

## Investigating the Effect of Cultural Factors on the Effectiveness of Women's Communicative Skills Mediated by Organizational Commitment

Fatana Yar Ahmadi<sup>1</sup> | Mokhtar Zohrabi<sup>2</sup>

### Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of cultural factors on the effectiveness of women's communication skills mediated by organizational commitment in education in Qasr Shirin. The statistical population included all female employees of Qasrshirin County Education Department, whose number is 200 people; is. Sampling method In this study was available. According to the Cochran's formula, the sample size was approximately 127 people. Then Barton J. Communication Skills Questionnaire. E. (1990), Mir and Allen (1997) organizational commitment and communication skills of Sarmad et al. (2011) were distributed among the sample members. The validity of the scales used using face validity and the reliability of the questionnaires using Cronbach's alpha test were 0.83, 0.84 and 0.91, respectively. Kolmogorov-Smirnov test was used to determine the normality of the data and Pearson test was used to determine the correlation due to the fact that the data distribution was normal. Structural equation model was also used to test the research hypotheses. Emos and SPSS software were used to analyze the data. The results were presented after fitting the model. The results showed that cultural factors have a positive and significant effect on organizational commitment. The results also showed that cultural factors affect communication skills through organizational commitment. Other results indicated that organizational commitment affects communicative skills.

**Keywords:** Cultural Factors, Organizational Commitment, Communicative Skills

1

Vol. 3  
Spring 2022

Research Paper

Received:  
28 November 2022

Accepted:  
13 December 2022

P.P: 161-179



1. Corresponding Author MA in Organizational Behavior Management.

yasaresearch@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Marketing Management, Malayer University.



## بررسی تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان با میانجیگری تعهد سازمانی

مختار ظهرابی<sup>۱</sup> | فتنانه یاراحمدی<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان با میانجیگری تعهد سازمانی انجام شد. جامعه آماری مورد بررسی، شامل کلیه کارکنان زن اداره آموزش و پرورش شهرستان قصرشیرین که تعداد آن‌ها ۲۰۰ نفر است؛ می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری در دسترس بود. با توجه به فرمول کوکران تعداد افراد نمونه حدوداً ۱۲۷ نفر در نظر گرفته شد. سپس پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی. ای (۱۹۹۰)، تعهد سازمانی میر و آلن (۱۹۹۷) و مهارت‌های ارتباطی سرمد و همکاران (۱۳۹۰) در بین اعضای نمونه توزیع گردید. روایی مقیاس‌های مورد استفاده با استفاده از روایی صوری و پایایی پرسشنامه‌های مذکور با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۸۴ و ۰/۹۱ بود. برای تعیین نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد و با توجه به اینکه توزیع داده‌ها نرمال بود برای تعیین همبستگی از آزمون پیرسون استفاده شد. همچنین برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار ایموس و اس پی اس اس استفاده شد. نتایج پس از برآزش مدل ارائه گردید. نتایج نشان داد که عوامل فرهنگی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که عوامل فرهنگی از طریق تعهد سازمانی بر مهارت‌های ارتباطی تأثیر دارد. سایر نتایج نشان داد که تعهد سازمانی بر مهارت‌های ارتباطی اثرگذار است.

**کلیدواژه‌ها:** عوامل فرهنگی؛ تعهد سازمانی؛ مهارت‌های ارتباطی.

## مقدمه

توسعه پایدار جوامع و به تبع آن، توسعه منابع انسانی وابسته به آن است که دولت‌ها به عنوان قدرتمندترین عامل اقتصادی و اجتماعی بتوانند ضمن بسترسازی مناسب و ایجاد فضای لازم جهت رشد و شکوفایی استعداد‌های انسانی، از توان کل جمعیت فعال اقتصادی اعم از زن و مرد بهره جسته و آن توان را اثربخش نمایند. زنان حدود نیمی از جمعیت کشور را به خود اختصاص داده‌اند و نسبت آنان در جامعه تحصیل کرده هم چنان رو به تزاید است. اما هنوز سهم شایسته‌ای در اقتصاد ملی به دست نیاورده‌اند (قره و رئیسی، ۱۳۹۵). استفاده از نیروهای ذاتی، مهارت‌ها و دانش و مدیریت شخصی برای شروع به کار و به انجام رساندن فعالیت مختص گروه خاصی نیست؛ مردان و زنان در یک جامعه می‌توانند با موقعیت‌های کاری که برای آنان فراهم می‌شود و یا خود خلق می‌کنند، به اشتغال پردازند و در عین حال آن را تحت تأثیر قرار دهند (راسخ و درگیری، ۱۳۹۴).

بی‌دلیل نیست که بیشتر سازمان‌ها و مجموعه‌ها در برنامه آموزشی خود برای پیشرفت شغلی کارکنان، مهارت‌های ارتباطی را نیز می‌گنجانند. دانش ارتباطات، یکی از این موقعیت‌های خاص و مهم مدیریت و رهبری است (سجادی، ۱۳۹۹). ارتباطات یکی از مهم‌ترین ابزارهای جامعه مدرن و از مهم‌ترین عوامل توسعه و تعالی انسان است. در تعریف ارتباطات می‌توان گفت ارتباطات، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است؛ به گونه‌ای که برای هر دو قابل فهم و واضح باشد. در صورتی که یکی از این عناصر (فرستنده، گیرنده یا پیام) موجود نباشد، هیچ‌گونه ارتباطی صورت نمی‌گیرد. به عبارتی مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که شخص می‌تواند از آن طریق با دیگران به نحوی ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ‌های مثبت و پرهیز از پاسخ‌های منفی منتهی شود (مرتضوی و مهربان، ۱۳۹۳).

