

Research Paper

# Presenting a structural model of job performance based on communication skills with the mediation of job conflict in primary school teachers

Masoumeh Dadashi<sup>1</sup>, Samira Pali<sup>2</sup> 

1. Master, Department of Educational Sciences, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran  
2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Tonkabon Branch, Islamic Azad University, Tonkabon, Iran




**Receive:**  
03 June 2022  
**Revise:**  
24 July 2022  
**Accept:**  
24 August 2022  
**Published online:**  
24 August 2022

## Abstract

The present study was conducted with the aim of testing the causal model of job performance based on communication skills with the mediation of job conflict in teachers. Based on this, the research method was descriptive, carried out by a survey method. The statistical population was 295 people of elementary school teachers in Lahijan city in the academic year of 2021-2022 among whom 167 people was selected by simple random method as a statistical sample based on Cochran's formula. Data collection tools were Ladahl and Kenger's (1965) standard job engagement questionnaires, Patterson's job performance (1963), and Queen Dame's communication skills (2004). The validity of the questionnaires were examined and confirmed based on content validity using the experts' opinion, superficial validity based on some of the statistical population view, and structural validity by factor analysis method. The reliability of the questionnaires was estimated by Cronbach's alpha method as 0.88 for job performance, 0.80 for communication skills, and 0.78 for job involvement. Data analysis were carried out at two levels, descriptive statistics and inferential statistics, including modeling of structural equations. The results showed that there is a relationship between communication skills and job involvement with an impact factor of 0.67, between communication skills and job performance with an impact factor of 0.79, and between job involvement and job performance with an impact factor of 0.76. On the other hand, communication skills have a direct relationship with job performance with an impact factor of 0.50. In other words, job engagement has a mediating role in the relationship between communication skills and job performance.

**Keywords:**  
job performance,  
communication skills,  
job involvement,  
school teachers.

Please cite this article as (APA): Dadashi, M., & Pali, S. (2023). Presenting a structural model of job performance based on communication skills with the mediation of job conflict in primary school teachers. *Management and Educational Perspective*, 5(1), 42-66.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2022.345442.1123">https://doi.org/10.22034/jmep.2022.345442.1123</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Masoumeh Dadashi	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.1.4.2">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.1.4.2</a>	
<b>Email:</b> samira_pali@yahoo.com	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	



## Extended abstract

### Introduction

Job performance is an important organizational behavior that plays an effective role in the success of the organization. This is the reason why successful organizations make great efforts to find effective factors on performance and behavior by which increase the performance of their employees (both quantitatively and qualitatively) (Karimi & Shahdousti, 2017). Psychologists believe that motivations and needs have an effect on people's performance and ultimately on economic growth and development. Job performance is a composite structure based on which successful employees can be identified from unsuccessful ones through a set of specific criteria (Ahadi & et al, 2015). In other words, the performance can be considered as the calculation or measurement of the results, also the job performance is a reflection of the employee's knowledge, skills, behavior and moral values (Mohammadi & et al, 2018). Communication skills are those skills by which people can engage in interpersonal interactions and the communication process; a process during which people share their information, thoughts and feelings with each other through verbal and non-verbal exchange (Haddad & Ebrahimi, 2020). Effective communication skills play an important role in students' academic success (Bahadorikhosroshahi & Habibi Kaleybar, 2017) and improve teaching and learning, and increase students' motivation towards learning and education (Kilic, 2013). Another fundamental factor in improving teachers' job performance is the degree of their job involvement. Job involvement is an important variable attitude in maximizing organizational effectiveness. Job involvement mainly includes job satisfaction, power, dedication and attachment.

This study is trying to answer this question if there is a relationship between communication skills and job performance with regard to the mediation of the teachers' job involvement in primary schools in Lahijan city or not.

### Theoretical Framework

Performance, that is, the result of the activities of the human force in terms of the implementation of assigned tasks after a certain time, which can have the aspect of productivity and efficiency, and also, it is the sum of the job-related behaviors that people show themselves (Ghaderabadi&etal, 2017).According to Hellriegel & Slocum (1996), communication skill is the ability to send and receive information, thoughts, feelings and attitudes (Amiruddin & et al, 2021). Communication skills refer to managers' ability to effectively transfer ideas and information to others and also to effectively receive ideas and information (Tari & et al, 2020).Job involvement refers to positive psychological conditions in a person that prompts him to be actively involved in his role and organization. Harter & et al (2003) have defined employee job involvement as a combination of emotional and cognitive variables in the work environment including satisfaction, happiness, prosperity and positivity (Tabatabai Adnan & et al, 2021).

Al-Halaby & Al-Fares, (2022) investigated the relationship between communication skills and the job performance of employees of Iraqi government organizations. The results of the research showed that there is a significant relationship between the communication skills of employees and their job performance.

James & Tari, (2022) conducted a research entitled "The role of communication skills in improving the job performance of Rivers State University employees". The results of their research showed that there is a significant relationship between communication skills and the job performance of employees.

## Methodology

The current research is applicable in terms of purpose and descriptive in terms of data analysis of correlation type (structural equation modeling). The statistical population of this research was made up of all the teachers of primary schools in Lahijan city, numbering 295 people (173 women and 122 men). 167 people were selected as a statistical sample by simple random sampling. In order to collect the data related to the communication skills variable, the questionnaire by Queendam (2004) was used, and the job involvement variable was based on the Ladahl and Kenger (1965) model, and the Patterson (1963) questionnaire was used for the job performance variable.

## Discussion and Results

In order to investigate the research hypothesis and data analysis, SPSS and Lisrel software were used, and the results related to the first hypothesis showed that the strength of the relationship between communication skills and job engagement was calculated as equal to (0.67), which shows that the correlation is favorable. The significance statistic of the test was also obtained (7.65), which is more than the critical value of  $t$  at the 5% error level, i.e. (1.96), and it shows that the observed correlation is significant. Therefore, it can be said that communication skills have a positive and significant relationship with job involvement. The results related to the second hypothesis showed that the strength of the relationship between job involvement and job performance was calculated equal to (0.76), which shows that the correlation is favorable. The significance statistic of the test was also obtained (8.74), which is more than the critical value of  $t$  at the 5% error level, i.e. (1.96), and it shows that the observed correlation is significant. Therefore, it can be said that job involvement has a positive and significant relationship with job performance. The results related to the third hypothesis showed that the strength of the relationship between communication skills and job performance was calculated equal to (0.48), which shows that the correlation is favorable. The significance statistic of the test is also (5.46) which is more than the critical value of  $t$  at the 5% error level, i.e. (1.96) and shows that the observed correlation is significant. Therefore, it can be said that communication skills have a positive significant relationship with job performance. The fourth hypothesis analyzes the mediating role of job involvement in the relationship between communication skills and job performance. The results showed that the strength of the direct relationship between communication skills and job performance was calculated equal to (0.48), which shows that the correlation is favorable. The strength of the indirect relationship between communication skills and job performance considering the mediating role of job engagement is equal to (0.51). Considering that the power of the indirect path is greater than the direct path, the existence of the variable of job involvement increases the strength of the relationship and the mediating role of this variable is confirmed.


## Conclusion

The present study was conducted with the aim of providing a structural model of job performance based on communication skills with the mediation of job involvement in elementary school teachers. The results of this research are consistent with the findings of Al-Halaby & Al-Fares (2022) and Yousefi (2021), ASAD & et al, (2022) and Rajabi farjad & farkhojaste (2021); as long as the teachers in their work environment can achieve the educational goals by spending their energy and capabilities and display a special performance, they will have the feeling that their maximum capabilities have been used to perform the assigned tasks and that they will be happy and refreshed if in their work environment are recognized as an exemplary teacher (Call & Ployhart, 2021). This procedure will increase the commitment and responsibility of teachers, and this will improve the overall effectiveness of



the system and ultimately improve their performance. In this sense, the amount of overwork has not affected them, but their work satisfaction will increase along with their productivity. According to the results of the present study, it is suggested that the authorities and those involved in education should provide a calm environment away from any tension for teachers to interact together. On the other hand, it should be noted that teachers should be rewarded based on their competence and merit. School administrators should take into consideration the performance and activities of teachers and give them feedback on their work. Involving school teachers in important educational decisions can help them improve their job performance. On the other hand, removing obstacles in the performance of teachers' duties and their direct interaction with other colleagues and asking about their work and hierarchical problems can play a significant role in improving job performance, and ultimately preventing and eliminating strict rules and administrative bureaucracy and creating flexibility in the way the teachers' training tasks are performed can also play an important role in improving communication skills and ultimately job performance.

## ارائه مدل ساختاری از عملکرد شغلی بر اساس مهارتهای ارتباطی با میانجی گری درگیری شغلی در معلمان مدارس ابتدایی

معصومه داداشی<sup>۱</sup>، سمیرا پالی<sup>۲</sup> 

۱- کارشناس ارشد، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

۲- استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

### چکیده

مطالعه حاضر با هدف آزمون مدل علی عملکرد شغلی بر اساس مهارتهای ارتباطی با میانجی گری درگیری شغلی در معلمان انجام شد. بر این اساس روش تحقیق توصیفی بوده که به روش پیمایشی اجرا شد. جامعه آماری معلمان مدارس ابتدایی شهر لاهیجان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۲۹۵ نفر بودند. تعداد ۱۶۷ نفر بر اساس فرمول کوکران و به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد درگیری شغلی لاداهل و کنجر (۱۹۶۵)، عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۶۳) و مهارتهای ارتباطی کوئین دام (۲۰۰۴) بودند. روایی پرسشنامه‌ها براساس روایی محتوایی با استفاده از نظر صاحب نظران، صوری بر مبنای دیدگاه تعدادی از جامعه آماری و سازه با روش تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفته و تأیید شد. پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای عملکرد شغلی ۰/۸۸، مهارت‌های ارتباطی ۰/۸۰ و درگیری شغلی ۰/۷۸ برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی مشتمل بر الگوسازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج نشان داد میان مهارتهای ارتباطی با درگیری شغلی با ضریب تأثیر ۰/۶۷، میان مهارتهای ارتباطی با عملکرد شغلی با ضریب تأثیر ۰/۷۹، میان درگیری شغلی با عملکرد شغلی با ضریب تأثیر ۰/۷۶ رابطه وجود دارد. از طرفی مهارتهای ارتباطی به‌طور غیر مستقیم با ضریب تأثیر ۰/۵۰ با عملکرد شغلی رابطه داشته است. به عبارتی درگیری شغلی در رابطه میان مهارتهای ارتباطی با عملکرد شغلی نقش میانجی داشته است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۱۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۵/۰۲




تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۲

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۱/۰۶/۰۲

### کلید واژه‌ها:

عملکرد شغلی،  
مهارت‌های ارتباطی،  
درگیری شغلی،  
معلمان مدارس.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): داداشی، معصومه، پالی، سمیرا. (۱۴۰۲). ارائه مدل ساختاری از عملکرد شغلی بر اساس مهارتهای ارتباطی با میانجی گری درگیری شغلی در معلمان مدارس ابتدایی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. (۱): ۴۲-۶۶.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2022.345442.1123">https://doi.org/10.22034/jmep.2022.345442.1123</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	<a href="https://dori.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.1.4.2">https://dori.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.1.4.2</a>	نویسنده مسئول: سمیرا پالی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: samira_pali@yahoo.com

## مقدمه

عملکرد از گسترده‌ترین مفاهیم مورد پژوهش در حوزه توسعه منابع انسانی است (Tahmasebzadeh & Sheikhlar, 2019). توجه به کارکنان و در رأس آن عملکرد شغلی آن‌ها به‌عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه سازمان پدیده‌ای است که در طول چند دهه اخیر رشد فراوانی داشته است. پاترسون<sup>۱</sup> (۱۹۶۳) در نظریه معروف خود تعریف عملکرد شغلی را به مجموعه‌ای از فعالیتهای منسجم و هدفمند اطلاق می‌کند که از فرد شاغل انتظار می‌رود (Ferdosipour, 2018; Montazeri & Ferdosipour, 2018). یکی از مهمترین اهدافی که مدیران هر سازمان در پی آن هستند ارتقاء عملکرد شغلی است چرا که این رشد، باعث افزایش بهره‌وری و ارتقای اقتصاد ملی و همین‌طور افزایش کیفیت خدمات و تولید سازمانها خواهد شد (Deng & etal, 2022). عملکرد شغلی در واقع به مجموع رفتارهایی که افراد، در ارتباط با شغل از خود بروز می‌دهند یا به عبارتی میزان محصول، پیامد و یا بازدهی است که به موجب اشتغال فرد در شغل خود، حاصل می‌شود (Fu & etal, 2021; Amoushahi & Karimi, 2018). عملکرد شغلی مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری و عملکردی شامل دانش، مهارت‌ها، شایستگی مدیریت، وجدان و توانایی‌های ادراکی در محیط شغلی است (Fu & Deshpande, 2014). عملکرد شغلی، یک رفتار سازمانی مهم است که نقش مؤثری در موفقیت سازمان دارد. به همین دلیل است که سازمان‌های موفق تلاش زیادی می‌کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار بیابند که با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد کارکنان خود (هم از نظر کمیت و هم از نظر کیفیت) بیفزایند (Karimi & Shahdousti, 2017). روانشناسان معتقدند انگیزه‌ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی، تأثیر دارند. عملکرد شغلی، یک سازه ترکیبی است که بر پایه آن، کارکنان موفق از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه‌ای از ملاک‌های مشخص قابل شناسایی هستند (Ahadi & etal, 2015). به عبارتی می‌توان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه‌ها دانست همچنین عملکرد شغلی بازتاب دانش، مهارت، رفتار و ارزشهای اخلاقی اوست (Mohammadi & etal, 2018). آموزش بدون ایجاد رابطه معنایی نخواهد داشت. معلمان در همان آغاز کار خود پی می‌برند که نحوه برقراری ارتباط با دانش‌آموزان بسیار اهمیت دارد. توصیه می‌شود که معلمان به تأثیر نوع ارتباط خود بر شکل‌گیری گرایش‌های انگیزشی دانش‌آموزان توجه کنند. به عنوان مثال: اگر محبت در کلاس شکل یک مسؤلیت اجتماعی به خود گیرد، دانش‌آموزان به یکدیگر کمک می‌کنند و مواظب یکدیگر هستند (Mustafavi & Qadian, 2020). مدرسه روابط انسانی را که موجب ایجاد تعادل فکری در فرزند می‌شود ترغیب می‌کند و به دانش‌آموزان این احساس را می‌بخشد که متعلق به گروه معینی هستند و در این گروه نقش مهمی دارند (Messer & etal, 2020). در کلاس‌هایی که در آن روابط انسانی نیکو وجود دارد، محیط مطلوبی ایجاد می‌کند که دانش‌آموزان در داخل آن شکفته می‌شوند و معلم که بیش از هر شخص دیگری در ایجاد روابط انسانی نیکو مؤثر است، باید به گونه‌ای باشد که در سایه تعادل احساساتی خویش، با دانش‌آموزان تفاهم پیدا کند. معلم محور اصلی تعلیم و تربیت است که دلسوزانه فعالیت می‌کند تا مطلبی را به نحو احسن و قابل فهمه فراگیران منتقل کند. بدیهی است که در این مسیر مهمترین کار توانایی مدیریت و اداره کلاس و ایجاد رفتار مطلوب آن تدریس راحت‌تر صورت پذیرد معلم باید بتواند ارتباطی سالم و دو طرفه برقرار نماید تا سبب تبادل افکار و احساسات شده و در قبال آن به انتقال مفاهیم و دانش

<sup>۱</sup> -Paterson



مورد نیاز دانش آموزان پردازد و آنها را در فرایند یادگیری راهنمایی نماید و این برقراری ارتباط مؤثر جز با مدیریت اثربخش و توانای معلم ممکن نخواهد شد. پس لازم است که معلمان با شیوه‌های مدیریت کلاس و مهارت‌های ارتباط با دانش‌آموزان آشنا بوده و برحسب موقعیت و فضای کلاس آن را به نحو مطلوب به کار ببندد (Amiri, 2017). (Petrovici & Dobrescu, 2014). برقراری ارتباط میان فردی، زمانی صورت می‌گیرد که افراد با هم تعامل داشته باشند. هر ارتباط یک تبادل است و حداقل دو نفر باید در آن شرکت داشته باشند و در جریان تعامل افراد با یکدیگر، شیوه زندگی اجتماعی شکل می‌گیرد (Dehestsni & etal, 2020). مهارت‌های ارتباطی به منزله آن دسته از مهارت‌هایی هستند که به واسطه آن‌ها افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند؛ فرایندی که افراد در طی آن، اطلاعات، افکار و احساسات خود را از طریق مبادله کلامی و غیرکلامی با یکدیگر در میان می‌گذارند (Haddad & Ebrahimi, 2020). مهارت‌های ارتباطی کارآمد نقش مهمی در موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان دارد (Bahadorikhosroshahi & Habibi Kaleybar, 2017) و موجب بهبود آموزش و یادگیری و افزایش انگیزش دانش‌آموزان نسبت به یادگیری و تحصیل می‌شود (Kilic, 2013). یکی دیگر از عوامل بنیادین در بهبود عملکرد شغلی معلمان میزان درگیری شغلی آن‌ها می‌باشد. درگیری شغلی، به عنوان نگرش متغیر مهمی در به حداکثر رساندن اثربخشی سازمانی است. درگیری شغلی به طور عمده شامل رضایت از کار، توان، فداکاری و دل‌بستگی می‌باشد. توان، گویای سطح بالای انرژی، انعطاف پذیری روانی در حین کار کردن، میل به صرف تلاش در کار خود و متفاوت در رویارویی با مشکلات است (Ziaei & etal, 2015). درگیری شغلی بالا نشان دهنده تجربه احساس معناداری، اشتیاق، افتخار و غرق شدن در کار و احساس خوشایند نسبت به کار است. در این وضعیت با گذشت زمان فرد به شغل خود دل‌بستگی پیدا می‌کند (Braganza & etal, 2021). افرادی که درگیری شغلی پایین دارند معمولاً از نظر فرسودگی شغلی، روان رنجوری و برون‌گرایی در سطح بالاتری هستند. درگیری شغلی با منابع شغلی از جمله حمایت اجتماعی از همکاران و ناظران، بازخورد عملکرد، رهبری، کنترل شغلی، تنوع وظیفه، فرصت یادگیری و رشد و تسهیلات آموزش مرتبط است. علاوه به راین کارکنان با درگیری شغلی بالا برای شغل اهمیت بیشتری قائلند (Taştan & Türker, 2018). درگیری شغلی می‌تواند از دو منظر فردی و سازمانی بررسی شود. از منظر سازمانی، درگیری شغلی فعال‌کننده انگیزه کارکنان و مبنایی اساسی برای ایجاد مزیت رقابتی در بازارهای کسب و کار است. از دیدگاه فردی، کلید رشد شخصی و رضایت در محل کار هدایت‌کننده رفتار در نظر گرفته می‌شود (Houle & etal, 2022). بر این اساس بررسی این موضوع که چگونه مهارت‌های ارتباطی به واسطه درگیری شغلی می‌تواند بر عملکرد شغلی تأثیر بگذارد شکافی است که در پژوهش حاضر به آن پرداخته می‌شود. در نتیجه در پژوهش حاضر تلاش می‌شود تا به این سؤال پاسخ داده شود که آیا میان مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی درگیری شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر لاهیجان رابطه وجود دارد؟

## ادبیات نظری

### عملکرد شغلی

عملکرد، یعنی حاصل فعالیت‌های نیروی انسانی از لحاظ اجرای وظایف محوله و پس از زمان معین که می‌تواند جنبه بهره‌وری و کارایی داشته باشد و همچنین، عبارت است از مجموع رفتارهای مرتبط با شغل که افراد از خودشان نشان

