاده گردید. روایی محتوایی و صوری پرسشنامه ها مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. پایایی پرسشنامه ها توسط آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توانمندسازی (۰/۸۸)، برای مهارت های ارتباطی (۰/۸۵) و عملکرد شغلی ۰/۸۶ تعیین گردید. برای تجزیه و تحلیل از روش های آماری توصیفی و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام) استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی و تمامی ابعاد آن - خودتعیینی، تأثیر، معنی داری و شایستگی - با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج همچنین نشان داد بین مهارت های ارتباطی و تمامی ابعاد آن - مهارت های شنودی، کلامی و بازخورد - با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری دارد. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد که دو بعد تأثیر و شایستگی توانایی پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان را دارند. در نهایت نتایج نشان داد که سه بعد مهارت های ارتباطی - مهارت کلامی و بازخورد - توانایی پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان را دارند.

واژه های کلیدی: عملکرد شغلی، توانمندسازی روان شناختی، مهارت های ارتباطی، اداره کل آموزش فنی و حرفه ای

۱. مقدمه

عملکرد نگرش های مهم شغلی و سازمانی هستند که در طول سال های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روان شناسی خصوصاً روان شناسی اجتماعی بوده است. حیاتی ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد شغلی آن است. اهمیت عملکرد شغلی، پژوهشگران را به پژوهش هر چه بیشتر درباره آن واداشته است (شکرکن و همکاران، ۱۳۸۰). در واقع می توان گفت که امروزه تغییرات سریع سیاسی، اجتماعی، اقتصادی نقش دولت ها را از تصدی گریم ستقیم به نقش های هدایتی و ارشادی تبدیل نموده و سبب شده است تا سازمان های دولتی با نگاهی کاملاً متفاوت با دیروز به محیط داخلی و خارجی خود نگاه کنند. اکنون سازمان ها به این واقعیت دست پیدا کرده اند که برای رسیدن به تعالی سازمانی و تحقق آرمان های خود چاره ای جز سنجش سیستماتیک عملکرد خود و مقایسه آن با برنامه های کوتاه مدت و انجام اصلاحات لازم با توجه به باز خورد از محیط داخلی و خارجی ندارند. نقش نظام های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمان ها کاملاً شناخته شده است. مطالعات انجام شده نشان می دهد که در بسیاری از سازمان های بزرگ (به ویژه در بخش عمومی) پس از نظام های برنامه ریزی و تحول، نیاز به نظام کارآمد ارزیابی و نظارت در اولویت بعدی قرار دارد. نقش نظام های ارزیابی در تعالی و بهبود سازمانی زمانی بیشتر آشکار می شود که عزم و اراده نیروهای سازمان بر انجام تحول برنامه ریزی شده استقرار یابد (بیک زاده و همکاران، ۱۳۸۶). بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، فرایند مهم راهبردی تلقی می شود. کیفیت و اثربخشی کارکنان و عملکرد شغلی آن عامل تعیین کننده و حیاتی تحقق برنامه های توسعه و جامعه است (رحیمی، ۱۳۸۵).

سازمان های اجتماعی امروزه به سبب توسعه و گسترش فعالیت های اقتصادی و خدماتی ناگزیر از تدارک حفظ و اداره نیروی انسانی پرتوان در مقیاس بزرگ و متنوع هستند. امروزه منابع انسانی نقش مهمی در رشد و توسعه اهداف سازمانی دارند. با نگرش به گذشته در می یابیم که منابع انسانی به عنوان ضرورت در کار سازمانها مطرح است در حال حاضر نیز علیرغم پیشرفت های تکنولوژیک و ورود فناوری های متنوع در سازمانها، هنوز منابع انسانی مهمترین بازوی رشد و ترقی سازمان محسوب می شوند. در عصر حاضر بررسی و شناخت عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارکنان یکی از برنامه های مهم مدیریت در این بخش محسوب می شود (قاسمی، ۱۳۹۲). یکی از این عوامل، مهارت های ارتباطی و توانمندسازی کارکنان است. در عصر تغییرات سریع، سازمانها سعی می کنند که برای تداوم اثربخشی و کارایی سازمان، خود را با محیط سازگار کنند. همچنین در این دوره این باور شکل گرفته است که ایجاد انگیزش و توانمندسازی کارکنان می تواند تولید و عملکرد آنها را بالا ببرد (لیو و همکاران^۱، ۲۰۰۷). محققان توانمندسازی را راهی برای افزایش تصمیم گیری در سطوح پایین سازمان و تقویت تجارب کاری کارکنان می دانند. توماس و ولتوس اظهار داشتند که محیط سازمانی می تواند تاثیر قوی بر توانمند سازی داشته باشد. همچنین آنها اعتقاد داشتند که عوامل زمینه ای از قبیل فرهنگ سازمانی و حمایت سطوح بالای سازمانی می تواند بر روی برنامه های توانمند سازی تاثیر داشته باشد (مویه و هنکین^۲، ۲۰۰۶).

در عصر حاضر توانمند سازی به عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمانهای امروزی را که دارای ویژگی های از قبیل، تنوع کانالهای نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می باشند، را بطور کارآمد اداره کنند (محمدي، ۱۳۸۱).

همچنین می توان گفت که ارتباطات یکی از مهمترین ابزارهای جامعه متمدن می باشد و می توان گفت که ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است. به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی می باشد. همانطور که ارتباطات برای انسان امری حیاتی است برای انجام عملیات یک سازمان، یا به عبارت بهتر برای شکل گیری و بقای سازمان نیز حیاتی می باشد (دادمهر، ۱۳۸۹).

^۱ . Liu^۲ . Moye, M.J & Henkin

نظریه پردازان کلاسیک سازمان، ارتباطات را اسناد مکتوب اختیار صدور فرمان، جریان روبه بالای پیام ها و ترغیب کارکنان، جریان افقی اطلاعات، گوش دادن و ارتباطات غیررسمی، بازخورد و رفتار دایره ای، و تعهدات ناشی از تصمیم تعریف کرده اند، اما نظریه پردازان معاصر سازمان، به ارتباطات به عنوان بر ساخته هایی همچون پردازش اطلاعات، شبکه های اجتماعی، هماهنگی و مشارکت می نگرند. لذا ارتباطات اصطلاحی فراگیر است و همه موضوعات را در سازمان شامل می شود. این مسئله هم در سطح نظری و هم در سطح عملی وجود دارد و رابطه بین سازمان و ارتباطات را تحت تاثیر قرار می دهد (علیزاده سوادکوهی و اسلامی، ۱۳۹۱).

از آن جا که سازمان های آموزشی و از جمله کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام با برخورداری از یک کارمند کارآمد و شایسته و در عین حال با تسلط کافی بر مهارت های ارتباطی و رفتار بهتر با سایر کارکنان و ارباب رجوع می-توانند به سیاست ها و اهداف خود جامه ی عمل پوشانده و ضمن تلاش در جهت برخورداری از ویژگی های توانمندسازی معرفی شوند، اهمیت رابطه ی این سه متغیر (مهارت های ارتباطی، توانمندسازی با عملکرد شغلی) بیشتر احساس می شود. در این پژوهش تلاش به عمل آمده تا به استناد نظریه ها و تحقیقات انجام یافته در این زمینه ارتباط میان توانمندسازی و مهارت های ارتباطی کارکنان با عملکرد شغلی بررسی شود.

در این جا پرسش اصلی آن است آیا بین مهارت های ارتباطی و توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی آنها در اداره کل فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟

۲. مبانی نظری پژوهش

الف) مهارت های ارتباطی:

ارتباطات سازمانی، به عنوان یکی از مهم ترین مباحث موجود در ادبیات سازمان و مدیریت، اساساً به ارسال و دریافت پیام هایی اشاره دارد که سیستمی از اقدامات آگاهانه هماهنگ شده را خلق کرده و آن را حفظ می کند (رضائیان و ساغروانی، ۱۳۹۲). فرآیند تبادل اطلاعات و انتقال معانی از فرستنده به گیرنده به گونه ای که گیرنده عیناً نظر فرستنده را درک و بازخورد دهد، ارتباطات گفته می شود. به بیان دیگر ارتباطات همانا انتقال اطلاعات، معانی و مفاهیم از فرستنده به گیرنده به گونه ای مقصود اصلی پیام عیناً دریافت و درک شود (طبرسا، ۱۳۹۳).