همانطور که می‌توان از عنوان مهارت‌های ارتباطی فهمید، روش‌ها و شیوه‌های ضروری برای یک زندگی سالم و سازنده هستند؛ به عبارت بهتر، این مهارت‌ها، مجموعه‌ای از توانایی‌ها هستند که سبب سازگاری ما با دیگران و شکل‌گیری رفتارهای مثبت و مفید می‌گردند. این توانایی‌ها، ما را قادر می‌سازند نقش مناسب خود را در جامعه به خوبی ایفا نماییم؛ بدون اینکه به خود یا به دیگران آسیب برسانیم (شیرین و عابدی، ۱۳۹۷). شاید تصور مدیران این است که کارکنان،

زیردستان آن‌ها هستند و باید فرامین آن‌ها را بپذیرند. هر چند امروزه به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد (زهیر، موجدینی و زهیر، ۲۰۱۹). یکی از از متغیرهای سازمانی که به بهره‌وری و عملکرد مطلوب مربوط می‌شود تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی تعاملی پویا بین یک شخص و محیط او را شامل می‌شود. تعهد سازمانی را می‌توان به طور ساده، اعتقاد به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس وفاداری به سازمان، الزام اخلاقی، تمایل قلبی و احساس نیاز به ماندن در سازمان تعریف می‌شود (نظری، ۱۳۹۶). تعهد سازمانی شامل مؤلفه‌های تعهد عاطفی، تعهد مستمر و هنجاری است. احتمالاً کارکنانی که با سازمان خود هویت می‌یابند و وابستگی عاطفی بیشتری به آن دارند، از اهداف سازمان خود بیشتر حمایت می‌کنند و اعتماد سازمانی و در نهایت عملکرد بهتری خواهند داشت (مالهوترا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه بوده است. تقریباً هر سازمانی با نوعی تغییر در سیستم‌های اطلاعاتی خود مواجه شده است. امروزه وضعیت سیستم‌های اطلاعاتی از لحاظ سرعت و تنوع جریان‌های ارتباطی به گونه‌ای است که قابل مقایسه با ده سال گذشته نیست (کرافورد، ۲۰۱۵). اهمیت فرهنگ و شرایط مناسب حاکم بر جو سازمانی در به کارگیری توانایی‌های افراد در سازمان غیرقابل انکار است. فرهنگ سازمانی نیرویی است که باعث حرکت افراد در سازمان می‌شود و تأثیر شگرفی بر اجزای مختلف سازمان می‌گذارد. از آنجایی که فرهنگ بر رفتار کارکنان تأثیرگذار است با مطالعه فرهنگ سازمان می‌توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمان به حدی است که با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش‌های اعضای آن پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر پیش‌بینی و ارزیابی کرد (کاراها، ۲۰۱۵). در هر سازمان یک فرهنگ غالب وجود دارد و برحسب ماهیت کار نیز زیر مجموعه‌ها و خرده فرهنگ‌های متفاوت شکل می‌گیرد که مبنای تفاوت آن‌ها تخصص، تکنولوژی، منطقه جغرافیایی و نظیر این‌هاست (کارول، ۲۰۱۷). خلأ پژوهش شامل توجه به افزایش مهارت‌های ارتباطی در جامعه کارکنان سازمانی همچون آموزش و پرورش و جامعه معلمین و شناسایی تأثیر

1. Malhotra

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

عواملی چون عوامل فرهنگی و تعهد سازمانی بر این متغیر می‌باشد. همچنین در این زمینه تاکنون پژوهشی که با نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیر عوامل فرهنگی بر مهارت‌های ارتباطی معلمان زن را بسنجد انجام نشده است که نشان از اهمیت و ضرورت عملیاتی این پژوهش دارد. لذا در این پژوهش، به دنبال پاسخ این سوال هستیم که آیا عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان با میانجیگری تعهد سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان قصر شیرین تأثیر دارد؟

## چارچوب نظری پژوهش

### عوامل فرهنگی

#### مفهوم فرهنگ

فرهنگ باعث می‌شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به وجود بیاید. مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق فرهنگ قوی، با قوانین نانوشته، به وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت‌های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند (وکیلی و صارمی، ۱۳۹۵). به عبارتی سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند بین ظرفیت‌ها و ارکان اجتماعی خود و الزامات روش‌شناسی‌های سازمان، سازگاری ایجاد نمایند (جگرو ادیر، ۲۰۱۶). سازمانی که به معنای واقعی نوآور باشد؛ در واقع دارای فرهنگ سازمانی قوی است که افراد درون سازمان را به سمت رفتار نوآورانه سوق می‌دهد. دو عامل اساسی در یک سازمان برای نوآور بودن وجود دارد: یکی مربوط به زیرساخت‌ها و دیگری مربوط به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌ها است که توسط مؤسسين در سازمان نهادینه شده است. این پیش‌فرض‌ها به اعضای جدید به واسطه آموزش‌ها و جو سازمانی منتقل می‌شود. فرهنگ سازمان موجب می‌شود رفتار و طرز فکر اعضای سازمان شکل خاصی داشته باشد و بر تصمیم‌گیری آن‌ها تأثیر می‌گذارد. تعاریف زیادی برای فرهنگ مطرح شده است که تمامی آن‌ها ارزش‌های مشترک اعضای سازمان را عنصر اصلی تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی می‌دانند (برادران، ۱۳۹۴).