می دهند (Ghaderabadi&etal,2017). عملکرد کارکنان در سازمان می تواند نقش عمده ای در موفقیت هر سازمان داشته باشد. عملکرد فردی و سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله تعهد سازمانی، آموزش، رهبری، باور و ارزش و فرهنگ قرار دارد. از طرفی عملکرد نهایی سازمان منوط به عملکرد تک تک کارکنان درون سازمان و محیط پیرامون می باشد، به این منظور برای افزایش بهره وری کارکنان همواره می بایست بسیاری از جنبه های مؤثر بر عملکرد آنان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد (Ramzgouyan & Hasanpour, 2014). پیرامون عملکرد کارکنان نگرش های متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب نظران از نظر فردی، عملکرد سابقه موفقیت های یک فرد است (Ramazanian&etal, 2019). همچنین، عملکرد اشاره به اجرای وظایف محوله به فرد دارد و از سوی دیگر برای انجام کارها، هر سازمانی در محدوده وظایف خویش که برای آن به وجود آمده است، عمل می نماید و بدیهی است که وظیفه فرد جزئی از وظایف سازمانی محسوب می شود و شخص در انجام وظایف خود التزام اخلاقی یا قانونی در عمل دارد. آنچه یک کارمند در کار انجام می دهد، یا نحوه انجام وظیفه یک فرد را عملکرد می نامند (Lee&etal,2021). بنابراین، عملکرد عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز می دهند و می توان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه ها دانست. برای سنجش عملکرد سازمانی باید هفت مؤلفه شامل توانایی<sup>۱</sup>، وضوح<sup>۲</sup>، کمک/ حمایت<sup>۳</sup>، مشوق<sup>۴</sup>، ارزیابی<sup>۵</sup>، اعتبار<sup>۶</sup> و محیط<sup>۷</sup> را مورد توجه قرار داد (Rezaee&etal, 2015). توانایی اشاره به دانش و مهارت های کارکنان به منظور انجام موفقیت آمیز وظایفشان دارد. وضوح به درک کارکنان از نقش خود در سازمان و نگرش آن ها نسبت به کار و روشن بودن چگونگی انجام آن اطلاق می شود. کمک/ حمایت به کمک سازمانی که کارکنان برای تکمیل و اثربخش بودن در کار خود به آن نیاز دارند اشاره دارد (Call & Ployhart,2021). مشوق به انگیزه و تمایل کارکنان برای انجام وظایفشان بدون هرگونه اکراه اشاره دارد. ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد کارکنان و بررسی های گاه به گاه گفته می شود. اعتبار به تصمیم گیری معتبر و مناسب از سوی مدیران در خصوص مسائل مختلف سازمان اشاره دارد. محیط به عوامل محیطی از قبیل وجود منابع مالی کافی، شرایط فیزیکی محیط کار، وجود امکانات و تسهیلات، سیستم پاداش دهی و مانند این ها که می توانند حتی باوجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، بازم بر عملکرد اثر گذار باشد گفته می شود (Matsunaga,2022)

### مهارت های ارتباطی

به اعتقاد Hellriegel & Slocum(1996) مهارت ارتباطی<sup>۹</sup> عبارت است از توانایی ارسال و دریافت اطلاعات، افکار، احساسات و نگرش ها (Amiruddin&etal,2021). مهارت های ارتباطی اشاره دارد به توانایی مدیران که به طور مؤثر ایده ها و اطلاعاتی به دیگران انتقال داده و همچنین به طور مؤثر ایده ها و اطلاعات را دریافت کنند (Tari&etal,2020).

2. Ability
3. Clarity
4. Help
5. Incentive
6. Evaluation
7. Validity
8. Environment
- 9 - communication skill



برای اینکه یک اندیشه به واقعیت پیوندد باید برنامه‌ای وجود داشته باشد و هنگامی که یک برنامه توسعه می‌یابد باید با افرادی که درگیر اجرای آن هستند ارتباط برقرار شود. در این زمینه ارتباطات وسیله به دست آوردن حاصل کار از دیگران به شمار می‌رود و به عنوان فرآیند انتقال دریافت اطلاعات تعریف می‌شود. ارتباطات مؤثر بین اجزای گوناگون یک سازمان از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است (Lāri&etal,2019). (Barnard(2001 می‌گوید: فراهم آوردن یک سیستم ارتباطی، یکی از سه وظیفه اصلی اجرایی مهم برای بقای یک سازمان است. ارتباط مؤثر معلم با دانش آموز یکی از مهم‌ترین دلایل رشد و موفقیت دانش آموزان در مقاطع مختلف تحصیل است. رابطه مؤثر و اعتمادآمیز معلم و دانش آموز برای یادگیری ضروری است. پژوهشگران معتقدند که اگر مدرسه برنامه آموزشی منسجم و درست، امکانات پیشرفته و معلمان ماهر و مجرب داشته باشد، اما ایجاد اعتماد و ارتباط مؤثر معلم با دانش آموز بخشی از معادله اصلی نباشد، یادگیری دانش آموزان چنانچه باید انجام نمی‌گردد (Ghashami & Nasiri,2021). ارتباطات مؤثر بین اجزای گوناگون یک سازمان از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است و فراهم آوردن یک سیستم ارتباطی، یکی از سه وظیفه اصلی اجرایی مهم برای بقای یک سازمان است (Suratno&etal,2019).

Benus & Nancen(2000) اظهار داشتند که فراهم آوردن معنا از طریق ارتباطات، یکی از چهار راهبرد مهم رهبری است. ارتباط مؤثر با افراد و درک انگیزه‌های آنان باعث توفیق مدیریت در انجام وظیفه رهبری خواهد شد. ارتباط صحیح تنها راهی است که افراد مختلف می‌توانند به درک متقابل برسند. هر مدیری در سازمان باید بتواند از طریق نوشته‌ها، گفته‌ها و سخنرانی‌هایش مطالب را به درستی و روشنی برای افراد خود مطرح کند تا بتواند در امر برقراری ارتباط مؤثر موفقیت کسب کند (Wicaksono & Susilo,2019). ارتباط، مدیران را قادر می‌سازد با افراد سازمان خود به تفاهم برسند. ارتباط مکانیسمی است که روابط انسانی بر اساس آن به وجود می‌آید و تمام مظاهر فکری و وسایل انتقال و حفظ آن‌ها در زمان و مکان بر پایه آن توسعه پیدا می‌کند. چنانچه ارتباط به صورت صحیح انجام نشود، باعث ایجاد نابسامانی در سازمان خواهد شد. بنابراین ریشه مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر و سوء تعبیرها و تفسیرهای ارتباط جستجو کرد (Abid,2022). پس می‌توان گفت که برقراری ارتباط صحیح به دلایل متعددی برای مدیران ضروری است که از آن جمله هماهنگ کردن و تنظیم وقت خود، انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، رهبری و کنترل سازمان به نحوه مؤثر. سازمان در واقع نمونه‌ای است از شبکه ارتباطات؛ زیرا، بین اجزاء مختلف و پراکنده آن از طریق ارتباطات همبستگی و پیوند برقرار می‌شود. به عبارت دیگر، در صورت فقدان سیستم ارتباطات، سازمان مجموعه‌ای از عناصر و اجزاء پراکنده و منفرد تلقی می‌شود که بین آن‌ها هیچ گونه همبستگی و پیوند برای نیل به اهداف معین وجود نخواهد داشت (Aini&etal,2022).

### درگیری شغلی

درگیری شغلی<sup>۱۰</sup> به شرایط روان‌شناختی مثبت در فرد اشاره دارد که وی را به درگیری فعال در نقش و سازمان خود وامی‌دارد. Harter&etal(2003) درگیری شغلی کارکنان را ترکیبی از متغیرهای احساسی و شناختی در محیط کار، از جمله رضایت، شادی، شکوفایی و مثبت اندیشی تعریف کرده‌اند (Tabatabai adnan&etal,2021). (Braown(1996

بیان می‌دارد کارکنانی که درگیری شغلی بالایی دارند، شناخت بیشتری از شغلشان را پیدا می‌کنند و این شناخت از کار رضایت شغلی را نیز افزایش می‌دهد. لذا درگیری شغلی به‌طور مثبت انگیزش و تلاش کارکنان را نسبت به میزان بالایی از نقش در عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Mehri&etal,2021). کارکنانی که درگیری شغلی بالایی از خود نشان می‌دهند، وظایف کاری بخش خیلی مهمی در زندگی‌شان است و احساس خیلی خوبی درباره خودشان دارند و به‌خوبی مسئولیت‌های شغلشان را انجام می‌دهند. چنین افرادی انگیزه بیشتری برای رفتن به سرکار دارند و دقیقاً سر وقت در محل کار حضور می‌یابند (Yuan& Zhong,2021). از طرف دیگر افرادی که درگیری شغلی پایینی دارند. انگیزش کمتری برای کار کردن دارند و دیر سر کار می‌آیند. هر دو گروه از دلایل قابل‌بخششی مانند (بیماری، تعطیلات، وقت بیکاری، مشکلات حمل‌ونقل) جهت دیر آمدن به سر کار یا ترک کار استفاده می‌کنند. ولی افرادی که درگیری شغلی بالایی دارند نسبت به افرادی که درگیری شغلی پایینی دارند کمتر به این موارد متوسل شده و کمتر غیبت می‌کنند (Weiss& Zacher,2022).

