



## ارزیابی نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران شهری بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۳/۲۹

### نوید آهنگری

دانشجوی دوره دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده جغرافیا، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.  
Ahangari.sh@gmail.com (مسئول مکاتبات)

### صادق حاجی نژاد

دانشجوی دوره دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده جغرافیا، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.  
hajinejad.s@gmail.com

### نادر خان محمدی

دانش آموخته کارشناس ارشد جغرافیا، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر، Nader.khanmohammadi.7005@gmail.com

### چکیده

**هدف پژوهش:** شناخت مهارت‌های ارتباطی مدیران به منظور تحقق اهداف سازمانی موضوعی اساسی در مطالعه رفتار انسانی است که می‌تواند زمینه ارتقای رفتار شهروند سازمانی کارکنان را فراهم کند. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران شهری بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان شهرداری کرج تدوین شده است.

**روش پژوهش:** روش پژوهش تحلیلی-توصیفی از نوع مقطعی بوده و داده‌ها به روش مطالعات کتابخانه‌ای و پیمایشی گردآوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش توصیفی تحلیل‌های آماری از فراوانی، درصد، حداکثر و حداقل، میانگین و انحراف معیار استفاده گردیده و در بخش استنباطی از آزمون‌های همبستگی پیرسون، آزمون آنوا و رگرسیون خطی چند متغیره بهره‌گیری شد. جامعه آماری در این تحقیق کلیه کارکنان شهرداری کرج می‌باشد و حجم نمونه آن ۱۵۰ نفر به صورت نمونه‌های هدفمند مشخص گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که بین متغیر مهارت‌های ارتباطی با رفتار شهروند سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه معناداری وجود دارد. همچنین از بین متغیرهای مستقل، متغیرهای مهارت مثبت‌گرایی و مهارت خودنظمی بر متغیر وابسته تأثیر نداشته و سایر متغیرها (مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت اجتماعی و مهارت حمایت‌گری) با ضرایب متفاوت متغیر رفتار شهروند سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

**نتیجه‌گیری:** مدیران شهری باید توجه ویژه‌ای به تقویت شاخص‌های مهارت ارتباطی داشته باشند و کارکنان خود را تشویق کنند تا تمایل بیشتری به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی از خود نشان دهند.

**واژه‌های کلیدی:** مهارت‌های ارتباطی، مدیران شهری، رفتار شهروند سازمانی کارکنان، شهرداری کرج

## مقدمه

چیزی دیگری مورد تأکید می‌باشد، توجه و تأکید بر مهارت‌های ارتباطی مدیران است. مهارت‌های ارتباطی به‌طور قطع، مهارت بسیار شاخصی در آموزش و یادگیری در سازمان‌ها در قرن ۲۱ هستند. امروزه تکنولوژی ارتباطی به‌طور گسترده‌ای به عنوان بخشی مورد استفاده در زندگی روزمره، پذیرفته شده است. تحقیقات در این زمینه نشان داده است که تمرکز بر روی چگونگی استفاده از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و فرایندهای ارتباطی، کمک قابل توجهی به تقویت و ارتقای مهارت‌های ارتباطی مدیران خواهد کرد (Janthon & et al, 2015: 989). مهارت‌های ارتباطی به‌عنوان یک مفهوم اساسی، با ترکیبی از زمینه‌های مختلف مهارت‌های تخصصی شغل، مهارت ارتباط با مشتری، روان‌شناسی، مدیریت و ارتباطات می‌باشد (مزینانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۶). براساس مطالعه هوب هیلی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، مدیران باید مهارت‌های لازم را جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمانی، تعامل با کارکنان و پاسخ‌دهی مؤثر به آن‌ها در اختیار داشته باشند. به عقیده مدیران، توانایی مهارت‌های ارتباطی، مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان به هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار است (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۱). نتایج پژوهش‌های پیشین در این زمینه گواه این امر است که هشتاد درصد از وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با دیگران می‌شود. با توجه به چنین حجم زمانی عظیمی، بدیهی است که سبک مدیر در برقراری ارتباط با کارکنان، همکاران، مقامات بالاتر و منابع برون‌سازمانی نقشی تعیین‌کننده در عملکرد وی دارند (قربانی، ۱۳۷۸: ۲۷). از این رو مهارت‌های ارتباطی مؤثر، مهارت‌های اساسی ارتباط و چهارچوب آن برای داشتن درک کلی از فرایند ارتباط است. لذا مهارت‌های ارتباطی، ابزارهایی‌اند که افراد آن‌ها را برای برطرف کردن موانع ارتباط اثربخش به کار می‌گیرند (MC pheat, 2010: 80). بنابراین از دیدگاه سازمانی، مهارت‌های ارتباطی یک امر ضروری برای مدیران شهری است، زیرا اطلاعات لازم را برای کارکنان فراهم می‌آورد و نگرش‌ها را گسترش می‌دهد تا هماهنگی و رفتار شهروند سازمانی افزایش یابد (امیری و همکاران، ۱۳۸۷: ۴).

در کنار مهارت‌های ارتباطی مدیران در یک سازمان، بحث رفتار شهروند سازمانی بسیاری مورد تأکید است. به طوری که مطالعات انجام شده در حوزه رفتار شهروند سازمانی نشان می‌دهد که این نوع رفتارها اثرات مثبت و

ارتباطات، یک مهارت بسیار مهم مدیریت و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد سازمان‌ها از جمله مدیریت شهری است. به‌وسیله ارتباطات، مدیران به حرف دیگران گوش می‌دهند و در درک اطلاعات لازم برای ایجاد انگیزش در محیط کاری، سهیم می‌شوند (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۵: ۳۲۰). موضوع ارتباطات برای مدیران از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین وظیفه یک مدیر توسعه سیستم ارتباط در سازمان است (Aerabi and rafiee, 2011: 121). مطالعات در این ارتباط نشان داده است که تمرکز بر روی چگونگی استفاده از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و فرایندهای ارتباطی، کمک قابل توجهی به تقویت و ارتقای مهارت‌های ارتباطی<sup>۱</sup> مدیران، بخصوص مدیران شهری خواهد کرد (Janthon and et al, 2015: 989). پس ارتباطات یکی از مهم‌ترین ابزار جامعه متمدن می‌باشد؛ به‌عبارت‌دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی می‌باشد (مرتضوی و مهربان، ۱۳۸۳: ۱۲۴). در راستای مقدمه فوق آنچه در کنار مهارت‌های ارتباطی مدیران شهری بسیار جلوه می‌کند، بحث رفتار شهروند سازمانی<sup>۲</sup> کارکنان شهرداری است. امروزه برای سازمان‌ها، رفتار شهروند سازمانی به یک عامل کلیدی در بقا و توسعه خود تبدیل شده، به طوری که به صورت گسترده در نهادهای دولتی و غیرانتفاعی و حتی سازمان‌های غیرانتفاعی بین المللی مورد توجه قرار گرفته است (Tracy and Jing Lin, 2014: 398). مفهوم رفتار شهروند سازمانی، تحولی در حوزه رفتار سازمانی ایجاد نموده است. این مفهوم مسلماً باعث شده است که سازمان‌ها نوآور، منعطف، بهره‌ور و در برابر بقا و موفقیتشان مسئول باشند (صنوبری، ۱۳۸۷: ۸۰). لذا با توجه به پیچیدگی مسائل شهری و نیاز به اطلاعات مرتبط با رفتار شهروند سازمانی، جهت مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح شهری و تنوع این اطلاعات، از جمله موارد مهم برای کارایی و اثربخشی مدیریت شهری، در راستای ارتقای مهارت ارتباطی می‌باشد. بنابراین با توجه به ضرورت این موضوع، پژوهش حاضر با هدف ارزیابی نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران شهری بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان شهرداری کرج تهیه شده است.