ارتباطات در معنای عام آن، عبارت است از کلیه فعالیت های گفتاری، نوشتاری و حرکتی که برای انتقال معنی و مفهوم از فردی به فرد دیگر یا اثرگذاری و نفوذ بر دیگران به کار می رود (فرهنگی، ۱۳۸۲، ۱۷). زمانی که سازمان زمینه ارتباطات را فراهم می کند یا بر ارتباطات مؤثر می افتد، ارتباطات، هویتی ویژه می گیرد که از آن به ارتباطات سازمانی تعبیر می شود. به بیان ساده، ارتباطات سازمانی، انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین عوامل سازمانی در جهت تحقق اهداف است (الوانی، ۱۳۸۲).

ارتباطات یعنی فرآیند انتقال و درک اطلاعات، عقاید و احساسات از شخصی به شخص دیگر به منظور ایجاد تغییر در دانش، نگرش یا رفتار آشکار او. منظور از نگرشها نیز طرز تلقی ها یا سازمان نسبتاً ساده ای از اعتقادات فرد درباره یک شیء، پدیده یا خود است که بر اعمال او اثر می گذارد و اعمال و رفتار فرد را در جهت خاصی سوق می دهند یا مستعد می سازد. از مشخصات فرآیند ارتباط آن است که همه جا وجود دارد و مداوم است، شخص برای آن ارتباط برقرار می سازد که بر محیط خود اثر گذارد. محیط یک شخص میتواند فیزیکی، روانی افراد دیگر، مبادله های اجتماعی، اطلاعات مورد نیاز و نظایر آن باشد (محمدی، ۱۳۸۹).

مهارت های ارتباطی مجموعه ای از فعالیت ها و تعاملات است که موجب تأمین نیازهای افراد می گردد و به عنوان یک نیاز انسانی بین انسان هایی که با هم زندگی می کنند پدیدار می شود. در نتیجه ی برقراری روابط انسانی پس از تأمین نیازها، زمینه های پیدایش انگیزش، رشد، احساس سومدندی، رضایت، درک متقابل و اعتماد فراهم می شود. این نتایج، نشانه های مثبت حیات را پدید می آورد، و هر یک در پیدایش حالات مثبت بعدی مؤثر واقع می شود. طبق تعریفی که محققان از مفهوم

مهارت های ارتباطی ارائه داده اند، این مهارت ها عبارتند از توانایی رابطه برقرار کردن با دیگران به شکل کارآمد و مؤثر می باشد(سلیمی و همکاران، ۱۳۹۱).

مهارت های ارتباطی به عنوان یک بخش مهم و ضروری در ارائه خدمات شناخته شده است و مباحث مختلفی درمورد این که ارتباط مؤثر، پایه و اساس کیفیت خدمات را تشکیل می دهد، همواره مطرح بوده است (مک گیلتون^۳، ۲۰۰۶). امروزه آموزش علوم مختلف از آموزش های تئوری محض به سوی کسب مهارت های انسانی و ارتباطی معطوف شده و این موضوع از متغیرهای مورد قضاوت در تعیین صلاحیت و توانایی شاغلین بخش های مختلف قلمداد می شود، بنابراین مهارت های ارتباطی به عنوان یکی از مهم ترین ویژگی لازم برای مشاغل مختلف وصف شده است (مک کاب^۴، ۲۰۰۴).

افراد به واسطه مهارت های ارتباطی می توانند درگیر برهم کنش های بین فردی و فرایند ارتباط شوند؛ یعنی فرایندی که افراد در آن اطلاعات، افکار و احساس های خود را از طریق مبادله کلامی و غیرکلامی با یکدیگر در میان می گذارند (وینسلر^۵ و همکاران^۵، ۲۰۰۷). مهارت های ارتباطی، شیوه های ضروری برای یک زندگی سالم و سازنده است. این مهارت ها مجموعه ای از توانایی هایی است که سبب سازگاری ما با دیگران و شکل گیری رفتارهای مثبت و مفید می شوند. این توانایی ها ما را قادر می سازد. نقش مناسب خود را در جامعه به خوبی ایفا نماییم، بی آنکه به خود یا دیگران آسیب برسانیم (احمدی، ۱۳۹۳).

ب) توانمندسازی:

علیرغم کاربرد گسترده اصطلاح توانمندسازی در علوم سازمانی، یکی از مشکلاتی که در مراحل اولیه بکارگیری این اصطلاح کمتر به آن توجه می شد عدم وجود یک تعریف عملیاتی از توانمندسازی بود. اغلب تعاریفی که به کار گرفته می شدند هم خانواده و دارای معانی بسیار مرتبط بهم بودند. به عنوان مثال، از این اصطلاح برای تشریح یک سری از روشهای خاص و بررسی تاثیر آنها بر کارکنان استفاده می شد(محمدی، ۱۳۸۱).

اگرچه معنی توانمندسازی موضوع مورد بحث دهه های اخیر می باشد، ولی همچنان محققان به یک تعریف جامع از توانمندسازی دست نیافته اند. با توجه به اهمیت موضوع، تلاش های زیادی از سوی محققان به عمل آمد تا اینکه در سال ۱۹۸۸ کانگر و کانگو گام مهمی در این زمینه برداشتند. توانمندسازی در لغت به معنی دادن قدرت به افراد است (هریسون^۶ و همکاران^۶، ۲۰۰۶).

بوان و لوار(۱۹۹۲) توانمند سازی را به عنوان ابزاری می دانند که افراد را برای تصمیم گیری قادر می سازد که این تعریف به این ارتباط دارد که چطور مدیریت، فرهنگ توانمند سازی را تسهیل و درنهایت به اجرا در می آورد (به نقل از ارستاد^۷، ۱۹۹۷).

پاستور (۱۹۹۶) توانمند سازی را یک پدیده شخصی می داند، که افراد برای انجام کارهایشان قبول مسئولیت می کنند که این تعریف بر اهمیت افراد در اجرای موفق برنامه های توانمند سازی تاکید دارد(همان منبع). بنظر اسپریتزر(۱۹۹۵)، توانمند سازی روان شناختی به عنوان مجموعه ای از حالت های روانشناختی تعریف می شود و به اینکه چگونه کارکنان درباره کارشان

^۳. McGilton et al

^۴. McCabe

^۵. Winsler et al

^۶. Harrison et al

^۷. Erstad

فکر و تجربه کسب می کنند، و چه مقدار نقش و نفوذشان را در سازمان باور دارند، متمرکز است، و باعث می شود که کارکنان احساس اعتماد بنفس و تمایل به موفقیت داشته باشند (به نقل از واکاراکیات^۸، ۲۰۰۸).

توانمند سازی یعنی اینکه، پیش از آنکه به کارکنان بگویند چه کار کنند آنها بتوانند وظایفشان را بخوبی درک کنند (لوکس و ساوری^۹، ۲۰۰۱).

در تعریفی دیگر کانتر (۱۹۹۳) بیان می کند که توانمند سازی، توانایی فرد است به طوری که بتواند بطور مستقل تصمیم گیری کند و از منابع در دسترس برای دستیابی اهداف ضروری استفاده کند (به نقل از واکاراکیات، ۲۰۰۸).

اسمیت^{۱۰} (۲۰۰۰)، توانمند سازی را، تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی می داند که بر فعالیت های آنان تاثیر گذار است. از این طریق می توانیم فرصت های را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (باتس و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۹).

توانمند سازی به فرایندی اطلاق می شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می کند تا توانایی لازم برای تصمیم گیری مستقل را بدست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهم ترین مفهوم توانمند سازی، تفویض اختیار به پایین ترین سطوح سازمان است. فرایند تصمیم گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باد و افراد یا گروه های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۳۴).