## فرهنگ و مهارت‌های ارتباطی

تأثیر فرهنگ بر مهارت‌های ارتباطی به دلیل بسیاری از مسائل یکپارچه مخدوش می‌شود، اما علل و تأثیرات فرهنگ و مهارت‌های ارتباطی بر یکدیگر بسیار نزدیک هستند. فرهنگ‌ها از طریق اجزای مختلف ارتباطی شکل می‌گیرند. به عبارت دیگر، ارتباط ایجاد می‌شود و همچنین با ویژگی‌های فرهنگی مانند آداب و رسوم، ارزش‌ها، باورها، قوانین، مناسک و حتی قوانین ایجاد می‌شود (باریک و مونت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). استدلال شده است که علی‌رغم تفاوت‌های فرهنگی، یک عنصر قوی از مهارت‌های اساسی وجود دارد که بر همه الگوهای ارتباطی صرف‌نظر از تنوع فرهنگی حاکم است و این مهارت‌ها شامل توانایی بین فردی، فصاحت، اطمینان به خود و هنر تزلزل مخاطب است. برای نام بردن چند مورد (بامباکاس و پاتریکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

### نقش ارتباطات

ارتباطات به چندین روش، رفتار اعضا را کنترل می‌کند. سازمان‌ها، سلسله مراتب اختیارات و دستورالعمل‌های رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آن‌ها را رعایت کنند. ارتباطات از طریق روشن ساختن آنچه باید انجام شود، شیوه انجام کارها و طریق بهبود عملکردها باعث می‌شود در سازمان و اعضای آن ایجاد انگیزه شود (مرتضوی، ۱۳۹۳). تعیین هدف‌های خاص، باز خور نمودن نتایج عملیات و دادن گزارش در مورد میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب و موردنظر موجب ایجاد انگیزه در ارتباطات می‌شود (یوسفی، ۱۳۹۵). حتی در فواصل اندکی که مدیران تنها هستند. ممکن است به واسطه ارتباطی، رشته افکارشان گسیخته گردد. برای مثال، در مطالعه‌ای از چگونگی ارتباط مدیران عالی و میانی، معلوم شد که آنان هر دو روز یک بار فقط نیم ساعت یا کمی بیشتر می‌توانستند بدون وقفه کار کنند (باریک و مونت، ۲۰۱۶). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کار عمده مدیران انجام ارتباطات در اشکال گوناگون همچون نشست‌ها، گوش دادن به گزارش‌ها، دستور دادن، دستور گرفتن، گفتگو با همکاران و ... (به صورت رو در رو با تلفن) می‌باشد. مدارک و شواهد موجود نشان می‌دهد که بین ارتباطات مؤثر و میزان تولید با بازدهی افراد رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. بنابراین باید گفت ارتباط مؤثر برای مدیران به دلایل زیر مهم

1. Barrick & Mount
  2. Bambacas & Patrickson
- نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

است: الف) ارتباط، فرایندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت توسط آن انجام می‌شود. ب) ارتباط، فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می‌گیرند (مرتضوی، ۱۳۹۳). ارتباطات نامناسب شکلگیری مسائل ناسازگار را تقویت می‌کند و تعارض را شکل می‌دهد (رحیم‌نیا، ۱۳۹۲).

### ارتقای اثر بخشی ارتباطات

گام اساسی در ایجاد ارتباط کسب آگاهی از دشواری‌های نهفته در یک ارتباط مؤثر است. اصول بنیادین و عناصر ارتباط باید به درستی شناخته شوند تا ما بتوانیم تشخیص دهیم که یک ارتباط اصولاً کامل نمی‌باشد و همچنین توانایی ما برای درک واقعیت و ایجاد ارتباط با آن محدود است. به وسیله چنین شناختی ما قادر خواهیم بود تا در برخورد با محدودیت‌های خود و دیگران واقع بین باشیم. با تشخیص عللی که موجب تضعیف یا تهدید ارتباط می‌شوند ما قادر خواهیم بود تا تلاش‌هایمان را در جهت رفع این موانع متمرکز ساخته و بر نقاط ضعف خود فائق آییم. از این گذشته ما توانایی پیش‌بینی چنین رفتاری را در مورد دیگران به دست آورده و به این ترتیب قادر خواهیم شد تا در خلال برقراری ارتباط با این موانع و محدودیت‌ها مقابله کنیم (قاسمی تادوانی، ۱۳۹۲).

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی بر رفتارهای مهمی مثل جابه‌جایی و غیبت تأثیر می‌گذارد و پیامدهای مثبت و متعددی در پی دارد. افراد متعهد، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و جهت دستیابی به اهداف سازمان بیشتر تلاش می‌کنند. تعهد سازمانی یعنی پذیرش اهداف سازمان تمایل به انجام امور به خاطر سازمان و تمایل به ماندن در سازمان (کارول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). تعهد درگیر کردن کارکنان در سازمان و تعیین هویت آن‌ها را دربرمی‌گیرد. مطالعات زیادی نشان داده‌اند که سطح بالای تعهد برای سازمان، سود نداشت، اگرچه سطح پایین تعهد می‌تواند باعث بروز خلاقیت و نوآوری افراد گردد که برای سازمان حائز