## بیان مساله

در راستای بحث ارتباطات سازمانی، آنچه بیش از هر

سازنده زیادی در ابعاد فردی و سازمانی بر عهده دارد. در تحقیقات مختلف ثابت شده است که در سازمان‌هایی که کارکنان آنها رفتارهای شهروندی سازمانی زیادی دارند، عملکرد فردی و سازمانی و بنابراین اثربخشی سازمانی بالا است (احمدی، ۱۳۹۲: ۹۲). همچنین رفتار شهروند سازمانی بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری را افزایش می‌دهد، کار تیمی را تشویق می‌کند، ارتباطات، همکاری و کمک‌های کارکنان به یکدیگر را افزایش می‌دهد، نرخ اشتباهات را کاهش می‌دهد و مشارکت و درگیر شدن کارکنان در سازمان را ارتقاء می‌دهد (Carmen et al., 2004: 277). براساس مطالعه ویگودا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، رفتار شهروند سازمانی کمک‌های غیررسمی می‌باشد که کارمند بدون توجه به تنبیه‌ها و پاداش‌های رسمی به‌عنوان یک فرد، می‌تواند آزادانه آنها را انجام دهد و یا از انجام آنها خودداری نماید. با این اوصاف، از انسان به‌عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر، ساختار رفتار شهروند سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فراتر از نقش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و بر اثر رفتارهای آنان اثر بخشی سازمانی بهبود می‌یابد (Bienstock et al., 2003: 361).

### ضرورت و اهمیت پژوهش

وجود ارتباطات موثر و صحیح، همواره یکی از عوامل مهم توفیق در سازمان برشمرده شده است. تجارب نشان داده است که اگر ارتباطات صحیح در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل می‌شود. بدون وجود یک سیستم ارتباطی موثر وظایف مدیران (هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و...) و نیز وظایف سایر کارکنان قابل تحقق نیست. به دیگر سخن، در صورت فقدان چنین سیستمی امکان اداره سازمان امکان پذیر نخواهد بود. از این رو مهارت‌های ارتباطی مناسب، پیش‌نیازی ضروری برای عملکرد رضایت بخش در همه موقعیت‌های مدیریتی است (مرکز نوسازی و تحول اداری، ۱۳۹۱: ۲). همچنین اهمیت رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی که بر رفتارهای فرا نقشی کارکنان و مدیران تأکید می‌ورزد، در فرآیند سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیطی پویا و کارآمد نقشی تعیین کننده دارد.

بنابراین اگر سازمان‌های موفق و ناموفق در جهت ایجاد رفتار شهروندی سازمانی به طور قاطع گام‌هایی بردارند، در این صورت کارایی و بهره‌وری سازمانی به صورت بالقوه افزایش خواهد یافت و این امر باعث ارتقاء عملکرد آنها در میان سازمان‌های رقیب خواهد شد (ابراهیم زاده، ۱۳۹۰: ۲۱). بنابراین می‌توان گفت مدیرانی که یک رابطه قوی مبادلاتی با کارکنان خود دارند، نسبت به کارکنان خود وفادارتر بوده و احساس تعهد می‌نمایند تا به هر حمایتی که از جانب کارکنان صورت می‌گیرد پاسخ دهند. وجود یک ارتباط مثبت مبادلاتی میان کارکنان و مدیران به حفظ روابط کاری مثبت میان اعضای گروه کمک می‌نماید، انجام همکاری‌های مؤثر را تسهیل می‌کند، تعلقات گروهی را افزایش می‌دهد و در نتیجه منجر به افزایش رفتار شهروند سازمانی در سازمان می‌شود. بر همین اساس و باتوجه به اهمیت این دو متغییر، پژوهش به دنبال آن است که با دقیق شدن روی موضوع خاص مهارت‌های ارتباطی در آینده زمینه بحث‌های بیشتر و انجام پژوهش‌هایی دیگر در این موضوع مهم فراهم گردد. به علاوه تلاش بر این است که سنجشی از وضع موجود و مطلوب مهارت‌های ارتباطی مدیران شهری صورت گیرد. این سنجش با توجه به نقشی که مهارت‌های ارتباطی مدیران شهری در رفتار شهروند سازمانی ایفا می‌کنند، انجام می‌گیرد. در نهایت، آنچه هدف اصلی تحقیق را تشکیل می‌دهد، سنجش رابطه‌ی بین دو متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران شهری و رفتار شهروند سازمانی کارکنان است، تا نوع و شدت ارتباط میان این دو مشخص شود. همچنین از جمله گروه‌هایی که از انجام این پژوهش بهره‌مندی می‌برند و مهم‌ترین شان خود مدیران شهری هستند که در صورت بررسی این ارتباط، توجه بیشتری به این موضوع مهم (مهارت‌های ارتباطی) خواهند داشت. به ویژه مدیران منابع انسانی سازمان‌ها که با انجام پژوهش حاضر و برجسته شدن این موضوع توجه بیشتری به بحث مهارت‌های ارتباطی نموده و در گزینش، انتخاب، کارمند یابی و در نهایت آموزش کارکنان به این مؤلفه مهم توجه بیش از پیش خواهند داشت.

### ادبیات پژوهش

#### مهارت‌های ارتباطی

مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که شخص می‌تواند از آن طریق با دیگران به نحوی ارتباط

### رفتار شهروند سازمانی

هرچند که اولین بار واژه رفتار شهروند سازمانی بوسیله اورگان<sup>۷</sup> و همکارانش در سال ۱۹۸۳ به کار گرفته شد، ولی قبل از او افرادی همچون کتر و کاهن<sup>۸</sup> با تفاوت قائل شدن بین عملکرد نقش و رفتارهای نوآورانه و خود جوش در دهه هفتاد و هشتاد میلادی و قبل تر از آنها، بارناد<sup>۹</sup> با بیان مفهوم تمایل به همکاری در سال ۱۹۳۸ میلادی، این موضوع را مورد توجه قرارداد ( Bienstock 360: 2002, et al. & ). در تعریف اولیه رفتار شهروندی سازمانی که به وسیله باتمن<sup>۱۰</sup> و اورگان در دهه ۱۹۸۰ مطرح شده است، به طور کلی آن دسته از رفتارهایی مورد توجه قرار می‌گیرند که علی‌رغم اینکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آن‌ها وجود ندارد، در سایه انجام آن‌ها از جانب کارکنان، برای سازمان منفعت‌هایی ایجاد می‌شود (Kwantes, 2003:7). ویو و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳)، در تعریف رفتار شهروند سازمانی آن را به عنوان رفتار هدفمند نسبت به همکاران، مدیران، سازمان و مشتریان مورد بحث قرار می‌دهند. همچنین بویربال<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۹)، در تعریف شهروند سازمانی معتقد است که این مفهوم شامل رفتارهای اجتماعی فردی و اختیاری است که به صراحت توسط سیستم پاداش رسمی به رسمیت شناخته نشده و به کار گیری آن کمکی است در راستای بهبود اثربخشی مدیریت محیط سازمان.

برقرار کند که به بروز پاسخ‌های مثبت و پرهیز از پاسخ‌های منفی منتهی شود (قبادی، ۱۳۸۷: ۱۷). لئو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، مفهوم مهارت‌های ارتباطی را شامل توانایی مدیر برای انتقال اطلاعات به طور مؤثر و کارآمد به دیگران می‌داند. همچنین چاری و دلاوار<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، تعریف مهارت‌های ارتباطی را آن دسته از مهارت‌هایی می‌دانند که افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند و شامل مهارت‌های متفاوتی هستند که مهم‌ترین آن‌ها مهارت‌های کلامی، گوش دادن مؤثر و بازخورد است. کاترین (۱۳۸۶: ۵۳) معتقد است که مهارت ارتباطی توانایی اعتقاد به کار با مردم و به‌وسیله آنان را گویند که شناخت، انگیزش و کاربرد رهبری مؤثر در رابطه با آنان را در برمی‌گیرد. همچنین براساس ذوالفقاری و صیدال (۱۳۹۰)، مهارت ارتباطی عبارت است از: فرایندهای مرکبی که فرد را قادر می‌سازد به‌گونه‌ای رفتار کند که دیگران، او را باکفایت تلقی کنند؛ پس مهارت‌ها، توانایی‌های لازم برای انجام رفتارهای هدفمند و موفقیت‌آمیز هستند. در ادامه این بحث مهمترین ابعاد مهارت‌های ارتباطی که در پژوهش زیر نیز مورد تأکید است به صورت زیر در جدول (۱) تعریف مفهومی می‌شوند.