توماس و ولتهووس توانمند سازی روانشناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس تأثیر گذاری، شایستگی، احساس معنی دار بودن و حق انتخاب می شود و برای اولین بار مفهوم توانمند سازی روانشناختی را در ادبیات وارد کردند. اسپریتز (۱۹۹۲) با توجه به الگوی توماس و ولتهووس، توانمند سازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن و تأثیر گذاری تعریف کرده است. این ابعاد نشان دهنده یک جهت گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است (خانعلیزاده، ۱۳۸۷). سرانجام میسر (۱۹۹۲) تقسیم بندی دیگری از ابعاد توانمند سازی ارائه کرد که شامل پنج مولفه (احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران) می باشد (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸).

۱- معنی داری^{۱۲}: به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزشها و رفتارهای فرد بر می گردد. در حالت مطلوب کارکنان اهمیت شغلشان را برای سازمان و خودشان درک خواهند کرد و توجه بیشتری را به کارشان معطوف خواهند داشت. در نتیجه این احتمال وجود دارد که آنها بخوبی کار کنند و به موفقیتشان افتخار کنند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸).

۲- شایستگی^{۱۳}: به اعتماد بنفس فرد در توانایی های عملکردی شغل بر می گردد. به عبارت دیگر، یک کارمند توانایی ها و مهارت هایش را برای انجام شغل و ارتقا عملکردش را باور می کند. کارکنان همچنین باور می کنند که می توانند از منابع مهیا شده توسط سازمان برای انجام کارشان بهره ببرند (خانعلیزاده، ۱۳۸۷).

^۸. Vacharakiat

^۹. Luks & Savery

^{۱۰}. Smith

^{۱۱}. Butts et al

^{۱۲}. Meaning

^{۱۳}. Competence

۳- خود تعیینی^{۱۴}: به کنترل ادراک شده کارمند به کارش بر می گردد. در این حالت، کارکنان احساس می کنند که آزادی و اختیار لازم را در تصمیم گیری برای عمل در موقعیت های مختلف، را دارند(موغلی و همکاران، ۱۳۸۸).

۴-تاثیر^{۱۵}: نهایتا اسپریتزر عامل تاثیر را به عنوان احساس فرد درباره توانایی هایش برای نفوذ بر نتایج و پیامد های مهم درون سازمانش تعریف می کند. از طرف دیگر، افراد اگر تشخیص ندهند که چقدر در سازمانشان مهم تلقی می شوند، احساس عدم توانمندی خواهند کرد(اسپریتزر به نقل از واکاراکیات، ۲۰۰۸).

ج) عملکرد شغلی:

کارکنان به عنوان یکی از سرمایه های گرانبها و منابع با ارزش و حیاتی سازمان، در صورتی که وظایف و مسئولیت های سازمانی به آنان محول شده و مورد تشویق و حمایت قرار گیرند، تبدیل به موتور قدرتمند و فعالی می شود که سال های سال می تواند میزان رشد، بالندگی و پویایی سازمانی را تضمین نماید(خسروی، ۱۳۸۱، ۷۲).

در رابطه با عملکرد صاحب نظران تعاریف مختلفی را ارائه کرده اند.

شعاری نژاد (۱۳۷۵، ۲۸۱) در تعریف عملکرد می نویسد: « رفتاری که بعنوان پاسخ به یک امر از موجود زنده سر می زند و به نتایجی منجر می شود. بویژه نتیجه ای که تا حدودی محیط را تعدیل می کند».

شعبانی (۱۳۸۲، ۱۲) می گوید: «مقداری از تغییرات حاصل از یادگیری، ممکن است به علت مساعد بودن شرایط به رفتار بالفعل تبدیل شود که در اصطلاح به آن عملکرد می گویند».

در تعریف دیگر از عملکرد آمده است: « چهار متغیر معرف عملکرد می باشد که در ارزیابی موقعیت یک سازمان یا کارکنان مفید می باشد. این چهار متغیر عبارتند از اثربخشی، کارایی، توسعه، و رضایت خاطر مشارکت کننده»(جزنی، ۱۳۸۰، ۱۳۵).

واژه ی عملکرد بیشتر به فرایند و بازده یک سیستم اشاره می کند. عملکرد فعالیتی است که هم برای انجام کار صورت می گیرد و هم نتیجه ی آن فعالیت است (یمینی، ۱۳۷۱). عده ای معتقدند وقتی کارکنان یک سازمان احساس کنند تصمیم های سازمانی در زمینه نحوه ی عملکرد آنان غیر منطقی و ناعادلانه است، نه تنها میزان تعهد و انگیزه آنان برای ادامه فعالیت افزایش نمی یابد، بلکه به احتمال زیاد سطح بهره وری آنان نیز کاهش می یابد(سعیدی و همکاران، ۱۳۹۱، ۶۱).

برامچ(۱۹۸۸، به نقل از آمسترانگ، ۱۳۸۶، ۱۲) دیدگاه جامع تری از عملکرد ارائه می هد که دربرگیرنده رفتار و نتایج است. وی مطرح می کند که « عملکرد به معنی رفتارها و نتایج می باشد. رفتارها از عامل نشأت می گیرند و عملکرد را از فکر به عمل تبدیل می کند». رفتارها نه تنها ابزارهایی جهت رسیدن به نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود پیامدهایی می باشند که از محصول فعالیت های ذهنی و فیزیکی گرفته شده اند و می توان آنها را جدا از نتایج دانست.

در مورد عملکرد شغلی دیدگاههای مختلفی ارائه شده است. شرکن و همکاران(۱۳۸۰) بیان می کنند که حیاتی ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد شغلی آن است. اهمیت عملکرد شغلی، پژوهشگران را به پژوهش هر چه بیشتر درباره آن واداشته است. عملکرد شغلی در واقع به مجموع رفتارهایی که در ارتباط با شغل، افراد از خودشان بروز می دهند و یا به عبارتی میزان محصول و بازدهی است که موجب اشتغال فرد در شغلش(اعم از خدماتی، آموزش و تولید) حاصل می شود، می گوین (رضایی و رضوانفر، ۱۳۸۶).

عملکرد شغلی همان بازده افراد طبق وظایف قانونی مقرر می باشد و عبارت است از پیامد فعالیت های نیروی انسانی در خصوص انجام وظایفی که به او واگذار می شود و میزان تلاش و حدود موفقیت فرد در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار را بیان می کند(رضایی و رضوانفر، ۱۳۸۶).

^{۱۴}. Self determination

^{۱۵}. Impact

عملکرد را ارزشهای کلی مورد انتظار سازمان از تکه های مجزای رفتاری تعریف میکنند که هر فرد در طول دوره های مشخص از زمان انجام می دهد (ماتویدلو^{۱۶}، ۲۰۰۳).

عملکرد شغلی عبارت است از آنچه شخص انجام می دهد و قابل مشاهده است و شامل آن دسته از فعالیت هایی است که در ارتباط با اهداف سازمان است و می توان آنها را در اصطلاحات تخصصی هر فرد اندازه گیری کرد (آقایوسفی و میرحسینی، ۱۳۹۰).

۳. پیشینه پژوهش

پورحسینی محمدآبادی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران با توانمندسازی روانشناختی و عملکرد شغلی دبیران دبیرستان های دخترانه شهر یزد در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱» به این نتایج رسید که بین عملکرد شغلی دبیران با بعد کلامی، شنود و بازخورد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین مولفه های مهارت های ارتباطی مدیران و مولفه های توانمندسازی روانشناختی دبیران و بین مولفه های توانمندسازی روانشناختی با عملکرد شغلی دبیران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. هم چنین، بین عملکرد شغلی دبیران با توجه به آموزش های ضمن خدمت تفاوت معناداری وجود ندارد ولی بین توانمندسازی روانشناختی آنان تفاوت معناداری وجود دارد. هم چنین آشکار شد سابقه مدیریت و بعد کلامی پیش بینی کننده معناداری برای توانمندسازی روانشناختی و متغیرهای بازخورد و شنود پیش بینی کننده معناداری برای عملکرد شغلی است. در نتیجه زمانی که مدیران مدارس توجه خود را به جنبه های انسانی مسائل معلمان و برقراری روابط متقابل معطوف کنند به تبع، معلمان احساس توانمندی کرده و عملکرد بهتری دارند.