1. Carrol

اهمیت است. سطح بالای تعهد، وفاداری نسبت به سازمان را تسهیل می‌کند و علی‌رغم وجود تغییرات بیرونی، نیروی کار ثابت را محفوظ نگه می‌دارد. پس تعهد سازمانی، نگرشی درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرایند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان تعیین می‌گردد (مقیمی، ۱۳۹۳). کارکنان در صورت مهندسی مجدد، خاتمه خدمت و ساختاردهی مجدد گروهی نسبت به سازمان تعهد بالایی نخواهند داشت و به جای هماهنگی با سازمان، با کارشان هماهنگ خواهند شد. ایجاد تغییر اساسی در این جهت‌گیری، محققان را بر آن داشت تا تعهد را در حوزه کاری مورد بررسی قرار دهند. نظریه متعهد دو جانبه بودن که ارائه تعهد بالا هم نسبت به سازمان و هم نسبت به کار را دربرمی‌گیرد، اولین بار توسط «گلدنر» مطرح شد به عقیده وی کارکنان «جهانی» بیش از آنکه نسبت به سازمانی خاص وفادار باشند، نسبت به یک مرجع بیرونی مانند گروه کاریشان وفادار هستند. در عوض، کارکنان «محلی» نسبت به سازمان محل خدمت متعهد بوده و تمایل به داشتن یک مرجع درونی دارند. بنا بر استدلال «گلدنر» کارکنان جهانی خواستار تغییر و جابه‌جایی هستند و لیکن کارکنان محلی در یک سازمان باقی می‌مانند. به زعم وی، تعهد کاری و تعهد سازمانی مغایر یکدیگر هستند چرا که یک فرد یا می‌تواند صرفاً نسبت به کار خود تعهد داشته باشد و یا به سازمان خود نظر مغایرت داشتن تعهد کاری و تعهد سازمانی، توجه زیادی را به خود جلب کرده است. درحالی‌که گروهی از فرضیه «گلدنر» حمایت می‌کنند، گروهی تا دیگر معقدند که این دو نوع تعهد نقیض یکدیگر نیستند. در واقع به نظر گروهی از محققین، بین تعهد کاری و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد با اینکه ارتباط بین تعهد کاری و سازمانی کاملاً پیچیده به نظر می‌رسد، از تمایل برای کشف ارتباط بین این دو نوع تعهد کاسته نشده است. گروهی از افراد هم نسبت به کار خود تعهد بالایی دارند و هم نسبت به سازمان خود و گروه دیگر نسبت به هر دوی آنها تعهد کمی دارند. گروهی دیگر نسبت به یکی از آنها تعهد بالا و نسبت به دیگری تعهد پایینی ارائه می‌دهند، از آنجایی که مفهوم تعهد سازمانی و مفهوم تعهد کاری متفاوت می‌باشند، باید از طریق متغیرهای مختلفی مورد بررسی قرار گیرند. زمانی که یک پیامد سازمانی مهم رخ می‌دهد، افراد سازمان گرا باید بیشتر از افراد حرفه‌گرا با متغیر مربوط ارتباط پیدا کنند و در صورت به وقوع پیوستن پیامدهای کاری، افراد حرفه‌گرا باید بیشتر از افراد سازمان‌گرا با متغیر



مربوط درگیر شوند. اگرچه «باوگ و ربرتسن» معتقدند، درصد بیشتر پیامدهای کاری مثبت توسط افرادی ارائه شده است که هم نسبت به کار و هم نسبت به سازمان خود، متعهد بوده‌اند و بالعکس، درصد ضعیفی از پیامدهای کاری مثبت توسط افرادی ارائه شده است که هم نسبت به کار و هم نسبت به سازمان، تعهد پایینی داشته‌اند. (کاراهانا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵)

### پیشینه پژوهش

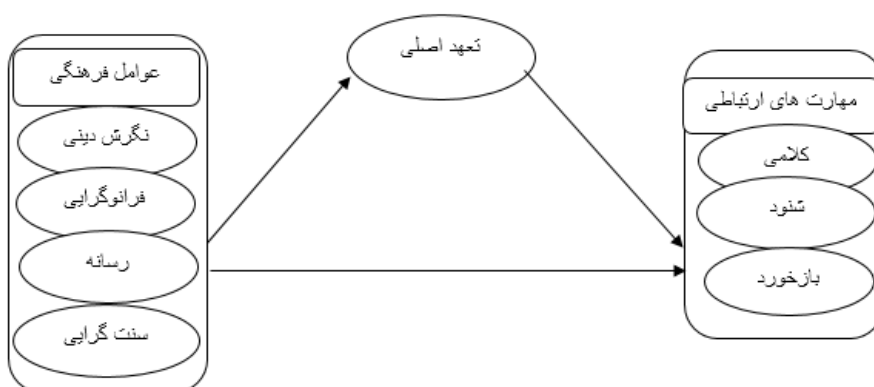
صالحی و محمدیان (۱۳۹۹) پژوهشی را با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام) انجام دادند. یافته‌های حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، رابطه معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. حمیدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه‌های ستادی مراکز بهداشت استان کرمانشاه در سال ۱۳۹۷ پرداختند. نتایج نشان‌دهنده وجود رابطه مستقیم و معناداری بین مهارت ارتباطی با تعهد سازمانی می‌باشد. ذوالفقاری و فعال (۱۳۹۷) پژوهشی را با عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی فرماندهی مرزبانی ناجا) انجام دادند. نتایج حاکی از این است که بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد. حسینی راد (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی نقش عوامل فرهنگی بر جلوگیری از فساد اداری در سازمان‌های دولتی پرداخت. یافته‌های آزمون‌ها نشان می‌دهد که ابعاد فرهنگ سازمانی یعنی ارتباطات، آموزش و توسعه، کارگروهی، انصاف و انسجام و پاداش بر روی پیشگیری از فساد اداری مؤثر است. دا سیلوا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان رابطه بین ارتباطات و تعهد در سازمان‌ها انجام دادند. نتایج از تأثیر ارتباطات سازمانی را بر ارتباط رهبران و ارتباط بین همکاران حکایت دارد. در حالی که ارتباطات سازمانی بر تعهد تأثیر می‌گذارد، ارتباطات رهبری و ارتباطات همکار این پتانسیل تأثیرگذاری را ندارند. بامباکس و پارکینسون (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان مهارت‌های ارتباطی بین فردی که تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد انجام دادند. در این مقاله مشخص شده است که مدیران ارشد منابع انسانی انتظار دارند که مدیران در ارتباطات بین فردی عمدتاً بر وضوح و فرکانس پیام‌ها، توانایی