جدول (۱): تعریف مفهومی شاخص‌های متغیر مهارت ارتباطی مدیران شهری

تعریف مفهومی	شاخص‌های مهارت ارتباطی
تعریف خود گشودگی یا خود افشاگری بسیار وسیع است و شامل هر اظهاری است که فرد در مورد خود و توانایی ما و شخصیت خود می‌کند (صانعی و مقیمی، ۱۳۹۳: ۴۰).	خودگشودگی <sup>۱۳</sup>
به معنی شامل علاقه داشتن به دیگران، تحمل افراد مختلف، رفتار بین فردی همراه با پرخاشگری کمتر، دوست داشتن (دوست‌یابی) و احترام قائل شدن برای دیگران است (رنوف، ۱۳۸۹: ۴).	همدلی <sup>۱۴</sup>
به معنای ارائه پیشنهادها، خلاق به کارکنان، تشویق مدیران برای نگه‌داشتن اطلاعات متناسب با دانش روز، تشویق کارمندان دیگر برای شرکت در جلسات سازمان و توصیه به مدیر برای این‌که کارش را در سطح بالاتری انجام دهد را شامل می‌گردد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۹).	حمایت‌گری <sup>۱۵</sup>
به معنی یافتن راه‌هایی برای پربار کردن زندگی و کشف و پرورش توانمندی‌های ذاتی انسان است (صانعی و مقیمی، ۱۳۹۳: ۴۱).	مثبت‌گرایی <sup>۱۶</sup>
خود نظمی که همانند گفتگوی درونی مستمر است، موجب رهایی ما از دام احساسات خود می‌شود. از جمله نشانه‌های خود نظمی می‌توان به تمایل به نشان دادن واکنش و از خودگذشتگی، سازگاری با ابهام و تغییر و توانایی نه گفتن به فشارهای آبی اشاره کرد (گلمن، ۱۳۸۳: ۶۵-۶۸).	خودنظمی <sup>۱۷</sup>
مهارت‌های اجتماعی طیف گسترده‌ای از رفتارها از قبیل توانایی شروع ارتباط مؤثر و مناسب با دیگران، ارائه پاسخ‌های مفید و شایسته، تمایل به رفتارهای سخاوتمندانه، همدلانه و یاری‌گرا به پرهیز از تمسخر قلدری و زورگویی به دیگران شامل می‌شود (Matson & et al, 2000: 4).	مهارت اجتماعی <sup>۱۸</sup>

جدول (۲): تعریف مفهومی شاخص‌های متغیر رفتار شهروند سازمانی کارکنان

تعریف مفهومی	متغیر
کمک به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف مرتبط می‌باشد. مانند کارکنانی که به افراد تازه وارد یا کم مهارت کمک می‌کنند (محمودی میمند و هرندی، ۱۳۹۳: ۱۱۵)	نوع دوستی <sup>۱۹</sup>
تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری در زندگی سازمانی و ارائه تصویری مناسب از سازمان است (Tag & Hawley, 2009: 264)	فضیلت مدنی <sup>۲۰</sup>
شهروند سازمانی وظیفه شناس است، او در انجام وظایف درون نقشی عملکرد مناسبی از خود نشان می‌دهد، تفکر بهره‌ورانه در انجام وظایف، همواره مدنظر اوست (علی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۷)	وظیفه شناسی <sup>۲۱</sup>
عبارت است از تمایل به شکلیابی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد. (حسینی و دانایی فرد، ۱۳۹۱: ۱۱۳)	جوانمردی <sup>۲۲</sup>
بر رفتارهایی تأکید دارد که با هدف پیشگیری از تغییرات و مشکلات بوجود آمده با همکاران در واحد سازمانی بروز می‌کند (chan and lai, 2017: 215).	حسن نیت <sup>۲۳</sup>
این شاخص رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام مسؤلیت‌ها با توجه به منابع سازمانی است (عالی‌مان و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۲).	اطاعت سازمانی <sup>۲۴</sup>

یافتند که ارتباطات سازمانی و ابعاد آن دارای اثر قابل توجهی بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان آموزش و پرورش است. اوگورلار و سینکییر<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان دیدگاه معلمان در زمینه مهارت‌های ارتباطی و شهروندی سازمانی، نشان دادند که مهارت‌های ارتباطی معلمان به طور قابل توجهی پیش بینی رفتار شهروند سازمانی افراد را به دنبال دارد. امینی و همکاران (۱۳۹۱)، در مقاله‌ای با عنوان اثر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر رفتار شهروند سازمانی پرستاران با تعدیل تأثیر نمرات پیش آزمون، میانگین نمرات رفتار شهروندی سازمانی پرستاران گروه تجربی یک ماه پس از مداخله، نسبت به قبل از مداخله تفاوت آماری معناداری داشت. بر اساس آنالیز کوواریانس، قبل از مداخله میزان تأثیر رفتار شهروندی سازمانی پرستاران ۰/۳۶۴ بود، در حالی که یک ماه پس از مداخله این میزان به ۰/۶۰۷ افزایش یافت. آدینه (۱۳۹۴)، در پایان نامه خود با عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری ویژگی گشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت‌گرایی و تساوی ارتباطات میان فردی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. اما بین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان زن و مرد و بین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارای سطوح مختلف تحصیلی تفاوت معناداری وجود ندارد. لطیفی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه رفتار شهروند سازمانی و مهارت‌های ارتباطی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، نشان دادند که بین رفتار شهروند سازمانی (نوع دوستی، وظیفه شناسی، نگرش

اکثریت تحقیقات OCB با استفاده از ۶ بعد رفتار شهروند سازمانی مشخص شده که توسط اورگان در سال ۱۹۸۸ طراحی شده است (Ozduran and Tanova, 2017: 59) و در ادامه تعریف مفهومی هر یک به صورت خلاصه در جدول (۲) ذکر گردیده است.

### پیشینه پژوهش

در راستای بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران شهری بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان شهرداری تا زمان حاضر مطالعه تجربی انجام نشده است. در این راستا بیشتر مطالعه‌های انجام شده صرفاً در حوزه کارکنان شهرداری نبوده است. بنابراین، در این پژوهش سعی بر آن است که به تعداد از مطالعات تجربی در سایر سازمان‌ها که تا حدودی مرتبط با بحث مهارت‌های ارتباطی و رفتار شهروند سازمانی است، مورد بررسی قرار گیرند از جمله: اینسه و فدایی چاوش<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان اثر مهارت‌های مدیریت مدرسه مدیران بر رفتار شهروند سازمانی معلمان نشان دادند که اثر مهارت‌های مدیریت مدیران مدارس در رفتار شهروند سازمانی معلمان توجیه می‌شود. نظری و رضایی حامد<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۴)، رابطه مهارت‌های ارتباطی با رفتار شهروندی و سرمایه اجتماعی در سازمان‌های ورزشی، نشان دادند که بین متغیرهای مستقل (مهارت‌های ارتباطی و رفتار شهروندی) و متغیر وابسته (سرمایه اجتماعی) همبستگی معناداری وجود دارد. قادری و بیگ زاده<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۴)، در مقاله‌ای با عنوان بررسی اثر ارتباطات سازمانی بر رفتار شهروند سازمانی، به این نتیجه دست