نظری (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی «اثر مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو» پرداخت و به این نتایج دست یافت که ارتباط معنی داری بین مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان وجود دارد. اختلاف معنی داری بین ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان در بخش ایده آل و ارتباطات با بالادستان در بخش واقعی وجود دارد. اختلاف معنی داری بین ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان وجود دارد. ارتباط معنی داری بین ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی سازمان تربیت بدنی و ادارات کل استانها و مدیران کمیته ملی المپیک و فدراسیون های ورزشی وجود دارد.

دعایی و ملک زاده (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی «ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی (مطالعه موردی مراکز آموزش عالی شهر مشهد)» پرداختند و به این نتایج دست یافتند که اغلب مدیران مراکز آموزش عالی مورد بررسی، از رفتارهای حمایتی استفاده می کنند. مدیرانی که رفتارهای حمایتی در ارتباطات سازمانی را در پیش گرفته اند، اثربخشی شغلی بیشتری داشته، رضایتمندی کارکنانشان نیز بالاتر است. نتایج نشان می دهد که متغیرهای جهت گیری مسئله مدار، مشروط بودن رفتار و رفتار کنترلی با اثربخشی شغلی مدیران، دارای ارتباط مثبت و معنادار و رفتارهای راهبردی با ارتباطات تدافعی دارای رابطه منفی معنادار است. این مطالعه همچنین نشان می دهد مدیران در مراکز آموزشی باید بر چگونگی و ویژگیهای محیط کلی ارتباطات تمرکز کرده و به ادراکات، رفتارها و عملکرد کارکنان و تعامل آنها با سازمان توجه کنند. ایجاد جو تعامل دوسویه می تواند به مشارکت کارکنان در ارائه نظرات خود برای بهبود سازمانی کمک کرده و اثربخشی مدیریت و رضایتمندی کارکنان از کار خود را افزایش دهد.

زارعی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین توانمندسازی، خودکارآمدی و عملکرد شغلی در کارکنان اداره آموزش و پرورش مروجشت و درودزن» به این نتایج رسید که بین توانمندسازی و خودکارآمدی با عملکرد شغلی در میان کارکنان اداره آموزش و پرورش مروجشت و درودزن رابطه معناداری وجود دارد.

^{۱۶}. Motowidlo

فیلی (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان « بررسی تاثیر ارتباطات سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان فارس) » به این نتایج دست یافت که ۱- توان تخصصی کارکنان، مشارکت کارکنان، و گردش شغلی مهمترین عوامل تأثیر گذار بر بهره وری نیروی انسانی هستند. ۲- عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی به طرق گوناگون و با شدت های مختلف از عوامل ارتباطات سازمانی تأثیر می پذیرند. ۳- اطلاعات، هم خوانی گفتار و کردار و یکسان بودن زمینه های فرهنگی و اجتماعی مهمترین عوامل ارتباطات سازمانی جهت افزایش بهره وری نیروی انسانی هستند.

نتیجه پژوهش واکارکیات^{۱۷} (۲۰۰۸) که با هدف بررسی رابطه توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین پرستاران فیلیپینی و آمریکایی صورت گرفته نشان می دهد که بین توانمندسازی روانشناختی، توانمندسازی ساختاری، رضایت شغلی و تعهد عاطفی و هنجاری رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، سطح بالای توانمندسازی در میان پرستاران آمریکایی و فیلیپینی رضایت شغلی و تعهد عاطفی و هنجاری بالاتری را به همراه دارد.

چن و همکاران^{۱۸} (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی رابطه سطوح ارتباط سازمانی، استرس شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکتهای آمریکایی و تایوانی پرداختند. حجم نمونه در آمریکا شامل ۳۰ کارمند متخصص ۲۷ مدیر و در تایوان ۷۵ کارمند حرفهای و ۱۲ مدیر بود. نتایج این پژوهش حاکی از این بود که اختلاف کمی میان کارمندان متخصصان نظر ارتباط سازمانی و استرس شغلی بین ایالات متحده و تایوان وجود دارد، اما از نظر تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی، میان کارمندان این دو کشور اختلاف زیادی مشاهده شد که این امر می تواند ناشی از اختلافات فرهنگی باشد. همچنین از نقاط قوت این شرکتها در هر دو کشور، استفاده کارکنان از فرایندها و مجراهای ارتباطی مؤثر بود که به تعهد و عملکرد سازمانی بهتر منجر می شد.

یافته های پژوهش بوگلر و سومچ^{۱۹} (۲۰۰۴)، که در بین معلمان راهنمایی و دبیرستانی انجام گرفته حاکی از آن است که ادراک معلمان از سطح توانمندیشان به طور معناداری با احساس تعهد آنان نسبت به سازمان و حرفه شان رابطه مثبت و معناداری دارد.

فرضیات تحقیق:

با توجه به نقش و اهمیت مهارت های ارتباطی و توانمندسازی در توسعه و بهبود عملکرد شغلی دارند، این تحقیق بر آن است که به بررسی رابطه مهارت های ارتباطی و توانمندسازی با عملکرد شغلی در میان کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام بپردازد، بی شک پرداختن به چنین موضوعی راه گشای غنی سازی ادبیات پژوهشی هوش اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای مرتبط با آن خواهد بود. از این رو، این پژوهش در پی پاسخگویی به فرضیات زیر می باشد.

۱. بین توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۲. بین مهارتهای ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۳. بین ابعاد توانمندسازی -معنی داری، شایستگی، خود تعیینی، تاثیر - با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۴. بین ابعاد مهارتهای ارتباطی - مهارت های شنودی، کلامی و بازخورد - با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

^{۱۷}. Vacharakiat

^{۱۸}. Chen et al

^{۱۹}. Bogler & Somech

۵. هر یک از ابعاد توانمندسازی - معنی داری، شایستگی، خود تعیینی، تأثیر- در پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام سهم دارند.
۶. هر یک از ابعاد مهارت های ارتباطی - مهارت های شنودی، کلامی و بازخورد - در پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام سهم دارند.

۴. روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر مطالعه رابطه بین توانمندسازی و مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه ی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام در سال ۱۳۹۳ به تعداد ۳۷۸ نفر بود. از جامعه آماری پژوهش نمونه ای به حجم ۱۹۱ نفر با به کارگیری فرمول نمونه گیری کوکران انتخاب شد. در این پژوهش، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، سیاهه هوش اخلاقی می باشد که توسط لنیک وکیل (۲۰۰۵) ارائه شد که از ۲۰ سوال در طیف پنج درجه ای (هرگز، به ندرت، گاهی اوقات، اغلب و تمام اوقات) تشکیل شده است. اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، برای سنجش توانمندسازی روانشناختی در این پژوهش از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای چهار مولفه؛ معناداری، شایستگی، خودتعیینی و تأثیر می باشد که هر یک از این مولفه ها بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره گذاری می شود.

دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه ی عملکرد شغلی توسط پاترسون (۱۹۹۰) ساخته شده که توسط شکرکن و ارشدی (۱۳۶۹) ترجمه گردیده است. این پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال می باشد که هر سؤال از یک مقیاس ۵ درجه ای تشکیل شده است (ساعتچی و همکاران، ۱۳۸۹).

سومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته مهارت های ارتباطی که در قالب ۱۹ سؤال در بر گیرنده ی مؤلفه های سه گانه مهارت های ارتباطی کارکنان است استفاده شده است. در این پژوهش برای بررسی پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون خواهد گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری Spss میزان ضریب پایایی برای پرسشنامه های پرسشنامه مهارت های ارتباطی، ۰/۸۵، عملکرد شغلی، ۰/۸۶ و برای توانمندسازی، ۰/۸۸ برآورد گردید که مبین سطح مطلوب پایایی این پرسشنامه ها می باشد. و به منظور تجزیه تحلیل داده های پژوهش از روشهای آمار توصیفی و همچنین از روشهای آمار استنباطی مانند آزمون های آماری همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

۵. یافته های پژوهش

الف) آمار استنباطی: تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهش

در این قسمت بر اساس اطلاعات فراهم آمده، به بررسی و تحلیل سؤالات پژوهشی مطرح شده پرداخته می شود. در این بخش از آزمون های همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

فرضیه اول: بین توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

برای بررسی رابطه بین توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل فنی و حرفه ای استان ایلام از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول شماره (۱): همبستگی بین توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام

متغیرها	میزان همبستگی	سطح معنی داری
توانمندسازی با عملکرد شغلی	۰/۵۹۳	۰/۰۰۰

همانطور در جدول فوق ملاحظه می شود، بین توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است. میزان ضریب همبستگی ۰/۵۹۳ می باشد. به عبارت دیگر افزایش توانمندسازی منجر به بهبود عملکرد شغلی کارکنان می شود.

فرضیه دوم: بین مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

برای بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول شماره (۲): همبستگی بین مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام

متغیرها	میزان همبستگی	سطح معنی داری
مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی	۰/۶۱۳	۰/۰۰۰

همانطور در جدول فوق ملاحظه می شود، بین مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است. میزان ضریب همبستگی ۰/۶۱۳ می باشد. به عبارت دیگر افزایش مهارت های ارتباطی منجر به بهبود عملکرد شغلی کارکنان می شود.

فرضیه سوم: بین ابعاد توانمندسازی - معنی داری، شایستگی، خود تعینی، تاثیر - با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

برای بررسی رابطه بین ابعاد توانمندسازی - معنی داری، شایستگی، خود تعینی، تاثیر - با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول شماره (۳): همبستگی بین ابعاد توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام

متغیر مستقل	متغیر وابسته	میزان همبستگی	سطح معنی داری
معنی داری	عملکرد شغلی	۰/۴۹۵	۰/۰۰۰
شایستگی		۰/۵۲۳	۰/۰۰۰
خود تعینی		۰/۴۸۰	۰/۰۰۰
تأثیر		۰/۵۲۱	۰/۰۰۰

همانطور در جدول فوق ملاحظه می شود، بین هر یک از ابعاد توانمندسازی (معنی داری، شایستگی، خود تعینی، تاثیر) با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است. ضریب همبستگی هر یک ابعاد به ترتیب برابر ۰/۴۹۵ ، ۰/۵۲۳ ، ۰/۴۸۰ ، ۰/۵۲۱ می باشد. به عبارت دیگر افزایش هر یک از ابعاد توانمندسازی منجر به بهبود عملکرد شغلی کارکنان می شود.

فرضیه چهارم: بین ابعاد مهارت های ارتباطی - مهارت های شنودی، کلامی و بازخورد - با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

برای بررسی رابطه بین ابعاد توانمندسازی - مهارت های شنودی، کلامی و بازخورد - با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول شماره (۴): همبستگی بین ابعاد مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره آموزش کل فنی و حرفه ای استان ایلام

متغیر مستقل	متغیر وابسته	میزان همبستگی	سطح معنی داری
مهارت شنودی	عملکرد شغلی	۰/۴۶۹	۰/۰۰۰
مهارت کلامی		۰/۵۷۰	۰/۰۰۰
مهارت بازخورد		۰/۴۵۱	۰/۰۰۰

همانطور در جدول فوق ملاحظه می شود، بین هر یک از ابعاد مهارت های ارتباطی (مهارت های شنودی، کلامی و بازخورد) با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است. ضریب همبستگی هر یک از ابعاد به ترتیب برابر ۰/۴۶۹ ، ۰/۵۷۰ ، ۰/۴۵۱ می باشد. به عبارت دیگر افزایش هر یک از ابعاد مهارت های ارتباطی منجر به بهبود عملکرد شغلی کارکنان می شود.

فرضیه فرعی پنجم: هر یک از مؤلفه های توانمندسازی (معنی داری، شایستگی، خود تعیینی، تأثیر) توانایی پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام را دارند.

به منظور بررسی تأثیری که هر یک از مؤلفه های توانمندسازی بر عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام دارد، از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

جدول شماره (۵) نتایج حاصل از روش رگرسیون گام به گام برای بررسی رابطه پیش بین توانمندسازی با عملکرد شغلی

گامها	متغیرهای پیشین	R	R ^۲	B	Beta	T	P
گام اول	شایستگی	۰/۵۲	۰/۲۷	۰/۳۵	۰/۵۲	۸/۴۳	۰/۰۰۰
گام دوم	شایستگی تأثیر	۰/۵۷	۰/۳۳	۰/۲۱	۰/۳۲	۴/۱۲	۰/۰۰۰
				۰/۲۶	۰/۳۱	۴/۰۶	۰/۰۰۰

در پاسخ به فرضیه پنجم پژوهش در رابطه با این که آیا هر یک از مؤلفه های توانمندسازی (معنی داری، شایستگی، خود تعیینی، تأثیر) توانایی پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام را دارند، و همچنین تعیین سهم هریک از متغیرهای پیش بین در پیش بینی عملکرد شغلی از رگرسیون گام به گام استفاده شد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می کنید در گام اول که بعد شایستگی وارد معادله شده است، مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۵۲ است. بدین معنی که بعد شایستگی توانسته ۰/۲۷ از واریانس عملکرد شغلی را تبیین کند. در گام دوم که بعد تأثیر وارد معادله شده است، مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۵۷ است. بدین معنی که بعد تأثیر توانسته ۰/۳۳ از واریانس عملکرد شغلی را تبیین کند علاوه براین، برای تعیین سهم هریک از ابعاد توانمندسازی در پیش بینی عملکرد شغلی بر اساس ضرایب

رگرسیون (Beta) در گام دوم می توان عنوان کرد که سهم هر یک از ابعاد توانمند سازی (شایستگی و تأثیر) در پیش بینی عملکرد شغلی به ترتیب برابر با ۰/۳۲، ۰/۳۱ می باشد.

فرضیه فرعی ششم: هر یک از مؤلفه های مهارت های ارتباطی (مهارت های شنودی، کلامی و بازخورد) توانایی پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام را دارند. به منظور بررسی تأثیری که هر یک از مؤلفه های مهارت های ارتباطی بر عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام دارد، از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

جدول شماره (۶) نتایج حاصل از روش رگرسیون گام به گام برای بررسی رابطه پیش بین مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی

گامها	متغیرهای پیشین	R	R ^۲	B	Beta	T	P
گام اول	مهارت کلامی	۰/۵۷	۰/۳۲	۰/۴۵	۰/۵۷	۹/۵۲	۰/۰۰۰
گام دوم	مهارت کلامی مهارت بازخورد	۰/۶۱ ۰/۳۷	۰/۳۶ ۰/۲۷	۰/۴۶ ۰/۲۵	۷/۲۴ ۴/۰۰	۰/۰۰۰ ۰/۰۰۰	۰/۰۰۰ ۰/۰۰۰

در پاسخ به فرضیه ششم پژوهش در رابطه با این که آیا هر یک از مؤلفه های مهارت های ارتباطی (مهارت های شنودی، کلامی و بازخورد) توانایی پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام را دارند، و همچنین تعیین سهم هریک از متغیرهای پیش بین در پیش بینی عملکرد شغلی از رگرسیون گام به گام استفاده شد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می کنید در گام اول که بعد مهارت کلامی وارد معادله شده است، مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۵۷ است. بدین معنی که بعد مهارت کلامی توانسته ۰/۳۲ از واریانس عملکرد شغلی را تبیین کند. در گام دوم که بعد مهارت بازخورد وارد معادله شده است، مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۶۱ است. بدین معنی که بعد مهارت بازخورد توانسته ۰/۳۷ از واریانس عملکرد شغلی را تبیین کند علاوه بر این، برای تعیین سهم هریک از ابعاد مهارت های ارتباطی در پیش بینی عملکرد شغلی بر اساس ضرایب رگرسیون (Beta) در گام دوم می توان عنوان کرد که سهم هر یک از ابعاد مهارت های ارتباطی (مهارت کلامی و مهارت بازخورد) در پیش بینی عملکرد شغلی به ترتیب برابر با ۰/۴۶، ۰/۲۵ می باشد.