Woodvard&Bojovalz(1987) عدم درگیری شغلی را تحت عنوان صرف نظر کردن کارکنان از تغییرات را از منظر روانی تشریح نموده‌اند: یعنی از نظر فیزیکی حاضر و از نظر روانی غایب. زمانی که یکی از کارکنان کاملاً درگیر کارش می‌شود، انرژی و توجهشان در راستای نگرش‌هایی از قبیل درگیری شغلی می‌باشد. کارکنان درگیر شده به دارایی سازمان تبدیل شده و احتمالاً به ترک سازمان نمی‌اندیشند (Zardoshtiyani&etal,2015). درگیری شغلی یکی از مؤثرترین ابزار مورد استفاده برای افزایش بهره‌وری کارکنان توسط افزایش تعهد و مشارکت کارکنان در بیشتر مناطق به‌صورت رفتار سازمانی و پژوهش مدیریت منابع انسان مطالعه می‌شود. درگیری شغلی به‌عنوان سنجش درجه‌ای که کارمند در شغلش درگیر می‌شود و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌کند تعریف می‌شود. اگر کارکنان قدرت تصمیم‌گیری، مسئولیت و سرعت در کار داشته باشند درگیری شغلی کارکنان افزایش می‌یابد. مفهوم درگیری شغلی برای اولین بار توسط Lodahl & Kejine(1965) معرفی شد، که آن‌ها درگیری شغلی را هویت روان‌شناختی از افراد و کار یا اهمیت کار در نظر افراد تعریف کردند. Kanung(1982) درگیری شغلی را تعهد فردی یا هویت روان‌شناختی فرد با کار تعریف کرده است. Paullay&etal(1994) بر میزانی که شخص از نظر روان‌شناختی با شغلی که سروکار دارد درگیر شده تأکید می‌کند. درگیری شغلی شامل درونی سازی ارزش‌های اصلی درباره اهمیت کار در نظر افراد است (Saeed&etal,2015). پدیدار شدن مفهوم درگیری شغلی همزمان با مطرح شدن روانشناسی مثبت نگر می‌باشد، چراکه از یک سو تعریفی مثبت از سلامت کارکنان ارائه می‌کند و از سوی دیگر به نظر می‌رسد با نتایج مثبت دخیل در موفقیت سازمان نظیر عملکرد کیفی بالا، غیبت پایین و تعهد سازمانی در ارتباط باشد. واژه درگیری شغلی در فرهنگ لغت به معانی مختلفی همچون، نامزد شدن، تعهد، التزام، اشتغال، استخدام و درگیری ترجمه شده است. گافمن معتقد است که افراد در جامعه نقش‌های مختلفی را می‌پذیرند که درگیر شدن در یک نقش را «دلبستگی خودانگیزخته»<sup>۱۱</sup> به نقش و صرف توجه و تلاش فراوان برای اجرای آن» تعریف می‌کند. از جمله نقش‌هایی که افراد در جامعه ایفاگر آن می‌باشند، نقش‌هایی است که در سازمان و محیط کاری می‌پذیرند. Kan(1990) اولین کسی بود که این مفهوم را وارد محیط‌های

کاری کرد. به نظر کان فرد و نقش دارای تعاملات متقابل هستند به طوری که اولاً فرد انرژی خود را برای رفتارهای در نقش صرف کرده (استخدام شخصی<sup>۱۲</sup>)، ثانیاً خود را درون نقش بیان می کند (بیان شخصی<sup>۱۳</sup>) (Ziae&etal,2015).

### پیشینه پژوهش

الحلویی و الفارس (۲۰۲۲) در تحقیقی به بررسی ارتباط مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی عراق پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد میان مهارت‌های ارتباطی کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معناداری وجود دارد (Al-Halaby& Al-Fares,2022). جیمز و تاری (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «نقش مهارت‌های ارتباطی در بهبود عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه‌های ایالتی ریورز» انجام دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که میان مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (James& Tari,2022). اسد و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی به بررسی تأثیر نگرانی از ارتباط نظارتی بر عملکرد شغلی زبردستان در یکی از سازمان‌های خدماتی دولتی در پاکستان انجام دادند. نتایج نشان داد میان مهارت‌های ارتباطی و نظارتی مدیران با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود داشت (Asad&etal,2022).

مولیاتی و هرواتی (۲۰۰) در تحقیقی به بررسی تأثیر درگیری شغلی بر عملکرد سازمانی پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که درگیری شغلی کارکنان می‌تواند بر عملکرد سازمانی آن‌ها تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد (Mulyati& Herawati,2022). فاسانمی و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان «تأثیر درگیری شغلی بر ابعاد عملکرد شغلی» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد میان درگیری شغلی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (Fasanmi&etal,2022). آنگیانی (۲۰۲۲) تحقیقی با موضوع بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با در نظر داشتن نقش میانجی درگیری شغلی انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد میان رهبری تحول آفرین با عملکرد شغلی به واسطه نقش میانجی درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (Anggiani,2022). آواندو و همکاران (۲۰۰) در تحقیق خود به بررسی رابطه درگیری شغلی و ارتباطات مؤثر با عملکرد شغلی در منطقه ژئوپلیتیک جنوب شرقی نیجریه پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد میان درگیری شغلی با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (Uwandu&etal,2022). ریانتو و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی به بررسی تأثیر انگیزه کاری و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد انگیزه کاری و رضایت شغلی به واسطه درگیری شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارند (Riyanto&etal,2021). (اصانلو، ۲۰۲۱)، در تحقیقی به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی خودکارآمدی و درگیری شغلی پرداخت. نتایج نشان داد که نقش میانجی خودکارآمدی، تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد شغلی را افزایش می‌دهد (Osanlou,2021). یوسفی (۲۰۲۱)، در تحقیقی به تحلیل تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری خلاقیت و درگیری شغلی پرداخت. وی ادعان نمود که رهبری استراتژیک به واسطه نقش میانجی خلاقیت و درگیری شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد (Yousefi,2021). رجبی فرجاد و فرخوجاستی (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان «تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با

<sup>12</sup> - self- Employment

<sup>13</sup> - self- Expression

نقش‌های هویت و درگیری شغلی» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق میانجی درگیری شغلی و هویت سازمانی بر عملکرد شغلی مؤثر است (Rajabi & Farjad, 2021). علامه و خیری (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «تحلیل تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی از طریق مبادله رهبر-عضو و درگیری ذهنی-عاطفی کارکنان» انجام دادند. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی و روش پژوهش تصادفی طبقه‌ای بود. نتایج نشان داد که اثر درگیری ذهنی-عاطفی به عنوان میانجی در رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی تأیید می‌گردد (Allameh & Kheiri, 2020). حسام امیری (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی با میانجی گری رضایت شغلی و درگیری شغلی (مورد مطالعه: بانک کشاورزی شهرستان زاهدان)» انجام داد. روش تحقیق توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری کارکنان بانک کشاورزی شهرستان زاهدان بودند. نتایج پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معناداری میان رهبری تحول گرا و عملکرد شغلی در این سازمان وجود دارد (Hessam Amiri, 2020). انصاری شیری (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان «تأثیر درگیری شغلی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی گری عدالت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان‌های شمال استان فارس» انجام داد. روش تحقیق توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان‌های شمال استان فارس بودند. روش نمونه گیری تصادفی ساده بود. نتایج پژوهش نشان داد که درگیری شغلی هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیر مستقیم از طریق عدالت سازمانی بر عملکرد سازمانی مؤثر است (Ansari Shiri, 2018). شریفی تبار (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان «تأثیر درگیری شغلی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی گری مالکیت روانشناختی» انجام داد. روش تحقیق توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری کارکنان دانشگاه کاشان بودند. روش نمونه گیری تصادفی ساده بود. نتایج پژوهش نشان داد که بین درگیری شغلی و عملکرد سازمانی و همچنین مالکیت روانشناختی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (Shafii Tabar, 2018). گیوتاج و موغلی (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان» انجام دادند. روش تحقیق توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس بودند. روش نمونه گیری تصادفی ساده بود. نتایج نشان داد که بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (Givtaj & Mooghali, 2017). عاقلی (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان «بررسی نقش تعدیل کننده مهارت‌های ارتباطی بر رابطه بین توانمندسازی با عملکرد شغلی دبیران متوسطه اول ناحیه ۱ بندرعباس» انجام داد. روش تحقیق توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری دبیران متوسطه اول ناحیه ۱ بندرعباس بودند. روش نمونه گیری تصادفی ساده بود. نتایج نشان داد که توانمندسازی بر عملکرد شغلی از طریق نقش تعدیلگر مهارت‌های ارتباطی تأثیر دارد (Aqheli, 2017). علیپور منفرد و علیپور منفرد (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر درگیری شغلی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان بناب» انجام دادند. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری مدیران و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان بناب بودند. روش نمونه گیری تصادفی ساده بود. نتایج نشان داد که مهارت‌های ارتباطی مدیران بر درگیری شغلی معلمان تأثیر معناداری دارند (Alipour & Monfared, 2016).

