

## بررسی رابطه ارتباطات اثربخش با رفتار شهروندی مدیران تامین اجتماعی

بیژن عابدینی<sup>۱</sup>، احمد اکبری<sup>۲</sup>، مهدی اکبریان<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت - دانشگاه هرمزگان

<sup>۲</sup> استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بردسکن، بردسکن، ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم

### چکیده

هدف پژوهش توصیفی همبستگی حاضر بررسی رابطه ارتباطات اثربخش با رفتار شهروندی مدیران تامین اجتماعی بود و با توجه به تعداد افراد جامعه (۲۴۰ نفر)، نمونه آماری با توجه به جدول مورگان ۱۴۰ نفر انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری پژوهش پرسشنامه های؛ اطلاعات فردی، ارتباطات اثربخش (رابینز) و رفتار شهروندی سازمانی (پودساکف وهمکاران) بود. داده ها به کمک نرم افزار SPSS 21 و آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون، آنالیز واریانس ANOVA و رگرسیون خطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که رابطه معنی داری بین ارتباطات اثربخش و رفتارهای شهروندی وجود دارد. همچنین تحلیل مدل رگرسیونی نشان داد که ۶۴/۷٪ تغییرات رفتارهای شهروندی تحت تاثیر ارتباطات اثربخش می باشد. از بین مولفه های ارتباطات اثربخش ابعاد بازخورد و شبکه ارتباطات بیشترین تاثیر مثبت و بعد ساده سازی پیام تأثیری منفی بر رفتارهای شهروندی سازمانی مدیران مدارس داشته است.

**واژه‌های کلیدی:** ارتباطات سازمانی، ارتباطات اثربخش، رفتار شهروندی سازمانی.

**مقدمه:**

در دهه های اخیر، مدیریت به عنوان علمی میان رشته ای می کوشد تا با ارائه راه کارهای بدیع، در جهت رفع مشکلات و همچنین بهبود، توسعه و اثربخشی هرچه بیشتر سازمان ها گام بردارد (غلام حسینی، بجانی و ملکی نیا ۱۳۸۹، ۱۲). مطالعه رفتار کارکنان در محیط کاری از دیرباز مورد توجه اندیشمندان مدیریت بوده است و با ظهور رشته رفتار سازمانی در دهه ۱۹۶۰ میلادی، این امر جدیت بیشتری یافت (بهاری فر، جوهری کامل و احمدی ۱۳۹۰، ۲۸). مدیریت رفتار سازمانی به عنوان یکی از حوزه های پرطرفدار رشته مدیریت در تلاش است تا بر تمرکز بر رفتار نیروی انسانی، حرکت سازمان ها را به منظور تحقق تعالی سازمانی و دست یابی به اهداف عالی آن، شتاب بخشد (غلام حسینی، بجانی و ملکی نیا ۱۳۸۹، ۱۲). در واقع سازمان به عنوان ارگانیکسی منحصر به فرد و زنده (گودرزی ۱۳۹۰، ۱۲)، برای حیات و پایداری خود نیازمند پیوندی قوی میان عناصر و اجزا خود هستند (شافعی و همکاران ۱۳۹۰، ۲۵). در این میان نیروی انسانی را می توان یکی از عناصر موثر در بقای سازمان نامید (پورسلطانی و امیرچی ۱۳۹۲، ۱۳۰) که نقش بسزایی در توفیق و تزلزل سازمانها دارند. عملکرد انسان در درون سازمان انعکاسی از دانش، مهارت و ارزشهای او است. (دین پناه و صبوری ۱۳۹۳، ۵۲)

**رفتار شهروندی سازمانی**

در دنیای رقابتی امروز سازمان ها به کارکنانی نیاز دارند که از الزامات رسمی شغل خود فراتر رفته زیرا در غیر این صورت، سازمان ها قادر به توسعه اثربخشی و بهبود عملکرد نخواهند بود. امروزه در ادبیات مدیریت از این دسته رفتارها، تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی»<sup>۱</sup> یاد می شود. (سبحانی نژاد، یوزباشی و شاطری ۱۳۸۹، ۶۶)