۶. بحث و نتیجه گیری

فرضیه اول: بین توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

اولین یافته پژوهش حاضر این است که بین توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مستقیم و معناداری موجود دارد. عبارت دیگر با افزایش توانمندسازی، عملکرد شغلی کارکنان بهبود می یابد. این نتیجه با یافته های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

در همین زمینه نتایج این پژوهش همراستا با یافته های زارعی (۱۳۹۰) می باشد که در پژوهشی نشان داد بین توانمند سازی و خودکارآمدی با عملکرد شغلی در میان کارکنان اداره آموزش و پرورش مرودشت و درودزن رابطه معناداری وجود دارد. نتایج این پژوهش همچنین با یافته های پورحسینی محمدآبادی (۱۳۹۲) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی نشان داد بین مولفه های توانمندسازی روانشناختی با عملکرد شغلی دبیران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

کارکنانی که از توانمندی بالایی برخوردارند، اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان انگیزش پیدا می کنند، این کارکنان برای درگیر شدن در سطوح بالای رفتار در سازمان تمایل خواهند داشت. بطور کلی کارکنانی که توانمندی بالایی دارند، کارهای سازمان را به خوبی و با موفقیت انجام می دهند و در جهت بهبود فعالیت های سازمان اقدام می کنند. در واقع می توان گفت که یکی از عواملی که بر عملکرد شغلی فرد در سازمان تأثیر می گذارد، توانمندسازی است و کارکنان زمانی عملکرد بهتری خواهند داشت که از توانایی برای انجام کارهای برخوردار باشند. صلاحیت و توانایی لازم برای کار از خود نشان دهند. چرا که این امر به نوبه خود نیز باعث می شود که فرد کارها را به درستی و بهتر انجام دهد. و همچنین تسلط کافی در مورد انجام فعالیت های سازمان داشته باشد. در نتیجه کارکنان نیز از کار کردن احساس لذت و رضایت می کنند و طبیعتاً عملکرد بهتری در شغل خود خواهند داشت.

فرضیه دوم: بین مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

دومین یافته پژوهش حاضر این است که بین مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مستقیم و معناداری موجود دارد. عبارت دیگر با افزایش مهارت های ارتباطی، عملکرد شغلی کارکنان بهبود می یابد. این نتیجه با یافته های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

در همین زمینه نتایج این پژوهش همراستا با یافته های نظری (۱۳۹۱) مطابقت و همخوانی دارد که در پژوهشی به این نتایج دست یافت که ارتباط معنی داری بین ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی سازمان تربیت بدنی و ادارات کل استانها و مدیران کمیته ملی المپیک و فدراسیون های ورزشی وجود دارد. نتایج این پژوهش همچنین با یافته های پورحسینی محمدآبادی (۱۳۹۲) همخوانی دارد که در پژوهشی به این نتایج رسید که بین عملکرد شغلی دبیران با بعد کلامی، شود و بازخورد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین مولفه های مهارت های ارتباطی مدیران و عملکرد شغلی دبیران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

در همین زمینه می توان گفت که زمانی که کارکنان در برخورد با دیگران، روابط انسانی سالمی داشته باشند، کارکنان مراعات دیگران را بکنند، با همکاران خود رفتاری دوستانه داشته باشند، از مثال ها یا نمونه های خاص در زمان صحبت کردن با همکاران و مراجعان استفاده کنند، که این به نوبه خود باعث می شود که کارها و امور خیلی خوب پیش رود و کارها به نحو احسن انجام خواهد شد. طبیعتاً در چنین سازمانی خدمات بهتری نیز به دیگران ارائه می شود و عملکرد بهتری در انجام وظایف خود خواهند داشت

فرضیه سوم: بین ابعاد توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

سومین یافته پژوهش حاضر این است که بین تمامی ابعاد توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مستقیم و معناداری موجود دارد. عبارت دیگر با افزایش هر یک از مؤلفه های توانمندسازی، عملکرد شغلی کارکنان بهبود می یابد. این نتیجه با یافته های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

در همین زمینه نتایج این پژوهش همراستا با یافته های زارعی (۱۳۹۰) می باشد که در پژوهشی نشان داد بین توانمندسازی و خودکارآمدی با عملکرد شغلی در میان کارکنان اداره آموزش و پرورش مرودشت و درودزن رابطه معناداری وجود دارد. نتایج این پژوهش همچنین با یافته های پورحسینی محمدآبادی (۱۳۹۲) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی نشان داد بین مولفه های توانمندسازی روانشناختی با عملکرد شغلی دبیران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

ماسی^{۲۰} و کوک (۲۰۰۰) عنوان می کنند که توانمندسازی فرصت هایی را برای انتخاب، ارتقاء آزادی و اختیار کارکنان فراهم می آورد تا آنها بتوانند به نحو احسن شایستگی و لیاقت خود را در کارشان بروز دهند. با توجه به نتایج تحقیقات، کارکنان

^{۲۰} - Masi

توانمند شده در خصوص نقش های درون سازمانی ابهامات کمتری نشان می دهند، در این نوع سازمانها حیطه کنترل رهبران توسعه یافته و استقلال کارکنان افزایش می یابد. کارکنان توانمند شده، اطلاعات و منابع را به سهولت در دسترس یکدیگر قرار می دهند و فرهنگ سازمانی، مشارکتی می شود (اسپریتزر، ۱۹۹۶ به نقل از رسولی، ۱۳۸۵). در توانمند سازی، مدیریت باید اطلاعات، منابع و بازخورد مثبت را فراهم کرده و سیاستهای حمایتی را گسترش دهد. کارکنان یک سازمان توانمند شده به معنای واقعی مشارکت کننده هستند و در کنار تلاش فردی، فعالیت گروهی مثبتی را به اجرا می گذارند (گارفیلد، ۱۹۹۳ به نقل از رسولی، ۱۳۸۵). وقتی مدیران کارکنان خود را در تصمیم گیری شرکت می دهند، کارکنان احساس رضایت، احترام به خود و آزادی کنند و در نتیجه باعث بهبود عملکرد آنها در سازمان می شود (وود^{۲۱}، ۲۰۰۸).

فرضیه چهارم: بین ابعاد مهارتهای ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

چهارمین یافته پژوهش حاضر این است که تمامی ابعاد مهارتهای ارتباطی -مهارت های شنودی، کلامی و بازخورد- با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام رابطه مستقیم و معناداری موجود دارد. عبارت دیگر با افزایش هر یک از مؤلفه های مهارتهای ارتباطی، عملکرد شغلی کارکنان بهبود می یابد. این نتیجه با یافته های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

در همین زمینه نتایج این پژوهش همراستا با یافته های پورحسینی محمدآبادی (۱۳۹۲) می باشد که در پژوهشی به این نتایج رسید که بین عملکرد شغلی دبیران با بعد کلامی، شنود و بازخورد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین مولفه های مهارت های ارتباطی مدیران و عملکرد شغلی دبیران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

مهارت های ارتباطی، توانایی هایی است که فرد را قادر می سازد، انگیزه و رفتار سالم داشته باشد و فرصت و میدان انجام چنین رفتارهایی را نیز ایجاد کند. مهارت های ارتباطی یکی از مولفه های مهارت های زندگی بوده و بخشی از اجتماعی شدن کارکنان است (کارتلیج و همکاران، ۱۳۸۵، ۲۹). توانایی برقراری تعامل با دیگران بر گسترش دوستی، یکپارچگی اجتماعی در جامعه و توسعه شبکه های اجتماعی حمایتی مؤثر است. افرادی که فاقد مهارت های مربوط به تعامل اجتماعی هستند، در معرض خطر طرد، توسط همسالان و گوشه گیری اجتماعی هستند. آموزش مهارت های ارتباطی می تواند این خطرات را کاهش دهد و بهبودهای مهمی را برای کارکنان با نارسایی در مهارت های اجتماعی سبب گردد. این بهبودها شامل سطوح بالاتر تعامل اجتماعی و پذیرش توسط همکاران و توانایی حل مسئله بالا می باشد. بهبود مهارت های ارتباطی می تواند باعث غلبه بر مشکلاتی مانند قابلیت اجتماعی ضعیف، مفهوم خود پایین و طرد اجتماعی گردد. علاوه بر این برقراری روابط معنادار که نقش بزرگی در کیفیت زندگی فرد بازی می کند، می تواند هنگام آموزش مهارت های تعامل اجتماعی، گسترش یابد (حسین خانزاده، ۱۳۸۹، ۴۹). در واقع می توان گفت که زمانی که کارکنان از مهارت های ارتباطی مناسبی برخوردار باشند، در برخورد با دیگران بهتر عمل می کنند، کارها را به بهترین نحو انجام می دهند. در نتیجه عملکرد بهتری خواهند داشت.