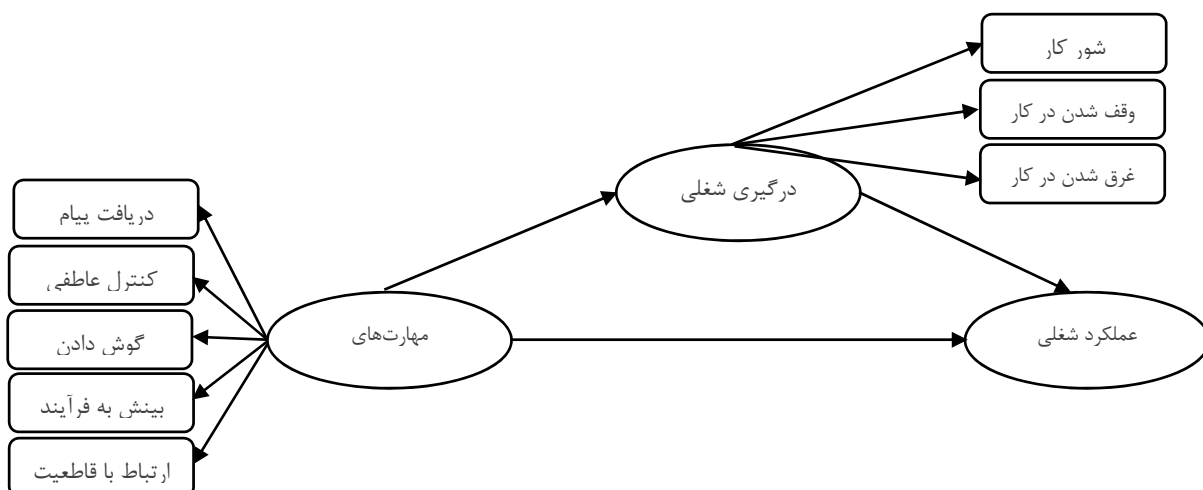
جدول ۱: نتایج پیشینه مطالعات

نام محقق/محققان	عنوان تحقیق	نتایج تحقیق
الحلوی و الفارس (۲۰۲۲)	بررسی ارتباط مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی عراق	میان مهارت‌های ارتباطی کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معناداری وجود دارد
جیمز و تری (۲۰۲۲)	نقش مهارت‌های ارتباطی در بهبود عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه‌های ایالتی ریورز	میان مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد
اسد و همکاران (۲۰۲۲)	بررسی تأثیر نگرانی از ارتباط نظارتی بر عملکرد شغلی زیردستان در یکی از سازمان‌های خدماتی دولتی در پاکستان	میان مهارت‌های ارتباطی و نظارتی مدیران با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود داشت
مولیاتی و هرواتی (۲۰۰)	تأثیر درگیری شغلی بر عملکرد سازمانی	درگیری شغلی کارکنان می‌تواند بر عملکرد سازمانی آن‌ها تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد
فاسامی و همکاران (۲۰۲۲)	تأثیر درگیری شغلی بر ابعاد عملکرد شغلی	میان درگیری شغلی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد
آنگیانی (۲۰۲۲)	بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با در نظر داشتن نقش میانجی درگیری شغلی	میان رهبری تحول آفرین با عملکرد شغلی به‌واسطه نقش میانجی درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد
آواندو و همکاران (۲۰۰)	بررسی رابطه درگیری شغلی و ارتباطات مؤثر با عملکرد شغلی در منطقه ژئوپلیتیک جنوب شرقی نیجریه	میان درگیری شغلی با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد
ریانتو و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی تأثیر انگیزه کاری و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان	انگیزه کاری و رضایت شغلی به‌واسطه درگیری شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارند
(اصانلو، ۲۰۲۱)	بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی خودکارآمدی و درگیری شغلی	نقش میانجی خودکارآمدی، تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد
یوسفی (۲۰۲۱)	تأثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری خلاقیت و درگیری شغلی	رهبری استراتژیک به‌واسطه نقش میانجی خلاقیت و درگیری شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد

رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق میانجی درگیری شغلی و هویت سازمانی بر عملکرد شغلی مؤثر است	تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی	رجبی فرجاد و فرخوجاستی (۲۰۲۱)
اثر درگیری ذهنی-عاطفی به عنوان میانجی در رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی تأیید می‌گردد	تحلیل تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی از طریق مبادله رهبر-عضو و درگیری ذهنی-عاطفی کارکنان	علامه و خیری (۲۰۲۰)
رابطه مثبت و معناداری میان رهبری تحول گرا و عملکرد شغلی در این سازمان وجود دارد	بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی با میانجی گری رضایت شغلی و درگیری شغلی (مورد مطالعه: بانک کشاورزی شهرستان زاهدان)	حسام امیری (۲۰۲۰)
درگیری شغلی هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیر مستقیم از طریق عدالت سازمانی بر عملکرد سازمانی مؤثر است	تأثیر درگیری شغلی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی گری عدالت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان‌های شمال استان فارس	انصاری شیرینی (۲۰۱۸)
بین درگیری شغلی و عملکرد سازمانی و همچنین مالکیت روانشناختی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد	تأثیر درگیری شغلی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری مالکیت روانشناختی	شریفی تبار (۲۰۱۸)
بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد	بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان	گیوتاج و موغلی (۲۰۱۷)
توانمندسازی بر عملکرد شغلی از طریق نقش تعدیلگر مهارت‌های ارتباطی تأثیر دارد	بررسی نقش تعدیل کننده مهارت‌های ارتباطی بر رابطه بین توانمندسازی با عملکرد شغلی دبیران متوسطه اول ناحیه ۱ بندرعباس	عاقلی (۲۰۱۷)
مهارت‌های ارتباطی مدیران بر درگیری شغلی معلمان تأثیر معناداری دارند	بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر درگیری شغلی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان بناب	علیپور منفرد و علیپور منفرد (۲۰۱۶)

مدل مفهومی در قالب شکل شماره (۱) ارائه شده است.





شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (Queendom, 2004), (Lodahl & Kejnar, 1965), (Paterson, 1963)

بر اساس مدل مفهومی پژوهش اهداف پژوهش عبارتند از:

۱. بررسی رابطه میان مهارت‌های ارتباطی معلمان با درگیری شغلی آنها.
۲. بررسی رابطه میان درگیری شغلی معلمان با عملکرد شغلی آنها
۳. بررسی رابطه میان مهارت‌های ارتباطی معلمان با عملکرد شغلی آنها
۴. بررسی نقش میانجی درگیری شغلی در رابطه میان مهارت‌های ارتباطی معلمان با عملکرد شغلی آنها

فرضیه‌های پژوهش نیز عبارتند از:

۱. میان مهارت‌های ارتباطی معلمان با درگیری شغلی آنها رابطه معناداری وجود دارد.
۲. میان درگیری شغلی معلمان با عملکرد شغلی آنها رابطه معناداری وجود دارد.
۳. میان مهارت‌های ارتباطی معلمان با عملکرد شغلی آنها رابطه معناداری وجود دارد.
۴. درگیری شغلی در رابطه میان مهارت‌های ارتباطی معلمان با عملکرد شغلی آنها نقش میانجی دارد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر تحلیل داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی (الگوسازی معادلات ساختاری) می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه معلمان مدارس ابتدایی شهر لاهیجان به تعداد ۲۹۵ نفر (۱۷۳ نفر خانم و ۱۲۲ نفر آقا) تشکیل دادند. تعداد ۱۶۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. با توجه به اینکه تمامی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش حاضر توسط اساتید دانشگاهی و خبرگان امر مورد بررسی قرار گرفته و روایی و پایایی آنها سنجیده شده است، لیکن جهت ارتقاء اعتبار پرسشنامه‌ها، محقق شخصاً نسبت به روایی و پایایی ابزارهای پژوهش اقدام نمود. جهت تعیین روایی ابزار پژوهش از روایی صوری و محتوایی استفاده شد که مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی ابزارهای پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در جدول (۲) ارائه شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گرد

آوری شده از روش‌های آماری توصیفی (توصیف فراوانی داده‌ها، درصد فراوانی‌ها، میانگین و انحراف معیار) استفاده شد. همچنین جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق، ابتدا از آزمون کولموگروف اسمیرنوف<sup>۱۴</sup> جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها و تکنیک معادلات ساختاری به منظور بررسی میزان تأثیر متغیرهای مستقل و میانجی بر متغیر وابسته با استفاده از نرم افزار آماری لیزرل<sup>۱۵</sup> استفاده شد.

### جدول ۲: ضریب قابلیت اعتماد پرسشنامه‌های تحقیق

نام پرسشنامه	آلفای کرونباخ
درگیری شغلی	۰/۷۸
عملکرد شغلی	۰/۸۸
مهارت‌های ارتباطی	۰/۸۰

**الف. مهارت‌های ارتباطی:** این پرسشنامه توسط کوئین دام (۲۰۰۴) در پنج بعد توانایی دریافت و ارسال پیام، کنترل عاطفی، مهارت گوش دادن، بینش نسبت به فرآیند ارتباط و ارتباط توأم با قاطعیت و نیز بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (کاملاً مخالف (۱)، مخالف (۲)، تاحدودی موافق (۳)، موافق (۴) و کاملاً موافق (۵)) تنظیم شده است. این پرسشنامه برای سنجش مهارت‌های ارتباطی ابداع شده است و دارای ۳۴ گویه می‌باشد که مهارت‌های ارتباطی را توصیف می‌کند. برای تکمیل آن پاسخگو باید هر گویه را بخواند و سپس میزان انطباق وضعیت فعلی خود را با محتوای آن بر روی یک طیف لیکرت پنج درجه‌ای از هرگز تا همیشه مشخص می‌کند. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور، خوب ارزیابی و تأیید شده است. سازنده مقیاس میزان همسانی درونی مقیاس را با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۳ گزارش کرده است. ضریب آلفای کرونباخ پنج زیرمقیاس توانایی دریافت و ارسال پیام، کنترل عاطفی، مهارت گوش دادن، بینش نسبت به فرآیند ارتباط و ارتباط توأم با قاطعیت به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۷۹، ۰/۸۵، ۰/۸۹ و ۰/۸۱ گزارش شده است. در ایران در پژوهش جمالی و همکاران (۱۳۹۲) نیز به منظور به دست آوردن پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب پایایی کل ۰/۸۷ به دست آوردند.

**ب. درگیری شغلی:** این پرسشنامه بر اساس مدل لاداهل و کنجر (۱۹۶۵) ساخته شده که شامل ۱۷ سؤال است. پرسشنامه درگیری شغلی دارای سه مؤلفه شور و حرارت در کار، وقف شدن در کار، غرق شدن در کار است که سؤال‌های ۱ تا ۶ مربوط به مؤلفه شور و حرارت در کار، سؤال‌های ۷ تا ۱۱ مربوط به وقف شدن در کار و سؤال‌های ۱۲ تا ۱۷ مربوط به غرق شدن در کار می‌باشد. پاسخ به هر یک از سؤال‌ها در یک طیف ۵ گزینه‌ای مشخص شده است. امتیازات به ترتیب گزینه‌ها از ۱ تا ۵ کاملاً موافقم، موافقم، تا حدی موافقم، مخالفم، کاملاً مخالفم در نظر گرفته شده است. شجاعی فر (۱۳۷۹)، روایی پرسشنامه درگیری شغلی را مناسب و قابل قبول و پایایی آن را به روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۷ ذکر کرده است.