روش های شایع نمونه گیری است که گروه های شرکت کننده براساس معیارهای از قبل انتخاب شده مربوط به سوال ویژه انتخاب می شوند. هنگامی که نمونه های در دسترس زیاد باشند و پژوهشگر حق انتخاب از میان نمونه ها را داشته باشد، نمونه گیری می تواند به صورت هدفمند تصادفی<sup>۲۹</sup> باشد) انتخاب و مورد پرسشگری قرار گرفتند. متغیرهای این پژوهش شامل مهارتهای ارتباطی مدیران شهری (شاخص های مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت خود نظمی، مهارت اجتماعی، مهارت حمایت گری) به عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروند سازمانی (نوع دوستی، فضیلت مدنی، وظیفه شناسی، جوانمردی و حسن نیت و اطاعت سازمانی) به عنوان متغیر وابسته می باشد. روایی (اعتبار) متغیرها و شاخص ها با توجه به اهمیت هر یک نسبت به موضوع پژوهش، توسط ۱۰ نفر از نخبگان و خبرگان مدیریت شهری بررسی و تأیید شد. برای بررسی میزان پایایی گویه های تحقیق از آماره آلفای کرونباخ با دامنه ۰ تا ۱ استفاده شده است که میزان آن برای متغیر مهارت ارتباطی  $0.88/4 \alpha$  و برای متغیر پایداری اجتماعی  $0.86/6 \alpha$  می باشد؛ که مؤید روایی و پایایی پرسش نامه می باشد جدول (۳). برای امتیازدهی پرسشنامه مولفه ها بر اساس طیف چندگزینه ای لیکرت و با گزینه های کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم سنجیده شد. بنابراین هر آیتم حداقل ۱ و حداکثر ۵ بود. پاسخ سؤالات بر اساس طیف چندگزینه ای لیکرت و با گزینه های کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم امتیازدهی گردید به گونه ای که برای گزینه های کاملاً موافقم امتیاز ۵، موافقم امتیاز ۴، نظری ندارم امتیاز ۳، مخالفم امتیاز ۲ و کاملاً مخالفم امتیاز ۱ منظور شد. برای تحلیل داده های پژوهش آمار توصیفی و استنباطی در نرم افزار SPSS۲۲ بکار رفت. به این منظور، از پارامترهای مرکزی و پراکندگی مانند میانگین و انحراف معیار و نیز آزمون های همبستگی پیرسون، آزمون آنوا و رگرسیون خطی چند متغیره بهره گیری شد.

مدنی، جوانمردی و احترام) با مهارت های ارتباطی (بازخوردی، کلامی و شنودی) کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. امینی (۱۳۸۹)، در عنوان پایان نامه خود با عنوان تأثیر آموزش مهارت های ارتباطی بر روابط انسانی و رفتار شهروند سازمانی پرستاران بیمارستان آیت ... کاشانی اصفهان، نشان داد که آموزش مهارت های ارتباطی بر رفتار شهروند سازمانی پرستاران ۶۰ درصد تأثیر داشته است. همچنین برخی از متغیرهای جمعیت شناختی با متغیرهای پیش آزمون رابطه داشتند.

### فرضیات پژوهش

این پژوهش در تلاش است که علاوه بر دستیابی به اهداف، فرضیه های تحقیق را نیز به آزمون تجربه بکشد. فرضیه های تحقیق به شرح ذیل می باشند:

فرضیه اول: بین مهارت های ارتباطی مدیران شهری و رفتار شهروند سازمانی کارکنان شهرداری کرج رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم: تأثیر مهارت های ارتباطی مدیران شهری بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان شهرداری کرج معنی دار می باشد و بر روی آن اثرگذار است.

### روش انجام تحقیق

محدوده مکانی و زمانی این پژوهش مناطق مختلف شهرداری کرج در سال ۱۳۹۴ می باشند. روش تحقیق به کار گرفته شده در پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است و برای ارزیابی نقش مهارت های ارتباطی مدیران شهری بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان شهرداری از روش میدانی (پرسشنامه محقق ساخت مهارت های ارتباطی و پرسشنامه استاندارد رفتار شهروند سازمانی اورگان و کانوسکی (OCBI)) استفاده شده است. اطلاعات اولیه این پژوهش از منابع کتابخانه ای مرتبط با متغیرهای پژوهش جمع آوری گردیده و داده های عمده در ارتباط با موضوع تحقیق در قالب پرسشنامه از طریق توزیع در میان جامعه آماری (کارکنان شهرداری کرج) بدست آمده است. حجم نمونه ۱۵۰ نفر از کارکنان شهرداری در بخش های اداری بوده که به صورت نمونه های هدفمند تصادفی (نمونه گیری هدفمند یکی از

جدول (۳): ارزیابی مقدار آلفای کرونباخ برای شاخص‌ها و مؤلفه‌های مهارت ارتباط سازمانی مدیران و رفتار شهروند سازمانی کارکنان

متغیر مستقل	شاخص‌ها	میزان آلفا	متغیر وابسته	شاخص‌ها	میزان آلفا
رفتار شهروند سازمانی	مهارت خودکشودگی	۸۵/۵	رفتار شهروند سازمانی	نوع دوستی	۷۲/۴
	مهارت همدلی	۷۴/۷		فضیلت مدنی	۷۵/۸
	مهارت مثبت گرایی	۷۰/۴		وظیفه شناسی	۷۴/۹
	مهارت اجتماعی	۷۴/۸		جوانمردی	۸۷/۷
	مهارت حمایت‌گری	۷۶/۱		حسن نیت	۸۹
	مهارت خود نظمی	۸۵/۸		اطاعت سازمانی	۷۲/۴

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مباحث نظری، مدل مفهومی برای تحقیق فوق ارائه گردید. در مدل مذکور، ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران که از مبانی نظری تحقیق استخراج شده‌اند، به عنوان متغیر مستقل در ۶ شاخص (مهارت خودکشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت خود نظمی، مهارت اجتماعی، مهارت حمایت‌گری) قرار می‌گیرند و متغیر وابسته رفتار شهروند سازمانی کارکنان می‌باشد که از پرسشنامه استاندارد رفتار شهروند سازمانی اورگان و کانوسکی بهره‌گیری شده، شامل ۶ شاخص (نوع دوستی، فضیلت مدنی، وظیفه شناسی، جوانمردی و حسن نیت و اطاعت سازمانی) می‌باشد نمودار (۱).

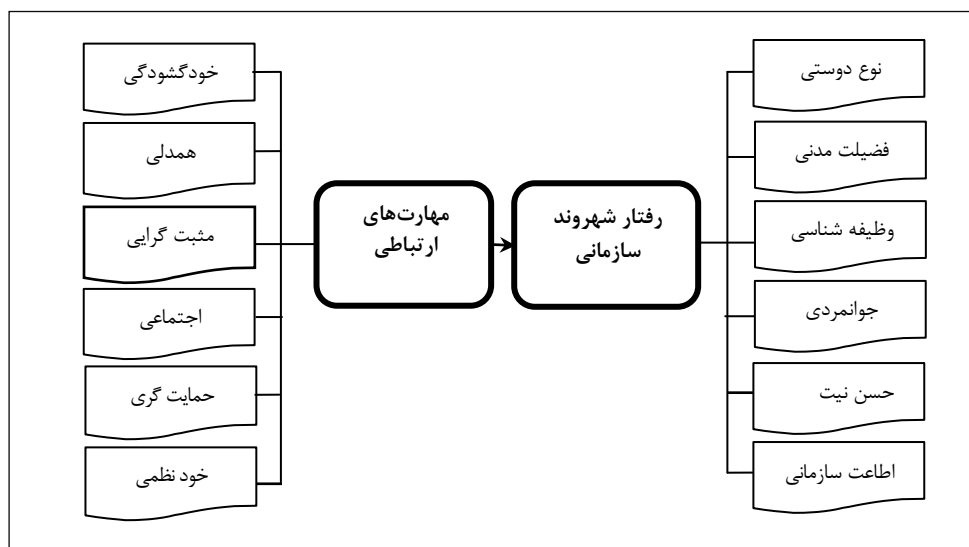
### یافته‌های پژوهش

#### مشخصات نمونه مورد بررسی

براساس نتایج ۶۲/۳٪ مورد بررسی زن و ۳۷/۷٪ مرد بوده‌اند. از لحاظ گروه سنی بیشترین نمونه در دو گروه ۳۰ تا ۳۹ سال (۵۰/۳٪) و ۴۰ تا ۴۹ ساله (۴۳/۷٪) قرار داشته‌اند. ۹۲/۹٪ نمونه متأهل و ۷/۱٪ مجرد بوده‌اند. از لحاظ مدرک تحصیلی، ۵/۵٪ فوق‌دیپلم، ۷۸/۷٪ کارشناسی و ۱۵/۸٪ نیز دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند.