فرضیه پنجم: هر یک از مؤلفه های توانمندسازی (معنی داری، شایستگی، خود تعیینی، تأثیر) توانایی پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام را دارند.

پنجمین یافته پژوهش حاضر این است که از بین مؤلفه های توانمندسازی، دو بعد آن -شایستگی و تأثیر- به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات عملکرد شغلی (متغیر ملاک)، را دارا هستند. این نتیجه با یافته های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

در همین زمینه نتایج این پژوهش همچنین با یافته های پورحسینی محمدآبادی (۱۳۹۲) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی نشان داد بین مولفه های توانمندسازی روانشناختی با عملکرد شغلی دبیران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

^{۲۱}. Wood

این امر می تواند ناشی از این باشد که کارکنانی که مهارت های مورد نیاز شغل خود را فرا گرفته باشند، مدیریت از نظرات و پیشنهادات افراد در فرایند سازمان بهره بگیرد، باعث می شود که فرد اطمینان لازم را در مورد توانایی هایش کسب کرده و موجب افزایش احساس شایستگی شده و متقابلاً باعث بالا رفتن عملکرد شغلی وی نیز شود. بدین معنی که هرچه کارکنان در کار خود احساس شایستگی کرده و توانایی ها و استعداد های خود را باور داشته باشند، به تبع آن عملکرد آنها نیز بالا خواهد رفت.

همچنین می توان گفت که کارکنان سازمان به منظور افزایش عملکرد شغلی و کارایی سازمان باید میزان تاثیر کارکنان خود را در فرایند تصمیم گیری های سازمان افزایش داده و تنها مدیران سازمان به اتخاذ تصمیم در مورد فرایند سازمان نپردازند زیرا اگر کارکنان احساس کنند که در فرایند سازمان خودشان دخیل هستند، تصمیمات سازمان را از آن خود دانسته و در هنگام اجرای تصمیمات از خود مقاومت کمتری را نشان می دهند.

فرضیه ششم: هر یک از مؤلفه های مهارت های ارتباطی (مهارت های شنودی، کلامی و بازخورد) توانایی پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام را دارند.

ششمین یافته پژوهش حاضر این است که از بین مؤلفه های مهارت های ارتباطی، دو بعد آن - مهارت کلامی و مهارت بازخورد- به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات عملکرد شغلی (متغیر ملاک)، را دارا هستند. این نتیجه با یافته های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

در همین زمینه نتایج این پژوهش همراستا با یافته های پورحسینی محمدآبادی (۱۳۹۲) می باشد که در پژوهشی به این نتایج رسید که بین عملکرد شغلی دبیران با بعد کلامی، شنود و بازخورد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین مولفه های مهارت های ارتباطی مدیران و عملکرد شغلی دبیران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

مهارت های ارتباطی در زندگی انسان بسیار مهم است. هیچ یک از توانمندی های بالقوه انسان، جز در سایه روابط بین فردی رشد نمی کند. فراگیری روابط بین فردی صحیح، اهمیت بسزایی در ایجاد سلامت روانی، رشد شخصیت، هویت یابی، افزایش بهره وری شغلی، افزایش سازگاری و خود شکوفایی دارد. افرادی که از مهارت های ارتباطی ضعیف تری برخوردارند کمتر از سوی اطرافیان خود پذیرفته می شوند و با مشکلات کوتاه مدت و بلندمدت زیادی روبه رو هستند پیامد چنین ارتباطی در بیشتر موارد تنهایی، مشکلات خانوادگی و تحصیلی، نداشتن صلاحیت و نارضایتی شغلی، فشار روانی، بیماری جسمی و حتی مرگ خواهد بود (احمدی، ۱۳۹۳، ۱۱۴).

پیشنهادهای کاربردی:

- تلاش برای تجربه ی مستقیم این فرض که بسیاری از مهارت های مدیریتی، از جمله در حوزه ی ارتباطات سازمانی و روابط انسانی، آموزش دادنی و یاد گرفتنی است.
- از نیاز به بازخورد در طرف مقابل اطمینان دارم.
- زمان لازم را برای فکر کردن قبل از ارائه بازخورد دادن اختصاص می دهم.
- بر نحوه بهره گیری شنونده از ایده ها در هنگام بازخورد دیگران تمرکز می کنم.
- راه دیگر برای افزایش معنی دار بودن، ایجاد برانگیختگی احساسی در کارکنان است. بنابراین مدیران می بایست در سازمان، محیط کار را جذاب و با نشاط سازند. همچنین آنها می توانند این احساس را با برگزاری دوره ای گردهمایی های اجتماعی به منظور افزایش روابط میان کارکنان و مدیران افزایش دهند. در این ارتباطات اداری، آنان می توانند به کارکنان مواردی را آموزش دهند که موجب کاهش تنش شغلی برای آنان شود.
- برای افزایش احساس شایستگی، می بایست برای کارکنان اطلاعات لازم را فراهم ساخت. وقتی مدیران کارکنان خود را با اطلاعات بیشتر تجهیز کنند، آنان احساس توانمندی بیشتری کرده و به احتمال بیشتری با بهره وری، موفقیت و

- در هماهنگی با خواسته های سازمان کار می کنند. بنابراین مدیران شرکت بایستی مطمئن شوند که همه اطلاعات مربوط به کار مورد نیاز برای اجرای یک وظیفه به کارکنان داده شده است.
- به عنوان یک راهکار، مدیران می توانند با تفویض اختیار به کارکنان به منظور حل به موقع و سریع مشکلات مشتریان، نه تنها رضایت مشتری را افزایش داده بلکه احساس توانمندی کارکنان را نیز افزایش دهند که این امر با استراتژی مشتری مداری نیز هماهنگی دارد.
 - یک راهکار برای افزایش خود تعین در افراد این است که افراد به جای آنکه با اجبار در کاری درگیر شده یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه درگیر در وظایف خویش شوند.
 - مدیریت باید فرصت قابل توجهی را برای آزادی و استقلال در نحوه انجام کارها را به فرد بدهد. بدین منظور مدیران باید به افراد این اجازه را بدهند که آنان نظرات خود را راجع به وظایف و نحوه انجام آنها را ارائه داده و از بین آنها بهترین و مناسب ترین ایده انتخاب شود.
 - در این تحقیق با افزایش میانگین مولفه احساس موثر بودن در شغل، ارتباط آن با عملکرد شغلی کارکنان نیز افزایش یافته است. جهت معناداری این مولفه با عملکرد شغلی کارکنان مثبت می باشد. لذا به مسئولان اداره کل فنی و حرفه ای استان ایلام توصیه می شود با توجه به تاثیر برنامه های اجرا شده جهت افزایش احساس موثر بودن در کار برای کارکنان، سعی در ادامه و تقویت آنها داشته باشند و شرایطی فراهم کنند که کارکنان احساس کنند هر کاری انجام می دهند منجر به دستاوردی مهم و حیاتی برای سازمان می شود و این گونه احساس کنند که در پیشبرد اهداف کلی اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان ایلام موثر هستند.