1. Karahanna  
2. Da Silva

آن‌ها در گوش دادن فعال و توانایی هدایت به روش مشارکتی مؤثر باشند. ماری بث<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی را با عنوان نقش ارتباط مؤثر در تعهد سازمانی و رفتار کارکنان به عنوان ورودی مدیریت منابع انسانی انجام دادند. نتایج نشان داد تعهد قوی سازمان عملکرد و رضایت شغلی بالا، مشارکت و انگیزه فعال برای کار با مردم و شرکت را به همراه دارد. وفاداری و اعتماد اعضا به سازمان نیز از کارمندان متعهد آشکار می‌شود.

### معرفی مدل استفاده شده در پژوهش

شکل شماره ۱ نشان‌دهنده مدل مفهومی پژوهش می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: عسکری و همکاران، ۲۰۱۶)

### فرضیه های پژوهش

#### فرضیه اصلی

عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت های ارتباطی زنان از طریق تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## فرضیه‌های فرعی

عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
عوامل فرهنگی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## اهداف پژوهش

### هدف اصلی:

بررسی تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان با میانجیگری تعهد سازمانی

### اهداف فرعی:

بررسی تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان  
بررسی تأثیر عوامل فرهنگی بر تعهد سازمانی

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از حیث ماهیت توصیفی-پیمایشی و از نظر روش اجرا علی-همبستگی می‌باشد. نوع داده‌ها کمی و در زمره پژوهش‌های مقطعی می‌باشد. جامعه آماری مورد بررسی، شامل کلیه کارکنان زن اداره آموزش و پرورش شهرستان قصرشیرین که تعداد آن‌ها ۲۰۰ نفر است؛ می‌باشد. از بین اعضای جامعه تعداد ۱۲۷ نفر، بر اساس فرمول کوکران به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری در دسترس بود (به دلیل شرایط کرونا و عدم دسترسی به روش‌های دیگر نمونه‌گیری محقق به ناچار به استفاده از این روش شد). معیار روایی شامل ابعادی مانند روایی محتوایی، صوری، ملاکی، سازه، واگرا و همگرا و ... می‌باشد که در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان همه ابعاد را در دو بخش روایی محتوایی و روایی سازه جای داد. منظور از ارزیابی روایی محتوا پاسخ به این سؤال است که آیا محتوای ابزار قابلیت اندازه‌گیری هدف تعیین شده را دارد یا خیر؟ برای این نوع ارزیابی از نظر متخصصان (نخبگان) در مورد میزان هماهنگی ابزار با هدف پژوهش استفاده می‌شود. روایی صوری که خود بخشی از روایی محتوا است به ظاهر ابزار (شیوه نگارش پرسش‌نامه، وضوح، سطح دشواری،

طولانی بودن و ...) اشاره دارد که در این زمینه نیز بازخورد حاصل از پیش آزمون و نظرات نخبگان نتایج قابل قبولی را نشان می دهد. روایی سازه به توانایی اجزای مقیاس مورد نظر در تشکیل یک کلیت منسجم (به مانند یک سیستم) برای اندازه گیری اشاره دارد و بعضاً روایی عاملی نیز نامیده می شود و دارای زیرمجموعه های روایی همگرا (همسو بودن یا همبستگی اجزاء تشکیل دهنده مقیاس) و روایی واگرا (عدم همپوشانی سازه ها در اندازه گیری) می باشد؛ برای ارزیابی روایی سازه از روش های همبستگی و متوسط واریانس استفاده می شود اما مناسب ترین شیوه برای سنجش روایی سازه استفاده از تحلیل عاملی است که با روش های تحلیل عاملی اکتشافی، تاییدی و استراتژی چندسازه ای این امکان را فراهم می سازند؛ در تحقیق حاضر روایی سازه به وسیله تحلیل عاملی تاییدی ارزیابی گردیده که با توجه به برازش مناسب مدل مسیری تحقیق این نوع روایی ابزار هم تایید می شود.

جدول ۱. مقادیر ضریب کرونباخ در مورد پایایی ابزار پژوهش

میزان ضریب	تعداد گویه ها	شرح عامل
۰/۸۳۳	۱۸	مهارت های ارتباطی
۰/۹۱۱	۱۲	عوامل فرهنگی
۰/۸۴۷	۶	تعهد سازمانی
۰/۸۶۳	۳۶	کل

در این پژوهش از آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد و ...) و آمار استنباطی در صورت نرمال بودن داده ها از ضریب همبستگی پیرسون و در غیر این صورت از ضریب همبستگی اسپیرمن با استفاده از نرم افزار SPSS22 استفاده شد و همچنین جهت معنی دار بودن مدل مفهومی پژوهش از رگرسیون خطی چند متغیره، مدل معادلات ساختاری و جهت برازش مدل پژوهش از نرم افزار Amos استفاده شده است.