#### سیمای آماری متغیرهای پژوهش

نتایج حاصل از سنجش متغیرهای مهارت ارتباطی مدیران و رفتار شهروند سازمانی کارکنان از طریق محاسبه جمع نمره شاخص‌های مربوطه در پرسشنامه با توجه به طیف ۵ سطحی لیکرت (کاملاً موافق، موافق،



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق (مهارت ارتباطی مدیران و رفتار شهروند سازمانی کارکنان)

جدول (۴): توزیع تعداد و درصد فراوانی متغیرهای مهارت ارتباطی مدیران و رفتار شهروند سازمانی کارکنان

متغیرها	کاملاً موافق	موافق	بی تفاوت	مخالف	کاملاً مخالف
مهارت ارتباطی مدیران	۱۳/۳ درصد	۵۹/۳ درصد	۱۶/۳ درصد	۵/۶ درصد	۵/۶ درصد
رفتار شهروند سازمانی کارکنان	۴۰/۷ درصد	۴۷ درصد	۱/۵ درصد	۵/۲ درصد	۵/۶ درصد

مخالف (سطح ضعیف) و ۵/۶٪ کاملاً مخالف (سطح خیلی ضعیف) ارزیابی شده است جدول (۴). در جدول ۵ آماره‌های مختلف مربوط به متغیرهای وابسته و مستقل آمده است با توجه به نتایج بدست آمده مشخص گردید که میزان میانگین متغیر مستقل (مهارت‌های ارتباطی مدیران) ۷۷/۸۰ و میزان میانگین متغیر وابسته (رفتار شهروند سازمانی) جامعه مورد مطالعه ۱۲۹/۸۲ بوده است. سایر آماره‌های توصیفی متغیرهای مورد نظر در جدول (۵) و (۶) آمده است.

بی تفاوت، مخالف و کاملاً مخالف) حاصل شده است. از این رو، نمره متغیر مهارت ارتباطی، ۱۳/۳٪ کاملاً موافق (سطح خیلی خوب)، ۵۹/۳٪ موافق (سطح خوب)، ۱۶/۳٪ بی تفاوت (سطح متوسط)، ۵/۶٪ مخالف (سطح ضعیف) و ۵/۶٪ کاملاً مخالف (سطح خیلی ضعیف) ارزیابی شده است. از این رو بالای ۵۰٪ سطح متغیر مهارت ارتباطی مدیران شهری متوسط بوده است. همچنین نمره متغیر رفتار شهروند سازمانی کارکنان ۴۰/۷٪ کاملاً موافق (سطح خیلی خوب)، ۴۷٪ موافق (سطح خوب)، ۱/۵٪ بی تفاوت (سطح متوسط)، ۵/۲٪

جدول (۵): آماره‌های توصیفی متغیر مستقل (مهارت ارتباطی مدیران)

آماره	تعداد	مهارت ارتباطی	خودکشی	هدایا	مثبت گرایی	اجتماعی	خصیبت گرایی	خود نظمی
میانگین	۷۷/۸۰	۱۴/۵۳	۱۲/۸۶	۱۲/۴۹	۱۲/۴۰	۱۲/۳۲	۱۳/۱۸	
خطای معیار میانگین	۱/۰۲۸	۰/۲۱۵	۰/۲۱۷	۰/۲۰۲	۰/۱۶۲	۰/۲۳۰	۰/۲۰۰	
انحراف معیار	۱۲/۴۰	۲/۶۳۸	۲/۶۶۳	۲/۴۷۶	۱/۹۹۳	۲/۸۲۴	۲/۴۵۰	
واریانس	۸۶/۱۵۳	۶/۹۶۲	۷/۰۹۶	۶/۱۳۱	۳/۹۷۳	۷/۹۷۷	۶/۰۰۵	
چولگی	۰/۱۵۳	-۰/۲۳۰	۳/۷۰۳	۱/۶۸۴	-۰/۸۰۷	-۰/۶۹۳	-۰/۴۰۳	
کشدگی	۰/۱۹۸	۰/۹۳۱	-۰/۷۷۹	۱/۶۱۳	۰/۴۸۴	۰/۰۳۸	-۰/۸۹۶	
دامنه تغییرات	۵۸	۹	۱۶	۹	۸	۱۲	۱۱	

جدول (۶): آماره‌های توصیفی متغیر وابسته (رفتار شهروند سازمانی)

آماره	تعداد	رفتار شهروند سازمانی	نوع دوستی	قبیلت مندی	وظیفه شناسی	تواضع	حسن نیت	اطاعت سازمانی
میانگین	۱۲۹/۸۲	۲۰/۲۸	۱۶/۷۶	۱۹/۴۷	۱۷/۹۷	۱۸/۴۳	۱۸/۰۵	
خطای معیار میانگین	۲/۶۷	۰/۳۸۹	۰/۵۴۳	۰/۳۹۱	۰/۴۸۳	۰/۵۱۵	۰/۳۸۴	
انحراف معیار	۳۲/۸۲	۴/۷۷	۶/۶۵	۴/۷۹	۵/۹۱	۶/۳۱	۴/۷۱	
واریانس	۱۰۷۷/۲۸	۲۲/۸۱	۴۴/۳۵	۲۳	۳۵/۰۴	۳۹/۸۴	۲۲/۱۸	
چولگی	-۱/۲۸۲	۰/۶۸۲	۴/۳۹۳	-۰/۶۱۹	-۱/۲۶۶	-۰/۲۱۶	-۱/۱۰۸	
کشدگی	-۰/۲۷۶	-۰/۸۵۷	-۰/۸۳۴	-۰/۵۵۸	-۰/۲۲۹	-۰/۳۵۵	-۰/۱۰۵	
دامنه تغییرات	۱۱۸	۲۴	۴۷	۱۸	۲۰	۲۱	۱۷	



جدول (۷): آزمون ضریب همبستگی بین متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران با رفتار شهروند سازمانی کارکنان

متغیرها	آماره‌های پیرسون	رفتار شهروند سازمانی
مهارت خودگشودگی	شدت همبستگی	۰/۷۶۳ <sup>xx</sup>
	P value	۰/۰۰۰
مهارت همدلی	شدت همبستگی	۰/۶۰۲ <sup>xx</sup>
	P value	۰/۰۰۰
مهارت مثبت گرایی	شدت همبستگی	۰/۶۶۳ <sup>xx</sup>
	P value	۰/۰۰۰
مهارت اجتماعی	شدت همبستگی	۰/۵۲۶ <sup>xx</sup>
	P value	۰/۰۰۰
مهارت حمایت‌گری	شدت همبستگی	۰/۸۶۸ <sup>xx</sup>
	P value	۰/۰۰۰
مهارت خودنظمی	شدت همبستگی	۰/۵۶۷ <sup>xx</sup>
	P value	۰/۰۰۰
مهارت‌های ارتباطی	شدت همبستگی	۰/۸۱۸ <sup>xx</sup>
	P value	۰/۰۰۰

### سنجش ارتباط بین متغیرهای پژوهش

تحلیل و بررسی روابط بین متغیرها گام بعدی پژوهش حاضر است که در این مرحله بدان پرداخته می‌شود. به‌منظور بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رفتار شهروند سازمانی کارکنان از آزمون پیرسون استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده از این آزمون در جدول (۷) نشان داده شده است. با توجه به جدول موردنظر مشخص شد که میزان  $p$ -value بین دو متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران و رفتار شهروند سازمانی کارکنان که  $۰/۰۰۰$  بوده، میزان شدت همبستگی  $۰/۸۱۸$  برای این دو متغیر مورد قبول واقع شده و بنابراین استدلال به این صورت است که بین متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران با رفتار شهروند سازمانی کارکنان در سطح اطمینان  $۹۹\%$  رابطه معناداری با شدت همبستگی «قوی» وجود دارد. رابطه سایر متغیرهای مهارت ارتباطی (خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت خودنظمی، مهارت اجتماعی، مهارت حمایت‌گری) با رفتار شهروند سازمانی در جدول ۷ آمده است.