منابع و مراجع

- ابطحی، سید حسین؛ عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- احمدی، محمدسعید (۱۳۹۳). اثربخشی آموزش مهارت های ارتباطی بر خودتنظیمی یادگیری دانش آموزان پسر مقطع متوسطه شهر زنجان، دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۱۵ (۱): ۱۱۳-۱۲۰.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد، راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی. ترجمه ناصر میرسپاسی و اسماعلی کاووسی. تهران/ک انتشارات ترمه.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۲). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی
- آقا یوسفی، علی رضا و میرحسینی، وحیده (۱۳۹۰). رابطه بین عوامل شخصیتی و عملکرد شغلی مدیران شرکت های بیمه. پژوهشنامه بیمه. ۲۶ (۴): ۱۵۵-۱۸۲.
- بیک زاد، جعفر؛ علائی، محمد باقر، اسکندری، کریم (۱۳۸۶). بررسی رابطه هوش سازمانی مدیران با عملکرد آنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان شرقی، پژوهشهای مدیریت، ۳ (۸)، صص ۱۴۳-۱۶۳.
- پورحسینی محمدآبادی، لیلا (۱۳۹۲). رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران با توانمندسازی روانشناختی و عملکرد شغلی دبیران دبیرستان های دخترانه شهر یزد در سال تحصیلی ۱۳۹۱-۹۲، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه یزد.
- جزنی، نسرين. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
- خانعلیزاده، رقیه (۱۳۸۷). بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در دانشگاه تربیت مدرس. پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی. دانشگاه تربیت مدرس.
- خسروی، محسن (۱۳۸۱). یکصد نکته ظریف، برای بهبود عملکرد کارکنان و مدیران. مجله توسعه مدیریت، ۴۲: ۶۹-۷۳.
- دادمهر، محمدصادق (۱۳۸۸-۸۹). تاثیر فن آوری بر ارتباطات سازمانی، فصلنامه بانک صادرات ایران، ۵۰ و ۵۱: ۱۰۶-۱۱۲.

- دعایی، حبیب الله، ملک زاده، غلامرضا (۱۳۹۱). بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی (مطالعه موردی مراکز آموزش عالی شهر مشهد)، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱(۱): ۶۶.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۳، صص ۴۲-۴۸.
- رضایی، عبدالمطلب و رضوانفر، احمد (۱۳۸۶). بررسی عوامل تاثیرگذار بر عملکرد شغلی کارشناسان ترویج (مطالعه موردی استان یزد). مجله علوم کشاورزی ایران. ۲(۲): ۳۴۹-۳۵۸.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ یازدهم، تهران انتشارات سمت.
- زارعی، عزیزاله (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین توانمندسازی، خودکارآمدی و عملکرد شغلی در کارکنان اداره آموزش و پرورش مرودشت و درودزن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ریاضی و کامپیوتر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- سعیدی، نیما؛ کریمخانی، محمدجواد و زنده باده، سعید (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد کارکنان در سطح سازمان. فصلنامه صنعت لاستیک، ۱۶(۶۵): ۵۸-۶۶.
- سلیمی، محمد؛ پیمان، هادی؛ صادقی فر، جمیل؛ طلوعی رخشان، شیوا؛ علیزاده، مریم؛ یمانی، نیکو (۱۳۹۱). ارزیابی مهارت های ارتباطی بین فردی و عوامل مرتبط با آن در میان دانشجویان دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی. ۱۲ (۱۲): ۸۹۵-۹۰۲.
- شعاری نژاد، علی اکبر. (۱۳۷۵). فرهنگ علوم رفتاری. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- شعبانی، حسن. (۱۳۸۲). مهارت های آموزشی و پرورشی (روشها و فنون تدریس). تهران: سمت.
- شکرکن، حسین؛ نیسی، عبدالکاسم؛ نعیمی، عبدالزهرا؛ مهرابی زاده هنرمند، مهناز (۱۳۸۰). بررسی رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی و عملکرد شغلی در کارکنان برخی کارخانه های اهواز. مجله. علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران (ویژه روانشناسی)، ۳ و ۴ (۸): ۱۳-۲۴.
- طبرسا، غلامعلی (۱۳۹۳). روابط عمومی و ارتباطات سازمانی، دو ماهنامه تحقیقات روابط عمومی، ۸۱: ۷۵.
- علیزاده سوادکوهی، مهدی و اسلامی، سارا (۱۳۹۱). تأثیر ارتباطات سازمانی و برنامه ریزی راهبردی بر مدیریت بحران شهرداری تهران، فصلنامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران، ۲(۱): ۱۱-۲۳.
- فرهنگی، علی اکبر؛ اسکندری، مجتبی (۱۳۸۲). معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۹ و ۴۰: ۹۹-۱۲۲.
- فیلی، اردلان (۱۳۸۸). بررسی تاثیر ارتباطات سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان فارس، پایان نامه-ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- قاسمی، فاطمه (۱۳۹۲). بررسی تاثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی بانک سپه تهران، ماهنامه بانک سپه، شماره ۱۴۶: ۴۱-۴۶.
- محمدی، رضا (۱۳۸۹). ارتباطات انسانی در مدیریت و سرپرستی، ماهنامه کارآفرین، شماره ۸۲: ۵۸-۶۰.
- محمدی، محمد (۱۳۸۱). برنامه های توانمندسازی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت. ۳۵ و ۳۶: ۱۵۹-۱۸۶.
- موغلی، علیرضا؛ حسن پور، اکبر؛ حسن پور، محمد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. نشریه مدیریت دولتی، ۱(۲): ۱۱۹-۱۳۲.
- نظری، رسول (۱۳۹۱). اثر مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو، پایان-نامه ی کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی- واحد تهران مرکزی.
- یمینی، محمد (۱۳۷۱). بررسی سیستمی عملکرد دانشگاه ها. تهران: انتشارات موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.

- Bogler, R., Somech, A (۲۰۰۴). Influence of teacher empowerment on teachers 'organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Journal of Teaching and Teacher Education*, Vol. ۲۰, N.۳, pp۲۷۷-۲۸۹.
- Butts, Marcus M., et al. (۲۰۰۹). Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*. ۱۴(۲):۱۲۲-۱۳۶.
- Chen, J.-c., Silverthorne, C., & Hung, J.-Y. (۲۰۰۶). Organizational communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & organization Development journal*, ۲۷, ۲۴۲-۲۴۹.
- Erstad, M (۱۹۹۷). Empowerment and organizational change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۹(۷):۳۲۵-۳۳۳
- Harrison, Tina. Waite, Kathryn & Hunter, Gary L (۲۰۰۶). The internet, information and empowerment, *European Journal of Marketing* ۴۰(۹/۱۰):۹۷۲-۹۹۳
- Liu, M.M Anita., Chiu, W.M. & Fellows, R (۲۰۰۷). Enhancing commitment through work empowerment, *Engineering, Construction and Architectural Management*, ۱۴(۶):۵۶۸-۵۸۰.
- Luks, J. Alan & Savery, Lawson K (۲۰۰۱). The relationship between Empowerment, Job satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence, *Leadership & Organization Development Journal*, ۲۲(۳): ۹۷-۱۱۴
- McCabe C. (۲۰۰۴). Nurse-patient communication: An exploration of patients' experiences. *J Clin Nurs*. ۱۳ (۱): ۴۱-۹.
- McGilton K, Irwin-Robinson H, Boscart V, Spanjevic L. (۲۰۰۶). Communication enhancement: nurse and patient satisfaction outcomes in a complex continuing care facility. *J Adv Nurs*. , ۵۴(۱): ۳۵-۴۴.
- Motowidlo, J. S. (۲۰۰۳). *Job Performance*. *Handbook of Psychology*. Industrial and Organizational Psychology, ۱۲:۳۹-۵۵.
- Moye, M.J & Henkin, A.B (۲۰۰۶). Exploring in associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers, *Journal of Management Development*, ۲۵(۲):۱۰۱-۱۱۷.
- Vacharakiat, M (۲۰۰۸). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
- Winsler, A., Manfra, L., & Diaz, R.M. (۲۰۰۷). "Should I let them talk?": Private speech and task performance among preschool children with and without behavior problems. *Early Childhood Research Quarterly*, ۲۲, ۲۱۵-۲۳۱.