## یافته های پژوهش

### آمار توصیفی

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب جنسیت

درصد	فراوانی	سابقه کاری
۴۴/۱	۵۶	۱ تا ۱۰ سال
۳۲/۳	۴۱	۱۱ تا ۲۰ سال
۷۶/۴	۳۰	۲۱ تا ۳۰ سال
۱۰۰	۱۲۷	کل

جدول ۳. توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب تحصیلات

درصد	فراوانی	تحصیلات
۴/۷	۶	دیپلم و فوق دیپلم
۳۵/۴	۴۵	لیسانس
۵۹/۹	۷۶	فوق لیسانس و بالاتر
۱۰۰	۱۲۷	کل

جدول ۴. توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب سن

درصد	فراوانی	تحصیلات
۳۰/۷	۳۹	۲۰ تا ۳۰ سال
۴۴/۱	۵۶	۳۱ تا ۴۰ سال
۱۷/۳	۲۲	۴۱ تا ۵۰ سال
۷/۹	۱۰	۵۰ سال و بالاتر
۱۰۰	۱۲۷	کل

## آمار استنباطی

برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده کرده‌ایم. فرض صفر در این آزمون نرمال بودن توزیع متغیر است. اگر سطح معنی‌داری آزمون از ۰/۰۵ کمتر باشد فرض صفر رد شده و نتیجه می‌گیریم که توزیع متغیر مورد نظر نرمال نمی‌باشد.

جدول ۵. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف جهت بررسی پیروی داده‌ها از توزیع نرمال

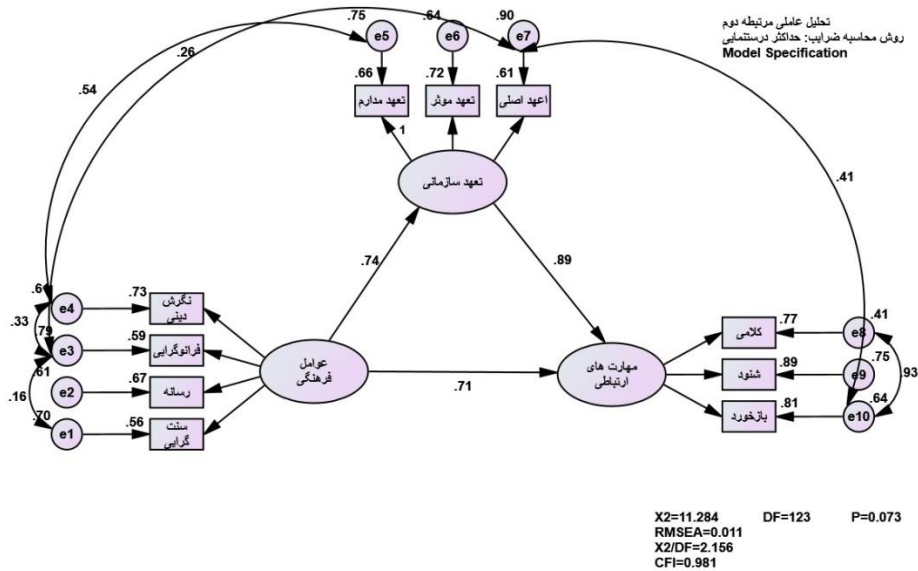
متغیر	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره z	سطح معنی داری	نتیجه
تعهد سازمانی	۲۱/۰۵	۶/۴۲۱	۱/۲۱۶	۰/۲۷۴	نرمال
عوامل فرهنگی	۴۲/۳۳	۵/۶۴۳	۱/۸۰۳	۰/۳۱۹	نرمال
مهارت‌های ارتباطی	۷۳/۸۴	۷/۱۷۸	۱/۱۳۲	۰/۲۵۷	نرمال

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که همه مؤلفه‌های مورد بررسی در این تحقیق از توزیع نرمال پیروی می‌کنند لذا به منظور بررسی فرضیات پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و به دنبال آن از رگرسیون خطی استفاده می‌نمائیم.

جدول ۶. محاسبه همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	عوامل فرهنگی	تعهد سازمانی	مهارت‌های ارتباطی
عوامل فرهنگی	۱	-	-
تعهد سازمانی	۰/۶۱۱ ۰/۰۰۰ Sig =	۱	-
مهارت‌های ارتباطی	۰/۴۹۲ ۰/۰۰۰ Sig =	۰/۶۴۵ ۰/۰۰۰ Sig =	۱

با توجه به جدول ۶ همبستگی بین کلیه متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. به دلیل اینکه سطح معناداری مربوط به روابط برابر کلیه متغیرها کمتر از میزان ۰/۰۵ می‌باشد لذا می‌توان گفت بین کلیه متغیر همبستگی معناداری وجود دارد.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد

با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه مطلوب ارائه شده در جدول می‌توان اذعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در این دامنه قرار گرفته‌اند و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا برازندگی مدل معادلات ساختاری مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

عنوان شاخص	مقدار	دامنه مطلوب	نتیجه	
$\frac{\chi^2}{df}$	۲/۱۵۶	$0 < \frac{\chi^2}{df} < 5$	تأیید مدل	مجذور کای
RMSEA	۰/۰۱۱	$RMSEA < 0.05$	مورد قبول	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب
RMR	۰/۰۲۵	$RMR \geq 0$	تأیید مدل	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
GFI	۰/۹۷۱	$GFI > 0.9$	تأیید مدل	نیکویی برازش