### پیش‌بینی تأثیرگذاری متغیرهای مستقل

در این بخش به تجزیه و تحلیل اثرگذاری شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت اجتماعی، مهارت حمایت‌گری و مهارت خودنظمی، بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان شهرداری کرج پرداخته شده است. به این منظور از مدل رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است؛ جدول (۸) میزان  $R$  یا تغییرات بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته را در مدل رگرسیون خطی نشان می‌دهد.

با توجه به جدول ۸ مشخص می‌شود که متغیرهای مستقل یا پیشگو کننده به میزان شدت تأثیر  $۰/۷۱۸$  می‌تواند وضعیت متغیر وابسته را تحت تأثیر قرار دهد. انحراف از خطای تعدیل شده برای تغییرات فوق به میزان  $۱۵/۱۵$  می‌باشد، که این نشان دهنده میزان تغییرات متغیر وابسته بر اثر متغیرهای مستقل و سایر عواملی (متغیرهای جانبی) است که می‌تواند بر آن تأثیر بگذارد.

تجزیه و تحلیل میزان  $F$  در رگرسیون خطی نشان دهنده سطح معنی‌داری آزمون با توجه به میزان  $P$ -value و درجه آزادی است؛ بنابر این رگرسیون که

جدول (۸): میزان  $R$  به دست آمده برای متغیرهای مستقل

میزان R	R مربع	R مربع تعدیل شده	انحراف از خطای تعدیل شده
۰/۸۹۲a	۰/۷۹۵	۰/۷۸۷	۱۵/۱۵
(Constant): متغیرهای پیش‌بینی کننده: خودگشودگی، همدلی، مثبت گرایی، اجتماعی، حمایت‌گری و خودنظمی			

جدول (۹): آزمون F برای سنجش ارتباط معناداری بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

آنوا a					
مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	میزان F	P-value
۱ رگرسیون	۱۲۷۶۸۲/۰۸	۶	۲۱۲۸۰/۳	۹۲/۶۹۴	<sup>b</sup> ۰/۰۰۰
باقی مانده	۳۲۸۲۹/۸	۱۴۳	۱۷/۲	-	-
جمع	۱۶۰۵۱۱/۴	۱۴۹	-	-	-

a. متغیر وابسته: رفتار شهروند سازمانی کارکنان  
b. (Constant): خودگشودگی، همدلی، مثبت گرایی، اجتماعی، حمایت گری و خود نظمی

مستقل، متغیرهای مهارت مثبت گرایی و مهارت خود نظمی بر متغیر وابسته تأثیر نداشته و سایر متغیرها (مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت اجتماعی و مهارت حمایت گری) با ضرایب متفاوت متغیر رفتار شهروند سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

شناخت مهارت‌های ارتباطی افراد و اعمال نفوذ بر آنان به منظور تحقق اهداف سازمانی موضوعی اساسی در مطالعه رفتار انسانی است. بر همین اساس ایجاد ارتباط، احساس اجتماعی بودن را در انسان برمی‌انگیزد و در برقراری این ارتباط فرد به مهارت‌های تازه و طرز فکرهای جدید دست می‌یابد تا جایی که هرچه سازمان‌ها گسترده‌تر می‌شوند، ارتباطات انسانی شکل پیچیده‌تری به خود می‌گیرند. همچنین باید توجه داشت که مسائل شغلی و احساسات مدیران و عقاید آنان از جمله عوامل اثرگذار در ارتباط می‌باشد و می‌تواند زمینه ساز رفتار شهروند سازمانی کارکنان آن را فراهم کند. در این راستا پژوهش حاضر با هدف نقش مهارت ارتباطی مدیران شهری در رفتار شهروند سازمانی کارکنان شهرداری کرج تهیه شده است. نتایج بیانگر آن است که بالای ۵۰٪

اطلاعات راجع به تغییر را نشان می‌دهد، میزان تأثیر متغیرهای مستقل خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت خود نظمی، مهارت اجتماعی، مهارت حمایت گری بر متغیر وابسته رفتار شهروند سازمانی کارکنان را با ضریب F برابر با ۹۲/۶۹۴ نشان داده است. همچنین ضریب به دست آمده با مجموع مربعات ۱۲۷۶۸۲/۰۸، درجه آزادی ۶ و میانگین مربع ۲۱۲۸۰/۳ بوده که با ضریب خطای ۰/۰۰۰ و سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است. بنابراین چنین استدلال می‌شود که مجموع متغیرهای مستقل در یک مدل همپوشانی، متغیر وابسته پژوهش را تحت تأثیر قرار می‌دهند جدول (۹).

نتایج دیگری که از مدل رگرسیون جهت تحلیل رفتار شهروند سازمانی به دست آمد، مربوط به روند پیش‌بینی عملکرد فوق است. بدین منظور جدول (۱۰) نشان می‌دهد که ضریب ثابت (a) برابر با ۳۴/۰۵- و مقدار b (B) برای متغیر مهارت خودگشودگی برابر با ۳/۰۷۴، مهارت همدلی برابر با ۲/۲۲-، مهارت مثبت گرایی برابر با ۰/۲۹۸-، مهارت اجتماعی برابر با ۳/۳۲۶، مهارت حمایت گری برابر با ۷/۶۹۳ و مهارت خود نظمی برابر با ۱/۱۷۹ به دست آمده است. با توجه به نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که از بین متغیرهای

جدول (۱۰): پیش‌بینی شدت تأثیرگذاری متغیرهای مستقل بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان

مدل	ضرایب استاندارد نشده	ضرایب استاندارد شده		t	P-value
		Beta	Std. Error		
۱ (Constant)	-۳۴/۰۵	-	۱۰/۴۷	-۳/۲۵	۰/۰۰۱
مهارت خودگشودگی	۳/۰۷۴	۰/۲۴۷	۰/۹۹۲	۳/۱۰	۰/۰۰۲
مهارت همدلی	-۲/۲۲	-۰/۱۸۱	۱/۰۳۱	-۲/۱۶	۰/۰۳۲
مهارت مثبت گرایی	-۰/۲۹۸	-۰/۰۲۲	۱/۱۷۳	-۰/۲۵۴	۰/۸۰۰
مهارت اجتماعی	۳/۳۲۶	۰/۲۰۲	۰/۸۷۱	۳/۱۱۹	۰/۰۰۰
مهارت حمایت گری	۷/۶۹۳	۰/۶۶۲	۰/۸۱۶	۹/۴۳	۰/۰۰۰
مهارت خود نظمی	۱/۱۷۹	۰/۸۲۷	۰/۸۲۷	۱/۴۲	۰/۱۵۶