<sup>14</sup> -Kolmogrof-Smirnouv

<sup>15</sup> -LISREL

**ج. عملکرد شغلی:** برای گردآوری داده‌های مربوط به عملکردشغلی از پرسشنامه عملکردشغلی پاترسون (۱۹۶۳) استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۱۱ سؤال است و بر اساس مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (به ندرت) تا ۴ (همیشه) نمره گذاری و توسط شکرکن در ایران ترجمه شده است. قاسم زاده علیشاهی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود همسانی درونی این پرسشنامه را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۸) گزارش کردند. صالحی (۱۳۷۹) به منظور سنجش پایایی این پرسشنامه از روش تصنیف و ضریب آلفای کرونباخ استفاده کرده و ضریب به دست آمده برای هر کدام به ترتیب (۰/۷) و (۰/۸۶) گزارش شده‌اند. در پژوهش طهماسب زاده شیخلار و همکاران (۱۳۹۸) ضریب پایایی پرسشنامه (۰/۸۴) محاسبه شده است.

### یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳: آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی

متغیر کیفی	سطح	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۳۱-۴۰	۴۳	۲۶
	۴۱-۵۰	۸۸	۵۳
	۵۱-۶۰	۳۶	۲۱
تحصیلات	لیسانس	۷۰	۴۲
	فوق لیسانس و بالاتر	۹۷	۵۸
سابقه کار	کمتر از ۱۰ سال	۳۳	۲۰
	۱۱-۲۰ سال	۹۸	۵۹
	بیشتر از ۲۰ سال	۳۶	۲۱
جنسیت	زن	۹۳	۵۶
	مرد	۷۴	۴۴

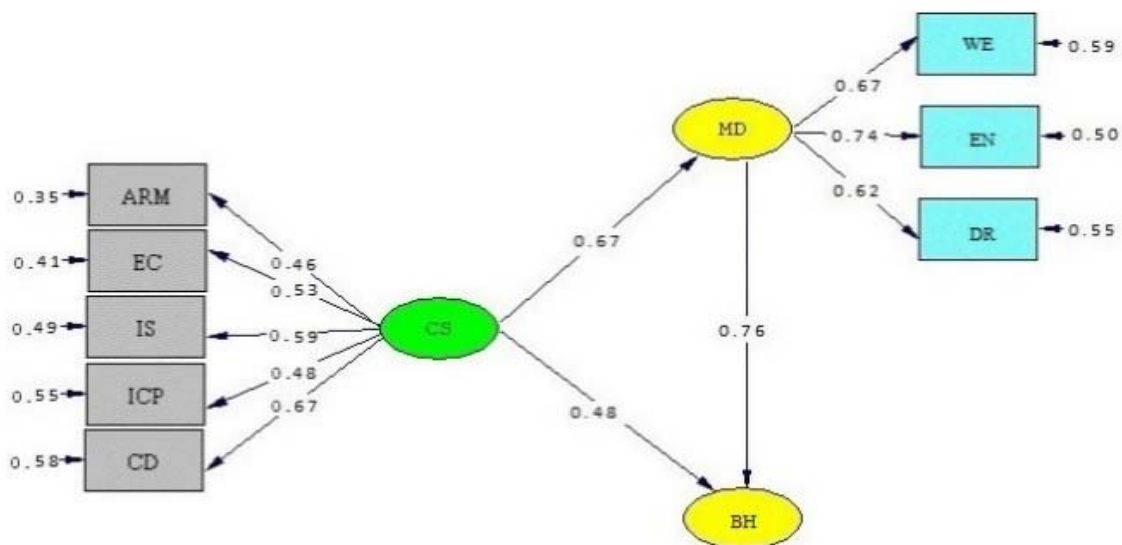
آمار مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی نشان داد که افراد دارای سن (۴۱-۵۰ سال) با (۵۳٪) بیشترین حجم نمونه آماری را تشکیل دادند. قسمت اعظم حجم نمونه را افراد با تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر تشکیل داده‌اند. بیشترین میزان سابقه کاری مربوط به افراد با سابقه کاری (۱۱-۲۰ سال) بود. مشخصه‌های آمار توصیفی و آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای تحقیق در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴: آمار توصیفی و آزمون کولموگروف-اسمیرنف و نماد متغیرهای تحقیق

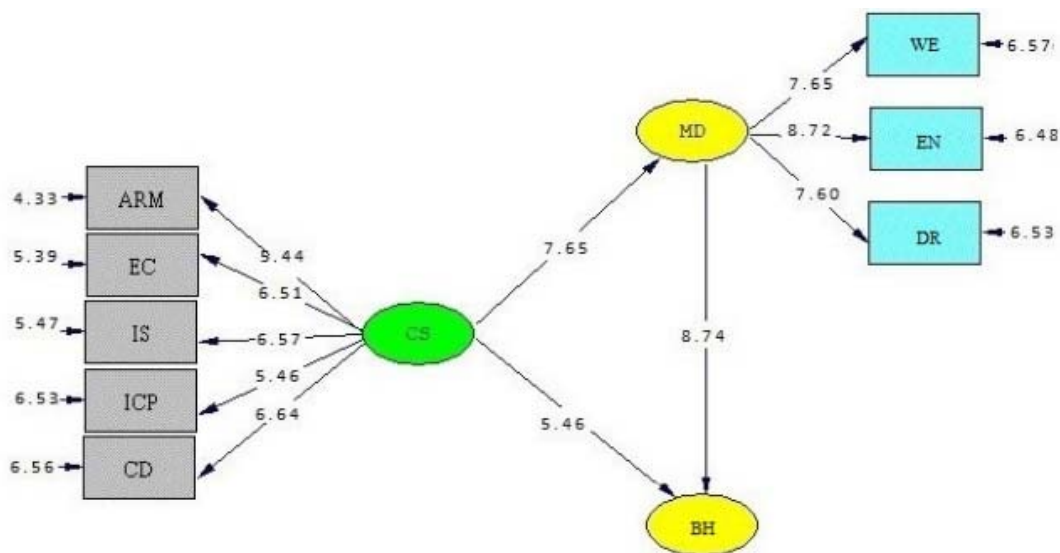
متغیر	میانگین	انحراف معیار	KM	معناداری	وضعیت	نماد
شور و حرارت در کار	۴۶/۹۰	۹/۰۲	۱/۲۲۱	۰/۱۰۱	نرمال	ME
وقف شدن در کار	۴۴/۴۶	۹/۱۰	۰/۷۴۷	۰/۶۳۳	نرمال	MF
غرق شدن در کار	۴۷/۲۹	۸/۱۳	۱/۱۰۹	۰/۱۸۵	نرمال	MR
درگیری شغلی	۳۹/۲۸	۵/۹۱	۰/۹۳۸	۰/۳۴۳	نرمال	MD
عملکرد شغلی	۴۵/۵۴	۸/۳۰	۰/۹۱۹	۰/۳۶۸	نرمال	EM
توانایی دریافت و ارسال اطلاعات	۲۲۳/۳۹۳	۸/۱۳	۰/۸۳۳	۰/۴۷۶	نرمال	ARM
کنترل عاطفی	۱۸/۹۰	۳/۵۹	۰/۹۸۸	۰/۲۸۳	نرمال	EC
مهارت گوش دادن	۲۳/۱۷	۳/۷۶	۱/۲۷۳	۰/۰۷۸	نرمال	IS
بینش نسبت به فرایند ارتباط	۳۴/۹۴	۵/۷۷	۰/۸۵۴	۰/۴۶۰	نرمال	ICP
ارتباط توأم با قاطعیت	۳۹/۲۵	۵/۸۵	۱/۳۱۱	۰/۰۶۴	نرمال	CD
مهارت‌های ارتباطی	۳۴/۵۱	۵/۳۶	۰/۹۰۲	۰/۳۷۳	نرمال	CS

مطابق اطلاعات جدول (۴) سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای همه متغیرها مورد مطالعه بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا نتیجه آزمون برای هیچ یک از متغیرها معنی دار نیست و در نتیجه توزیع همه متغیرها نرمال می‌باشد بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای آزمودن فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد.

مدل معادلات ساختاری نهایی برای آزمون مدل علی عملکرد شغلی بر اساس مهارت‌های ارتباطی با میانجی‌گری درگیری شغلی در معلمان مدارس ابتدایی شهر لاهیجان استفاده شده است. مدل فرضیه اصلی در اشکال (۲) و (۳) ارائه شده است. این مدل با اقتباس از برون‌داد نرم‌افزار لیزرل ترسیم شده است.



شکل ۲: نتایج تأیید مدل معادلات ساختاری فرضیات تحقیق



شکل ۳: آماره معناداری (t-value) نتایج تأیید مدل معادلات ساختاری فرضیات تحقیق

از آنجا که شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب برابر ۰,۰۳۲ مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. سایر شاخص‌های نیکوئی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند که در جدول (۵) آمده است.

$$\frac{\chi^2}{df} = \frac{870.79}{389} = 2.23$$

**جدول ۵: شاخص های نیکوئی برازش مدل ساختاری فرضیات تحقیق**

شاخص برازندگی	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI	IFI
مقادیر قابل قبول	$< 0,1$	$> 0,9$	$> 0,9$	$> 0,9$	$> 0,9$	$> 0,9$
مقادیر محاسبه شده	۰,۰۳۲	۰,۹۴	۰,۹۵	۰,۹۴	۰,۹۳	۰,۹۵