عنوان شاخص	مقدار	دامنه مطلوب	نتیجه	
AGFI	۰/۹۹۶	AGFI > 0.85	تأیید مدل	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
NFI	۰/۹۸۹	NFI > 0.90	تأیید مدل	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر- بونت)
CFI	۰/۹۸۱	CFI > 0.90	تأیید مدل	شاخص برازش تطبیقی
IFI	۰/۹۴۰	IFI > 0.90	تأیید مدل	شاخص برازش افزایشی

جدول ۸ خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	سطح معناداری	ضریب مسیر	فرضیه
تایید	۰/۰۰۱	۰/۴۴	عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان از طریق تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تایید	۰/۰۰۱	۰/۵۱	عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تایید	۰/۰۰۱	۰/۵۵	عوامل فرهنگی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان از طریق تعهد سازمانی انجام شد. در ادامه به بررسی فرضیه‌ها و بحث و نتیجه‌گیری یافته‌ها می‌پردازیم.

فرضیه اصلی: عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان از طریق تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری و روابط ساختاری بین متغیرها نشان داد که عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان از طریق تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش‌های حمیدی و همکاران (۱۳۹۸)، ذوالفقاری



و فعال (۱۳۹۷)، حسینی راد (۱۳۹۶)، دا سیلوا و همکاران (۲۰۱۸)، بامباکس و پارکینسون (۲۰۱۸)، ماری بٹ و همکاران (۲۰۱۶)، هم سو و هم‌راستا می‌باشد. فرضیه فرعی اول: عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری و روابط ساختاری بین متغیرها نشان داد که عوامل فرهنگی بر اثربخشی مهارت‌های ارتباطی زنان از طریق تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش‌های صالحی و محمدیان (۱۳۹۹)، دا سیلوا و همکاران (۲۰۱۸)، بامباکس و پارکینسون (۲۰۱۸)، ماری بٹ و همکاران (۲۰۱۶)، هم سو و هم‌راستا می‌باشد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که ایجاد تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی از مهارت‌های خاص زنان شاغل محسوب می‌شود. اما نتایج نشان می‌دهد که در جامعه ما، عرف و عادات، سنت‌های گذشته و باورها حاکم از قابلیت‌های جنسیتی زنان، مانعی جدی برای حضور زنان در صحنه‌های اقتصادی باشد. به عبارت دیگر فرهنگ سنتی ما نه تنها امکان رشد کسب و کار را برای زنان ایرانی فراهم نمی‌سازد، بلکه مهم‌ترین مانع برای آنان محسوب می‌شود. البته این مطلب دور از انتظار نیست که زنان شاغل ایرانی با داشتن ویژگی‌هایی همچون توفیق طلبی، استقلال طلبی، انعطاف پذیری و با توسعه توانایی‌های خود از طریق ارتقای تحصیلات، تجربه و مهارت‌ها توانستند تا حد زیادی نگرش جامعه را نسبت به توانایی‌های خود تغییر داده و بسیاری از موانع و محدودیت‌های فرهنگ غیررسمی را بر طرف نموده و فعالیت‌های خود را توسعه دهند. از طرفی، وقتی عوامل فرهنگی جنسیت را نشانه می‌گیرند بیم این می‌رود که بر کیفیت متغیرهای سازمانی در آن جنسیت تأثیرگذار باشد.

فرضیه فرعی دوم: عوامل فرهنگی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری و روابط ساختاری بین متغیرها نشان داد که عوامل فرهنگی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش‌های صالحی و محمدیان (۱۳۹۹)، حمیدی و همکاران (۱۳۹۸)، ذوالفقاری و فعال (۱۳۹۷)، دا سیلوا و همکاران (۲۰۱۸)، بامباکس و پارکینسون (۲۰۱۸) هم سو و هم‌راستا می‌باشد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت همزمان با حضور زنان در عرصه اجتماع و کسب و کارهایی که

دیر زمانی در انحصار مردان بود، پژوهش در مورد شناخت تفاوت های رفتاری زنان و مردان، امری اجتناب ناپذیر شد. علم ژنتیک به دنبال کشف تفاوت های جنسی و در نتیجه، اسناد بسیاری از ویژگی های رفتاری به مسائل ژنتیکی است.

بر مبنای یافته های تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

- با توجه به تعهد عاطفی و ارتباط آن با جنسیت، دستگاه های اجرایی از زنان در بخش های مرتبط با روحيات آنان، به منظور مشارکت بیشتر بهره گیرند. در بخش های که نیازمند استفاده از عواطف و احساسات می باشد تا اثربخشی مهارت های ارتباطی آنان و تعهد سازمانی در آنان بیشتر دیده شود.
- با توجه به عوامل فرهنگی در سطح جامعه، همچون سنت گرایی، رسانه، نگرش دینی و فرانوگرایی، از سوی مسئولان سازمان ها شغل های حساس در اختیار زنان گذاشته شود و با حمایت های گسترده فرهنگی و سازمانی در بهبود مهارت های ارتباطی زنان در جامعه و سازمان آن ها را یاری دهند.
- پیشنهاد می شود با مسئولین با بالا بردن و تقویت مسائل فرهنگی در راستای اشتغال زنان در مشاغلی که امید است در آینده، زنان در آن ها جایگاهی بالا داشته باشند؛ به ارتقای فرهنگ و برخورد با زنان در مشاغل حساس کمک نمایند تا سبب بالارفتن وفاداری و تعهد در مشاغل از سوی کارکنان زن باشند.
- پیشنهاد می شود در هر سازمان به صورت دوره ای، دوره های ضمن خدمت برای کارکنان زن و اهمیت نقش آنان در سازمان برگزار شود و این نکته گوشزد شود که تعهد سازمانی ورای از جنسیت در هر سازمانی از عوامل اصلی در ارتقای سازمانی است و از طریق بالا بردن تعهد سازمانی و وفاداری در بین کارکنان زن، اثربخشی مهارت های ارتباطی آنان با سایر کارکنان را بالا برند.