a. متغیر وابسته: متغیر رفتار شهروند سازمانی کارکنان

توجه ویژه‌ای داشته باشند. چرا که این مهم در راستای بالندگی نیروی انسانی و رشد و شکوفایی توانایی‌های آن‌ها بسیار حائز اهمیت می‌باشد. از طرفی با توجه به این که در این پژوهش، اثر دو شاخص مهارت مثبت‌گرایی و مهارت خودنظمی بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان توجه نمی‌شود، لذا پیشنهاد می‌گردد که، مدیران توجه ویژه‌ای به تقویت این دو شاخص داشته باشند و کارکنان خود را تشویق کنند تا نگرش‌های مثبتی نسبت به سازمان خود و فداکاری نسبت به همکاران داشته و تمایل بیشتری به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی از خود نشان دهند. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی به صورت زیر مطرح می‌شوند: جهت افزایش سطح مهارت ارتباطی مدیران تدوین برنامه‌های آموزشی مدون بسیار کارآمد خواهد بود. البته در این آموزش‌ها هر چند که آموزش‌های نظری لازم است، اما وجه عملی آموزش‌ها غالب باشد. واضح است که رابطه بین مهارت ارتباطی مدیران و رفتار شهروند سازمانی کارکنان رابطه‌ای دو طرفه است. هر چند که ممکن است مدیرانی با رفتار شهروند سازمانی بالا، از مهارت ارتباطی کمی برخوردار باشند، اما قطعاً بروز این مهارت‌ها در زمان برقراری ارتباط است که دارای اهمیت اصلی است. در غیر اینصورت مدیری که در گذشته نشان داده واجد این مهارت‌ها بوده اما به دلیل سطح پایین رفتار شهروند سازمانی عاجز از بکارگیری این مهارت‌ها در ارتباط خود با کارکنان است، دیگر در گروه مدیران دارای مهارت ارتباطی بالا طبقه بندی نخواهد شد. لذا شایان توجه است که ضمن تلاش در جهت افزایش مهارت‌های ارتباطی مدیران سعی بر این باشد که رفتار شهروند سازمانی کارکنان نیز در سطح بالایی نگه داشته شود. همچنین بهره‌گیری از متخصصان روان‌شناسی و مشاوره در جهت مشاوره کارکنان در رابطه با مسائل شغلی به صورت حضور متخصص در روزها و ساعات خاص در شهرداری به منظور ارتقاء سطح بهداشت روانی کارکنان هم می‌تواند رفتار شهروند سازمانی کارکنان را افزایش دهد. و در نهایت مدیران شهری می‌توانند تهیه بروشور و فیلم در رابطه با مهارت‌های ارتباطی در محیط کار و توزیع آن میان کارکنان به منظور اطلاع‌رسانی و افزایش سطح ارتباطات مطلوب گروهی زمینه ارتقای رفتار شهروند سازمانی کارکنان را فراهم کنند.

سطح متغیر مهارت ارتباطی مدیران شهری متوسط بوده است. همچنین نمره متغیر رفتار شهروند سازمانی کارکنان  $40/7\%$  سطح خیلی‌خوب و  $47\%$  سطح خوب ارزیابی شده است. لذا می‌توان گفت  $87/7\%$  خوب و خیلی خوب تعیین شده است. همچنین یکی از اهداف انجام این تحقیق تبیین مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران بود که به صورت ۶ شاخص مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رفتار شهروند سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد؛ یعنی هرچه ارتباطات مدیر با کارکنان بیشتر باشد رفتار شهروند سازمانی کارکنان نیز به همان نسبت افزایش می‌یابد. لذا مدیران باید ارتباطات خود با کارکنان را به نحو مطلوبی حفظ کنند تا رفتار شهروند سازمانی که در نتیجه ارتباطات صحیح و کامل محقق می‌شود، به وجود آید. در این راستا نتایج پژوهش حاضر در راستای مطالعه نظری و رضایی حامد (۲۰۱۴)، آدینه (۱۳۹۴)، لطیفی و همکاران (۱۳۹۴) و امینی (۱۳۸۹)، قرار دارد که همه این پژوهشگران در پژوهش خود مشخص کردند که بین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و رفتار شهروند سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در بخش دیگری از این پژوهش تأثیر شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران شهری روی رفتار شهروند سازمانی را مورد ارزیابی قرار گرفته است. نتایج حاصل بیانگر این بود که از بین متغیرهای مستقل، متغیرهای مهارت مثبت‌گرایی و مهارت خودنظمی بر متغیر وابسته تأثیر نداشته و سایر متغیرها (مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت اجتماعی و مهارت حمایت‌گری) با ضرایب متفاوت متغیر رفتار شهروند سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این مطالعه که تأثیر متغیر مهارت ارتباطی بر روی رفتار شهروند سازمانی را توجیه می‌کند، در راستای مطالعه اینسه و فدایی‌چاوش (۲۰۱۶)، قادری و بیگ زاده (۲۰۱۴)، اوگورلار و سینکیر (۲۰۱۳)، امینی و همکاران (۱۳۹۱) و امینی (۱۳۸۹) قرار دارد که در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که مهارت‌های ارتباطی و ابعاد آن دارای اثر قابل توجهی بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان است. بنابراین می‌توان با توجه به نتایج این پژوهش و سایر پژوهش‌های مورد اشاره می‌توان بیان کرد که مدیران بایستی ضمن تقویت رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک سرمایه‌گذاری پر بازده، به مفاهیم ارتباطات اثرگذار سازمانی نیز

## منابع و مأخذ

- ابراهیم زاده، مظاهر (۱۳۹۰)، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، ماهنامه بانک سپه، شماره ۱۲۱، صص ۲۱-۳۱.
- احمدی، فریدون (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین رفتار شهروند سازمانی و بازاریابی رابطه مند در بانک‌های تجاری استان کردستان، فصلنامه مدیریت بازاریابی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۸۹-۱۰۲.
- امیری، سیما، کوهستانی، حسین‌علی، آهنگیان، محمدرضا (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رفتار شهروند سازمانی کارکنان در ادارات کل استان خراسان شمالی در سال ۸۵-۸۶، فصلنامه پژوهش‌های تربیتی، شماره ۱۴، صص ۱-۱۸.
- امینی، مهنوش (۱۳۸۹)، تأثیر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر روابط انسانی و رفتار شهروند سازمانی پرستاران بیمارستان آیت ا... کاشانی اصفهان، استاد راهنما: ابوالقاسم نوری، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان.
- امینی، مهنوش، نوری، ابوالقاسم، سماواتیان، حسین، سلطان الکتابی، محمدعلی (۱۳۹۱)، اثر بخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر رفتار شهروندی سازمانی پرستاران، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۱۲ (۱۰)، صص ۷۹۶-۸۰۴.
- ایران‌نژادپاریزی، مهدی (۱۳۸۵)، اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر)، چاپ نخست، انتشارات مدیران، تهران.
- آدینه، حمید (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، استاد راهنما: دکتر حوریه دهقان‌شاد، دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی و مطالعات رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- حسینی، مجتبی، دانایی فرد، حسن (۱۳۹۱)، تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش: مطالعه نقش میانجی فرهنگ سازمانی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۷، شماره ۲۸، صص ۱۰۹-۱۳۰.
- ذوالفقاری حسین، فعال صیدال (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی فرماندهان و مدیران و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی فرماندهی مرزبانی
- ناجا)، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۸ دوره ویژه نامه زمستان ۱۳۹۳، صص ۱۰۳-۱۲۳.
- رئوف، مهدی (۱۳۸۹)، آداب و مهارت‌های ارتباطی بین فردی، فصلنامه رشد آموزش اجتماعی، دوره ۱۴، شماره ۴۸، صص ۳۰-۳۷.
- صانعی، مهدی، مقیمی، زهرا (۱۳۹۳)، رابطه شادکامی کارکنان و نوآوری در سازمان‌های دانش بنیان، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۹، صص ۳۹-۴۶.
- صنوبری محمد (۱۳۸۷)، رفتار شهروند سازمانی (مفاهیم، تعاریف، ابعاد و عوامل مؤثر بر آن)، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۸۰-۹۹.
- علی نژاد، علیرضا، کاظمی، ابوالفضل، پیشاهنگ بناب، مهسا (۱۳۹۳)، بررسی ارتباط میان رفتار شهروند سازمانی (OCB) و عملکرد کارکنان، فصلنامه پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۲۱، شماره ۷۴، صص ۷۳-۹۸.
- قبادی، مجید (۱۳۸۷)، مهارت‌های ارتباطی، ماهنامه بانک ملی، شماره ۱۵۰، صص ۱۶-۱۹.
- قربانی، نیما (۱۳۷۸)، مهارت‌های ارتباطی، زیربنای مدیریت بهره‌ور، ماهنامه توسعه، مدیریت، اردیبهشت.
- کاترین، میلر (۱۳۸۶)، ارتباطات سازمانی، ترجمه محمد جمشیدی خوش‌نشین و نجمه گودرزی، چاپ اول، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- گلمن، دانیل (۱۳۸۳)، ویژگی‌های یک رهبر. ترجمه شریفیان ثانی، مریم؛ فصلنامه گزیده مدیریت، شماره ۳۶، صص ۶۲-۷۲.
- گودرزی، محمود، نظری رسول، احسانی، محمد (۱۳۹۱)، ارائه مدل معادلات ساختاری اثر مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی، فصلنامه پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، دوره، شماره ۱، صص ۱۱-۲۰.
- لطیفی، اکبر، صنیعی، ماندانا و طوطیان اصفهانی، صدیقه (۱۳۹۴)، بررسی رابطه رفتار شهروند سازمانی و مهارت‌های ارتباطی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی، ترکیه - استانبول، موسسه سرآمد همایش کارین.
- محمودی میمند، هرندی، عطاءاله، محمد (۱۳۹۳)، تبیین نقش رفتار شهروند سازمانی در ارزش ویژه برند