**بحث و نتیجه گیری**

نتایج مربوط به فرضیه اول نشان داد قدرت رابطه مهارت های ارتباطی با درگیری شغلی برابر (۰/۶۷) محاسبه شده است که نشان می دهد همبستگی مطلوب است. آماره معناداری آزمون نیز (۷/۶۵) به دست آمده است که بیشتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی (۱/۹۶) بوده و نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین می توان گفت مهارت های ارتباطی با درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد. در این راستا می توان بیان داشت که با به کارگیری درست این مهارت ها با تعارضات سازمانی معلمان به مقابله پرداخت. از طرفی توانمند بودن معلمان در مهارت شنیداری و دیداری در ایجاد انگیزش و هماهنگی هدف های فردی و سازمانی معلمان نقش مؤثری دارد (Ghaderabadi&etal,2017). مهارت گفتاری یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان است. داشتن مهارت دیداری مستلزم آن است که شخص قبل از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد و بتواند محیطی امن را برای همکاری با معلمان فراهم آورد. این نتایج با یافته های (Al-Halaby& Al-Fares,2022) و (Yousefi,2021) همسو می باشد. نتایج مربوط به فرضیه دوم نشان داد قدرت رابطه درگیری شغلی با عملکرد شغلی برابر (۰/۷۶) محاسبه شده است که نشان می دهد همبستگی مطلوب است. آماره معناداری آزمون نیز (۸/۷۴) به دست آمده است که بیشتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی (۱/۹۶) بوده و نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین می توان گفت درگیری شغلی با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد. در این راستا می توان بیان داشت که معلمان مدارس با انعطاف پذیری سعی در انجام وظایف محول شده داشته و با پتانسیل بالایی که دارند اهداف آموزشی را دنبال می کنند (Al-Halaby& Al-Fares,2022). در چنین شرایطی وقتی در حال کار کردن می باشند گذشت زمان را احساس نمی کنند (Amiri,2017). زمانی که به شدت درگیر کار می باشند، احساس خوبی به آنها دست می دهد و نهایتاً برای آنها سخت خواهد بود که خود را از شغلشان جدا کنند. مدیریت مدارس اهداف کلی سیستم آموزشی را برای معلمان خود بر می شمارد و چشم انداز آموزش را برای آنها به روشنی ترسیم خواهد نمود. در ضمن مدیران مدارس، معلمان خود را برای بهترین سطح کارایی و اثربخشی آماده نموده و تلاش خود را بر افزایش سطح دانش تخصصی معلمان خود مبدول خواهند داشت (Anggiani,2022). معلمان در برخورد با چنین شرایطی احساس امنیت نموده و پشتوانه شغلی خود را مستحکم می بینند، لذا در انجام وظایف چالش برانگیز نهایت تلاش خود را خواهند نمود. این نتایج با یافته های (ASAD&etal,2022) و (Rajabi farjad&farkhojaste,2021) همسو می باشد. نتایج مربوط به فرضیه سوم نشان داد قدرت رابطه مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی برابر (۰/۴۸) محاسبه شده است که نشان می دهد همبستگی مطلوب است. آماره معناداری آزمون نیز (۵/۴۶) به دست آمده است که بیشتر از مقدار



بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی (۱/۹۶) بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین می‌توان گفت مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد. در این راستا می‌توان بیان داشت که انجام وظایف چالشی جهت بهبود مستمر تبحر معلمان در انجام وظایف از یک سو و استفاده از توانایی‌ها و استعدادها آنها در جهت رسیدن به اهداف عالی آموزشی می‌تواند عاملی افزایشی در بهبود عملکرد شغلی اعمال گردد (Ansari, 2018). در ضمن دریافت بازخورد از عملکرد کاری معلمان و ارائه آن به آن‌ها می‌تواند در بهبود عملکرد کلی معلمان نقش مهمی داشته باشد. بروز و به کارگیری مهارت‌های منعطف معلمان مانند به کارگیری معلمان در اجرای وظایف فوق برنامه در مدارس و نیز تصمیم‌گیری آموزشی و نیز تمرکز بر انجام فعالیت‌های تدریس به جای استفاده از روابط در حل مشکلات می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد آنها داشته باشد (Braganza&etal,2021). از طرفی دیگر چشم‌پوشی از رفتارهای غیرحرفه‌ای معلمان در نحوه تدریس و نیز در جریان قرار دادن مدیران در مسائل مربوط به پیشرفت اهداف می‌تواند در کاهش بروز تعارضات گروهی و سازمانی نقشی مؤثر داشته باشد و این امر موجبات بهبود عملکرد معلمان را فراهم می‌آورد. این نتایج با یافته‌های (Uwandu&etal,2022) و (Givtanj&Mooghali,2017) همسو می‌باشد. فرضیه چهارم به تحلیل نقش میانجی درگیری شغلی در رابطه میان مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی پرداخته است. نتایج نشان داد قدرت رابطه مستقیم میان مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی برابر (۰/۴۸) محاسبه شده است که نشان می‌دهد همبستگی مطلوب است. قدرت رابطه غیر مستقیم میان مهارت‌های ارتباطی با عملکرد شغلی با در نظر داشتن نقش میانجی درگیری شغلی برابر (۰/۵۱) می‌باشد. با توجه به به شتر بودن قدرت مسیر غیر مستقیم از مسیر مستقیم، بنابراین وجود متغیر درگیری شغلی قدرت رابطه را افزایش داده و نقش میانجی این متغیر تأیید می‌شود. در این راستا می‌توان بیان نمود مادامی که معلمان در محیط کاری خود با صرف انرژی و توانمندی‌های خود بتوانند اهداف آموزشی را دست یافتنی نمایند و عملکرد ویژه‌ای را به نمایش گذارند، این احساس را خواهند داشت که از حداکثر توانمندی‌های آن‌ها در جهت انجام وظایف محول شده استفاده گردیده و اینکه در محیط کاری خود به‌عنوان یک معلم نمونه شناخته شوند خرسند و شاداب خواهند شد (Call & Ployhart,2021). این رویه منجر به افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری معلمان خواهد شد و این امر باعث بهبود اثربخشی کلی سیستم و نهایتاً بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود. بدین لحاظ حجم به‌ای کاری بر آنها تأثیری نداشته، بلکه میزان رضایت از کار در آنها بالاتر رفته و بهره‌وری آن‌ها بالاتر خواهد رفت. این نتایج با یافته‌های (Mulyati& Herawati,2022) و (Aqheli,2017) همسو می‌باشد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود مسئولین و دست‌اندرکاران آموزش محیطی آرام و به دور از هرگونه تنش را جهت همفکری معلمان فراهم آورند. از طرفی توجه شود که در اعطای پاداش به معلمان بر اساس صلاحیت و شایستگی عمل نمایند. مدیران مدارس نحوه عملکرد و فعالیت‌های معلمان را مد نظر قرار داده و بازخورد کار آنها را به آنها ابلاغ نمایند. سهم نمودن معلمان مدارس در تصمیمات مهم آموزشی می‌تواند آنها را در بهبود عملکرد شغلی یاری رساند. از طرفی حذف موانع در انجام وظایف معلمان و تعامل مستقیم آن‌ها با دیگر همکاران و پرسش از مشکلات کاری و سلسله‌مراتبی آن‌ها می‌تواند در بهبود عملکرد شغلی نقش بسزایی داشته باشد و نهایتاً جلوگیری و حذف قوانین خشک و بوروکراسی اداری و ایجاد انعطاف در نحوه اجرای وظایف آموزشی معلمان نیز می‌تواند در بهبود مهارت‌های

ارتباطی و نهایتاً عملکرد شغلی نقش مهمی داشته باشد. از جمله محدودیت‌های مطالعه حاضر، وجود روحیه محافظه‌کاری در برخی معلمان و عدم پاسخگویی مناسب از سوی آنان بود. پیشنهاد می‌شود مدیران عالی ادارات آموزش و پرورش، با پرورش روحیه یادگیری در سازمان و نیز بهبود مهارت‌های ارتباطی خود با معلمان و نیز معلمان با یکدیگر از تعارضات فردی و سازمانی جلوگیری کنند و زمینه بهبود عملکرد آنها را فراهم آورند.

## Reference

- Abid, A. (2020). Exploring EFL Teacher Educators' Goals in Teaching English Oral Communication Skill. *The Journal of English Literacy Education: The Teaching and Learning of English as a Foreign Language*, 7(1), 20-34.
- Ahadi, B., fathi, A., Abdolmohammadi, K. (2015). Psychological factors affecting job performance in east Azerbaijan police employees. *East police Azarbaijan science*, 4(15), 63-78. (In Persian).
- Aini, K., Prihandoko, A. C., Yuniar, D., & Faozi, A. K. A. (2020). The students' mathematical communication skill on caring community-based learning cycle 5E. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1538, No. 1, p. 012075). IOP Publishing.
- Al-Halaby, R. Z., & Al-Fares, M. (2022). Social communication skills and their relationship to job performance with the Syrian media professionals.
- Alipour Monfared, A., Alipour Monfared, M. (2016). Investigating the effect of principals' communication skills on the job involvement of elementary school teachers in Banab city. *The second international conference on management and humanities*. (In Persian).
- Allameh, M., kheiri, N. (2020). Analyzing the impact of transformational leadership on job performance by Leader-Member Exchange and Employee engagement. *An Approach to Business Management*, 1(1), 118-132.
- Amiri, A. (2017). The relationship between the communication skills of managers and the job performance of teachers. Master's thesis in the field of educational sciences, Islamic Azad University, Shahryar Branch. (In Persian).
- Amiruddin, A., Nurdin, N., & Ali, M. (2021). Islamic Education Teacher Communication Strategy in Increasing Students' Learning Interest. *International Journal of Contemporary Islamic Education*, 3(1), 41-61.
- Amoushahi, M., Karimi, F. (2018). The relationship between ethical leadership and job performance. *Ethics in science and technology*. 13 (1): 177-181. (In Persian).
- Anggiani, S. (2022). Influence of Transformational Leadership on Job Performance: Employee Work Engagement as Test Mediation. *Indonesian Management and Accounting Research*, 20(1), 33-44.
- Ansari Shiri, S. (2018). The effect of job conflict on organizational performance with the mediating role of organizational justice among education workers in the northern cities of Fars province. Master's thesis in the field of educational sciences, Islamic Azad University, Arsanjan branch. (In Persian).
- Aqheli, Sh. (2017). Investigating the moderating role of communication skills on the relationship between empowerment and job performance of first secondary teachers in District 1 of Bandar Abbas. Master's thesis in the field of public administration, Islamic Azad University, Bandar Abbas branch. (In Persian).
- ASAD, M., ZAFAR, M. A., & SAJJAD, A. (2022). The Impact of Supervisory Communication Apprehension on Subordinates' Job Performance: An Empirical Study in Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 437-448.
- Bahadorikhosroshahi, J., Habibi Kaleybar, R. (2017). The Effectiveness of Communication Skills Training on Academic Motivation and Academic Adjustment of High School Students. *Journal of Instruction and Evaluation*, 10(39), 151-173. (In Persian).
- Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., & Sap, S. (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of business research*, 131, 485-494.
- Call, M. L., & Ployhart, R. E. (2021). A theory of firm value capture from employee job performance: A multidisciplinary perspective. *Academy of Management Review*, 46(3), 572-590.