## منابع

- برادران، وحید (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر پذیرش اینترنت بانک اشخاص حقوقی براساس توسعه مدل پذیرش فناوری (مورد مطالعه: بانک اقتصاد نوین)، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۳(۱)، ۱-۱۸.
- حسینی راد، سید شجاع‌الدین (۱۳۹۶). بررسی نقش عوامل فرهنگی بر جلوگیری از فساد اداری در سازمان‌های دولتی. چهارمین کنگره بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت، حسابداری و اقتصاد. شیراز. ۱-۱۳.
- حمیدی، یداله، تاپاک، لیلی. بیکمرادی، علی. طه، زینب (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه‌های ستادی مراکز بهداشت استان کرمانشاه در سال ۱۳۹۷. مجله مهندسی فرآیندها. ۶(۱۲)، ۵۴-۶۳.
- ذوالفقاری، حسین. فعال، صیدال (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی فرماندهی مرزبانی ناجا). فصلنامه مدیریت انتظامی. ۹(۱۲۳)-۱۰۳.
- راسخ، کرامت اله. درگیری، عاطفه (۱۳۹۴). بررسی عوامل اجتماعی - فرهنگی مؤثر بر قدرت زنان شاغل در خانواده (مطالعه موردی زنان شهر بندرعباس ۱۳۹۳). کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی.
- رحیم‌نیا، مریم (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد: راه حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه. تهران. آریانا قلم.
- سجادی، سیداحمد (۱۳۹۹). ویژگی‌های مدیریتی مدیران و فرماندهان شایسته، بازرسی کل ناجا.
- شیرین، علی و عابدی، خسرو (۱۳۹۷). اصول و مبانی ارتباطات، دفتر آموزش و پژوهش استانداری تهران.
- صالحی، محمد حسین. محمدیان، مسلم (۱۳۹۹). تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام). فصلنامه علمی - ترویجی فرهنگ ایلام. ۱۶(۵۰)، ۵۴-۶۸.
- قاسمی تادوانی، رحیم (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با پیشرفت تحصیلی و خلاقیت در دانشجویان علوم پزشکی شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم انسانی دانشگاه پیام نور استان تهران.
- قره، محمد علی. رئیسی، میترا (۱۳۹۵). ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی با تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۴(۱۳)، ۹۸-۱۲۴.
- مرتضوی، سعید و مهربان، حمید (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مهارت ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران. مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی، ۲(۶)، ۱۲-۱۹.
- نظری، رسول. امامی نسب، فاطمه. یکتایار، مظفر (۱۳۹۴). رابطه مهارت‌های ارتباطی با مهارت‌های مدیریتی و اثر آن بر فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی: مدل معادلات ساختاری. مجله مطالعات مدیریت ورزشی. ۲۹(۱۳۸-۱۱۷).
- وکیلی، نجمه، صارمی، شهرزاد. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در معاونت توسعه دانشگاه علوم پزشکی ایران. نوآوری‌های مدیریت آموزشی. ۱۱(۱)، ۹۹-۱۱۰.
- یوسفی، امیر (۱۳۹۵). بررسی موانع ارتباطی موجود میان دبیران و مدیران از دیدگاه دبیران مدارس راهنمایی شهرستان قم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- Bambacas, M., Patrickson, M (2018). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*. 12(1): 15-23.
- Barrick, M., & Mount, M (2016). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Journal of personality psychology*, 44, 1-26.

- Carrol, G. (2017). Culture, organizational learning and selected employee background variables in small-size business enterprises. *Journal of European Industrial Training*, 2(31), 21 -32.
- Crawford, C. B(2015), Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 6.
- Da Silva, R., Rosa Veloso, E., Nelmi Trevisan, S., Souza Dutra, J (2018). The Relationship between Communication and Commitment in Organizations. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, 11(1) 102-116.
- Jaeger, M, Adair. D (2016). Organisational culture of construction project managers in the GCCountries. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 31( 5), 461-473.
- Karahanna, E. Evaristo, J. Srit, M (2015) Level of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective. <http://www.igi-global.com/chapter/levels-culture-individual-behavior/4560>. 16. July.
- Malhotra, N., Mukherjee, A. (2014). "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer- contact employees in banking call centers". *Journal of Service Marketing*, 18, pp: 162-174.
- Maribeth G. Buenviaje & Genny P. Morcilla & Rey FernanRefozar & Julia A. Macalalad & Jake M. Laguador, 2016. "Role of Effective Communication in the Organizational Commitment and Employee Behavior as Input to Human Resource Management," *Quarterly Journal of Business Studies, Research Academy of Social Sciences*, vol. 2(4), pages 193-200.
- Zehir, C., Muceldili, B., & Zehir, S (2019). The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey. *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 734 – 743.