- Citizenship Behavior, Trends In Life Sciences, Volume-3 Special Issue- 5, (P); 2319-5037 (E).
- Hope-Hailey V, Gratton L, Truss C. (2002). Paying the piper: choice and constraint in changing HR Functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12(2): 39-63.
- İNCE, Zuhul, Fedai ÇAVUŞ Mustafa. (2016). the Effect of Management Skills of School Administrators on Organizational Citizenship Behavior of Teachers, *Journal of Studies in Education*, 2016, Vol. 6, No. 3: 124-137.
- Janthon Ua-aree, Noawanit Songkram, Prakob Koraneekij. (2015). Work-based Blended Learning and Technological Scaffolding System to Enhance Communication Skills for Caregivers Under Local Administrative Organization, Ministry of Interior, Thailand (Part I), *Social and Behavioral Sciences*, Volume 174, 12 February, Pages 984-991.
- Kwantes C.T., (2003). Organization citizenship and withdrawal behaviors in USA and India, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.3, No.1, pp 5-26.
- Liu, X., Rohrer, W., and Luo, A., Fang, Z., He, T., Xie, W. (2015). Doctor-patient communication skills training in mainland China: A systematic review of the literature, *Patient Education and Counseling*, 98: 3-14.
- Matson, J.L.Fee, V.E, Coe, D.A. &Smith, D. (2000).A Social Skills Program for developmentally delaged Preschoolers. *Journal of clinical child Psychology*, 20(4).
- Mc pheat, S. (2010). *Advanced Communication Skills*. New York: MTD Training & Vents Publishing, APS.
- Nazari Rasool and Rezaei Hamid Fariba. (2014). the Relationship between Communication Skills with Citizenship Behavior and Social Capital in Sport Organizations, *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2014, 3 (3):12-18.
- Ozduran, Ali, Tanova, Cem. (2017), Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 60, Pages 58-66.
- Tag, X. & Hawley, J. M. (2009). Measuring customer-based brand equity: Empirical evidence from the sportswear market in china, *Journal of Product and Brand Management*, 18 (4), pp. 262-271.
- مبتنی مشتری، فصلنامه مدیریت بازاریابی، دوره ۹، شماره ۲۳، صص ۱۱۱-۱۲۵.
- مرتضوی، سعید، مهربان، حمید (۱۳۸۳)، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران، فصلنامه پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره ۱۶، صص ۱۲۳-۱۴۴.
- مرکز نوسازی و تحول اداری (۱۳۹۱)، محتوای دوره آموزشی غیرحضوری ارتباطات سازمانی، معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی، وزارت جهاد کشاورزی، تهران، صص ۶۴.
- مزینانی، فرزانه؛ کامکار، منوچهر؛ منشی غلامرضا (۱۳۹۳)، رابطه مهارت‌های ارتباطی کارکنان با رضایت مشتریان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۶، شماره ۴، صص ۹۳-۱۰۸.
- یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، عالمه کیخا، مجید (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، صص ۱۲۳ تا ۱۴۴.
- Aerabi M, Hamid rafiee MA, Asrari Ershad B. (2011). *Fundamentals of Management*. Robbins SP, DeCenzo DA (Authors). Tehran: Cultural Research Bureau.
- Bienstock, C. Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel. (2003), *Organizational Citizenship Behavior and service quality*, *Journal of Services Marketing*, 17.4:357-378.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *J. Bus. Ethics* 87, 221e236. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9881-2>.
- Carmen. B & Armario, Enrique & Ruiz, David's. (2004), the influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty, *international journal of Service industry management*, Vol.15 No.1, pp 276-282.
- Chan, Sow Hup Joanne, Lai, Ho Yan Isabella. (2017), Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior, *Journal of Business Research*, Volume 70, Pages 214-223.
- Chari H, Delavar Poor M. (2007). Do shy people lack communication skills? *Journal of Iranian Psychologists*; 3(10): 123-35
- Ghaderi Marouf, Beigzadeh Yousef. (2014), *Investigating The Effect Of Organizational Communication On Organizational*

- Tracy Tsui-Hsu Tsai Arthur Jing Lin, (2014), Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non-profit organizations? Chinese Management Studies, Vol.8 Iss 3 pp. 397 – 417.
- Uğurlu, C. T., Sincar, M. (2013). Primary school teachers' views on communication skills and organizational citizenship, International Journal of Human Sciences, 10(2), 544-554.
- Vigoda-Gadot .E. .Itai .B. .Taly .B. S. .& Somech .A. (2007). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. Educational Administration Quarterly, 43(4) . 462-493.
- Wu, L.-Z., Tse, E.C.-Y., Fu, P., Kwan, H.K., Liu, J., (2013). The impact of servantleadership on hotel employees' servant behavior. Cornell Hosp. Q. 54 (4), 383–395, <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513482519>.

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> *Communication Skills*
- <sup>2</sup> *Organizational Citizenship Behavior*
- <sup>3</sup> *HopeHailey et al*
- <sup>4</sup> *Vigoda et al*
- <sup>5</sup> *Liu et al*
- <sup>6</sup> *Chari and Delavar*
- <sup>7</sup> *Organ*
- <sup>8</sup> *Katz and Kahn*
- <sup>9</sup> *Barnard*
- <sup>10</sup> *Bateman*
- <sup>11</sup> *Wu et al*
- <sup>12</sup> *Boiral*
- <sup>13</sup> *SelfDisclosure*
- <sup>14</sup> *Empathy*
- <sup>15</sup> *Supportiveness*
- <sup>16</sup> *Positivness*
- <sup>17</sup> *SelfControl*
- <sup>18</sup> *People Skills*
- <sup>19</sup> *Altruism*
- <sup>20</sup> *Civic virtue*
- <sup>21</sup> *Conscientiousness*
- <sup>22</sup> *Sportsmanship*
- <sup>23</sup> *Courtesy*
- <sup>24</sup> *Organizational obedience*
- <sup>25</sup> *Ince and Fedai Çavuş*
- <sup>26</sup> *Nazari and Rezaei Hamid*
- <sup>27</sup> *Ghaderi and Beigzadeh*
- <sup>28</sup> *Ugurlu and Mehmet Sincar*
- <sup>29</sup> *Random purposive sampling*