- Dehestsni, M., Ebrahimi, M., Aboohashemi Moghaddam, S. Z. (2020). The prediction of interpersonal communication skills of students based on their emotional maturity and social anxiety, *Social Psychology Research*, 9(36), 115-128. (In Persian).
- Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2022). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*.
- Fasanmi, S. S., Mazadu, M. S., & Ogundele, J. (2022). Influence of Job Involvement on Dimensions of Job Performance among Marketers in Nigerian Banks. *KIU Journal of Social Sciences*, 7(4), 145-158.
- Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M., & Morris, T. (2021). Resolving the individual helping and objective job performance dilemma: The moderating effect of team reflexivity. *Journal of Business Research*, 129, 236-243.
- Fu, W. & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124 (2), 339-349.
- Ghaderabadi, Z., AmirKabiri, A., & Rabiee Mandejin, M. (2017). Emotional Intelligence and Job Performance Relationship: Study in Staff of Shariati Hospital at Tehran University of Medical Sciences, *Payavard Salamat*, 11(4), 469-478. (In Persian)
- Ghashami, M., Nasiri, F. (2021). Investigating the mediating role of information literacy in the relationship between students' Communication skills and Entrepreneurial self-efficacy. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 15(4), 673-682. doi: 10.22061/tej.2021.5407.2219. (In Persian).
- Givtaj, H., Mooghali, A. (2017). Relationship between Managers' Communication Skills and Staff Performance in Bandar Abbas Police Command. *Police Management Studies Quarterly*, 12(3), 451-476. (In Persian).
- Haddadi, A., & Ebrahimi, M. E. (2020). The Effect of Yalom Group Therapy on Resiliency and Communication Skills in Students, *Health Research Journal*, 5(3), 188-198. (In Persian).
- Hessam Amiri, S.M. (2020). Investigating the impact of transformational leadership on job performance through the mediation of job satisfaction and job conflict (case study: Zahedan Agricultural Bank). Master's thesis in the field of public administration, Ferdowsi University of Mashhad. (In Persian).
- Houle, S. A., Rich, B. L., Comeau, C. A., Blais, A. R., & Morin, A. J. (2022). The Job Engagement Scale: Development and Validation of a Short Form in English and French. *Journal of Business and Psychology*, 1-20.
- James, U. W., & Tari, O. M. R. (2022). Business education graduates' information and communication technology competencies for efficient job performance in Rivers State Universities, Nigeria.
- Karimi, S., Shahdousti, M. (2017). From Social Capital to Job Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in Agriculture Jihad Organization of Hamedan Province. *Agricultural Extension and Education Research*, 10(3), 54-62. (In Persian).
- Kilic, C. (2013). Turkish Primary School Teachers' Opinions about Problem Posing Applications: Students, the Mathematics Curriculum and Mathematics Textbooks. *Australian Journal of Teacher Education*, 38(5), n5.
- Lāri, N., Hejāzi, E., Ejei, J., Jowkar, B. (2019). Teachers' perception of the factors influential on teacher-student relationship: A phenomenological analysis. *Educational Innovations*, 18(2), 53-80. doi: 10.22034/jei.2019.92883. (In Persian).
- Lee, T. C., Yao-Ping Peng, M., Wang, L., & Hung, H. K. (2021). Factors influencing employees' subjective wellbeing and job performance during the COVID-19 global pandemic: the perspective of social cognitive career theory. *Frontiers in Psychology*, 12, 577028.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1).
- Matsunaga, M. (2022). Uncertainty management, transformational leadership, and job performance in an AI-powered organizational context. *Communication Monographs*, 89(1), 118-139.
- Mehri, L., Bakhtiarpour, S., Eftekharsoadi, Z., Homaie, R. (2021). Testing the Causal Model of Academic Engagement Based on Attitudes to Education and Future Career and Academic Self-Steem by Mediating of Academic Buoyancy in Female Students. *Scientific Research Quarterly of Woman and Culture*, 13(50), 61-75. (In Persian).



- Messer, D. E., Kelly, P., & Poirier, J. M. (2020). Engineering information literacy and communication. In the 12th International Conference on Learning. Facultad de Ciencias de la Educacion, University of Grenada.
- Mohammadi, E., Bastami, H., Meftahi, H., Rezae, Z., Ahmadi, M. (2018). Studying the Impact of organizational spirituality on Job Performance with Intermediate role of Ethical Leadership (Case study: Sports and Youth Department of Ilam province). *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(3), 31-41. (In Persian).
- Montazeri, M., Ferdosipour, L. (2018). The Effect of Organizational Health on Employee's Performance. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(90), 45-64. (In Persian).
- Mulyati, T., & Herawati, N. R. (2022). Analyzing the Effect of Leadership, Teamwork and Employee Involvement on Employee Performance: Study at PT Attaraya Jaya Perkasa Madiun. In 2nd International Conference on Education and Technology (ICETECH 2021) (pp. 365-371). Atlantis Press.
- Mustafavi, F., Qadian, F. (2019). The role of communication skills in improving the performance of managers (case study: senior and middle managers of Payam Noor University). *Applied studies in management and development sciences*, 5(3). (In Persian).
- Osanlou, M. (2021). Investigating the effect of organizational learning on job performance with regard to the mediating role of self-efficacy and job involvement. Master's thesis in the field of educational management, Payam Noor University, Khoi Center. (In Persian).
- Paterson, D. G. (1963) The scott company graphic rating scale. *The Journal of Personnel Research*, 1(1), 361-376.
- Petrovici, A., & Dobrescu, T. (2014). The role of emotional intelligence in building interpersonal communication skills. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1405-1410.
- Queendom, R. (2004). Communication skills Test-Revised. Available online by internet.
- Rajabi farjad, H., farkhojaste, V. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance with Roles of Identity and Job Involvement. *Career and Organizational Counseling*, 13(3), 91-110. (In Persian).
- Ramazanian, M. R., Azar, A., & Safari, M. (2019). The Effect of Innovation on Financial Performance through Supply Chain Integrity and Competitive Capabilities, *Journal of New research approaches in management and accounting*, 3(12), 214-232. (In Persian)
- Ramzgouyan, Gh., & Hasanpour, K. (2014). Investigating the relation between commitment and performance of employees in the Ministry of Economic Affairs and Finance. *Economic Journal*, 13(3, 4), 33-48. (In Persian)
- Rezaee, R., Salahi Moghadam, N., Shabanali Fami, H. (2015). The Effect of Knowledge Management on Organizational Performance of Jihad-e- Agriculture Organization in Alborz Province. *Journal of Agricultural Extension and Education Research*, 7(4), 77-91. (In Persian)
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174.
- Saeed Y, Tabanejad Z, Nehrir B, Ebadi A, Khoshab H, Babajani S. (2015). The relationship between job involvement and demographic characteristics in nurses in hospitals of Tehran and Kerman in 2013. *Journal of Clinical Nursing and Midwifery*. 3 (4):39-46. (In Persian).
- Shafii Tabar, E. (2018). The effect of job conflict on organizational performance with the mediating role of psychological ownership among employees of Kashan University. Master's thesis in the field of educational sciences, Kashan University. (In Persian).
- Suratno, J., Tonra, W. S., & Ardiana. (2019). The effect of guided discovery learning on students' mathematical communication skill. In AIP Conference Proceedings (Vol. 2194, No. 1, p. 020119). AIP Publishing LLC.
- Tabatabai adnan, E., jalili shishavan, A., bigdeli, H., moosazadeh, Z. (2021). Causal Explanation of Job Engagement of Physical Education Teachers Based on Goal Orientation And Teaching Emotions. *Journal of Research in Educational Science*, 15(53), 139-149. (In Persian).

- Tahmasebzadeh sheikhlar, D., Azimpoor, E., Sheikhi, M. (2019). Examining the Impact of Causal Effect of Core Self-evaluation, Job Autonomy and Occupational Hardiness on Teachers' Job Performance. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 9(25), 199-228. (In Persian).
- Tari, N., Zarghami, S., Mahmoodnia, A., Ghaedi, Y. (2020). The nature of the relationship between teacher and learner in comprehensive e-learning process with an emphasis on ideas of Deleuze. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 14(3), 521-532. doi: 10.22061/jte.2019.3988.1970. (In Persian).
- Taştan, S. B., & Türker, M. V. (2018). A Study of the Relationship between Organizational Culture and Job Involvement: The Moderating Role of Psychological Conditions of Meaningfulness and Safety. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 943-947.
- Uwandu, L. I., Udo-Anyanwu, A. J., & Okorie, O. N. (2022). Participative Management and Effective Communication as Predictors of Job Performance of Library Staff in Federal Universities in South East Geo-Political Zone of Nigeria.
- Weiss, M., & Zacher, H. (2022). Why and when does voice lead to increased job engagement? The role of perceived voice appreciation and emotional stability. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103662.
- Wicaksono, R. S., & Susilo, H. (2019, June). Implementation of Problem Based Learning Combined With Think Pair Share In Enhancing Students' Scientific Literacy and Communication Skill Through Teaching Biology in English Course Peerteaching. In *Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1227, No. 1, p. 012005)*. IOP Publishing.
- Yousefi, H. (2021). The effect of strategic leadership on job performance by mediating creativity and job involvement (case study: employees of Mobarake Steel Company, Isfahan). Master's thesis in the field of educational management, Shahid Ashrafi University of Isfahani. (In Persian).
- Yuan, Z., Ye, Z., & Zhong, M. (2021). Plug back into work, safely: Job reattachment, leader safety commitment, and job engagement in the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 62.
- Zardoshtiyani, S., Abbasi, H., Esmaili, M., Khanmoradi, S. (2015). The Relationship Perceived Organizational Support, Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior of Physical Education Teachers in Hamedan Province. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(2), 93-103. (In Persian).
- Ziaei M, Rezaei G, Yarmohammadi H, khoshboo E, Gharagozlou F. (2015). The relationship between teachers' job involvement and demographic characteristics in Dalahou (Kermanshah) secondary schools in 2013. *Iran J Ergon*. 3 (1):59-64. (In Persian).