یکی از مهم ترین خصیصه های هر سازمان برای کار در شرایط متغیر، داشتن افرادی است که راغبند در تغییرات موفقیت آمیز سازمان، بدون وجود الزامات رسمی شغل شرکت کنند. رفتارهایی که از انتظارات رسمی فراتر رفته ولی برای بقای سازمان خیلی مهم و حتی ضروری هستند. (پرچ، یوسفی امیری و ایمانی ۱۳۹۴، ۲۸۷) سازمان های معاصر متکی به کارکنانی هستند که به عنوان جزیی از یک سازمان، مایل به کمک به دیگر همکاران خود می باشند. (بولینو و همکاران<sup>۲</sup> ۲۰۱۵، ۶۷) پژوهشگران سازمانی به این نتیجه رسیده اند که برخی کارکنان با انجام مسئولیت های فراتر از وظایف تعیین شده در شغلشان به کارایی سازمان خود کمک می کنند. به این معنی که آن ها همکاری های اضافی انجام می دهند که نه لازم است و نه پیش بینی می شود (سامچ واپلاتکا<sup>۳</sup> ۲۰۱۴) در این حالت معمولاً افراد از منافع شخصی خود می گذرند و مسئولیت پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می دهند (زارعی متین، جندقی و توره ۱۳۸۵، ۳۵). رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک متغیر مهم سازمانی تا دهه ۱۹۸۰ آن چنان مورد توجه متخصصان مدیریت قرار نگرفته بود. رفتار شهروندی سازمانی را این گونه می توان تعریف کرد: رفتارهای داوطلبانه و اختیاری مرتبط با کار که در حیطه وظایف شغلی رسمی کارمند قرار نمی گیرند و در مجموع عملکرد سازمان را بهبود می بخشند. اشنیک<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) رفتار شهروندی سازمانی را شامل آن دسته از رفتارهایی می داند که به طور مستقیم به وظایف شغلی یک کارمند در سازمان مربوط نمی شود و رفتارهای داوطلبانه ای را در بر می گیرد که کارمند به قصد کمک به دیگران در سازمان انجام می دهد. در واقع، رفتار شهروندی مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری است که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش های سازمان می شوند. در این گونه رفتار، کارکنان، خارج از مسئولیت ها و وظایف تعریف شده به همکاران خود کمک می کنند که این عمل منجر به ارتقای عملکرد مؤثر سازمان می شود. (قربانی، پرتونیا و باقری ۱۳۹۴، ۱۰۷) رفتار شهروندی سازمانی، رفتار سازمانی مفیدی است که در مرحله اجرا نمی تواند به عنوان تعهدی برای کارکنان محسوب شود. این رفتارها می تواند توسط مدیران تشویق

<sup>۱</sup> Organizational Citizenship Behavior<sup>۲</sup> Bolino et al<sup>۳</sup> Somech & Oplatka<sup>۴</sup> Shnake

شود، اما الزامی برای اجرای آن نیست. (نانی هاگ<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۱۵، ۳) اگرچه واژه رفتار شهروندی اولین بار توسط باتمن و ارگان<sup>۲</sup> مطرح گردید، اما این مفهوم از نوشتارهای بارنارد در مورد تمایل به همکاری، مطالعات کاتز و کان<sup>۳</sup> در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش<sup>۴</sup> و فراتر از انتظارات نقش<sup>۵</sup>، بدست آمده است (طبرسا و رامین مهر ۱۳۸۹، ۱۰۵).

ارگان رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان یکی از عناصر کلیدی اثربخشی سازمان را این گونه تعریف می کند: رفتارهایی اختیاری هستند که به صورت مستقیم یا ضمنی توسط سیستم پاداش رسمی شناخته نمی شوند، ولی در مجموع عملکرد سازمان را ارتقا می دهد. ارگان رفتار شهروندی کارکنان را اقدامات مثبت آنها، برای بهبود بهره وری و همبستگی و انسجام در محیط کار میداند که ورای الزامات سازمانی است. منظور از اختیاری بودن این است که این گونه رفتارها به علت اجبار نقش صورت نمی گیرد. (بهارى فر، جواهرى كامل واحمدى ۲۰۱۳، ۲۸) در تعریف ارگان از رفتار شهروندی سازمانی، ۳ ویژگی اصلی وجود دارد:

۱. این رفتار بایستی داوطلبانه باشد؛ یعنی یک وظیفه از پیش تعیین شده نبوده و به عنوان بخشی از وظایف رسمی فرد تلقی نمی شود.

۲. مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد.

۳. رفتار شهروندی سازمانی، ماهیتی چند وجهی دارد. (دین پناه و صبوری، ۱۳۹۳، ۶۰)

رفتار شهروندی سازمانی بیشتر یک انتخاب شخصی است و در صورت انجام ندادن، تنبیهی به دنبال ندارد. (آلیسیا ۲۰۰۸، ۴۴) بزعم باتمن و اورگان<sup>۶</sup> (۱۹۸۳) یکی از مهمترین و متداولترین مفهوم سازی ها و عملیاتی سازی های صورت گرفته درباره رفتارهای فرانقشی، رفتار شهروندی سازمانی می باشد. (شریعتی ۱۳۹۴، ۲۳) سایر مفاهیم مربوط به عملکرد فرانقشی که تشابه زیادی با رفتار شهروندی سازمانی دارد عبارت است از: رفتارهای اجتماعی گرایانه<sup>۷</sup> (بریف و موتویدلو<sup>۸</sup> ۱۹۸۶)، رفتار سازمانی مددکارانه<sup>۹</sup> (جورج وبتنهاوسن ۱۹۹۰، اوریلی وچاتمن ۱۹۸۶) رفتارهای خود جوش<sup>۱۰</sup> (جرج و بریف<sup>۱۱</sup> ۱۹۹۲، جرج و جونز ۱۹۹۷)، رفتارهای فرانقشی (ون داین و همکاران<sup>۱۲</sup> ۱۹۹۴) و عملکرد زمینه ای<sup>۱۳</sup> (بورمن و موتویدلو<sup>۱۴</sup> ۱۹۹۳، بورمن، وایت و دورسی ۱۹۹۵). ولی در این میان رفتار شهروندی سازمانی مقبولیت بیشتری یافته است و در دو دهه اخیر و به ویژه با آغاز قرن ۲۱ تعداد پژوهش ها در این زمینه رشد چشم گیری یافته است (مرادی چالشتری و همکاران ۱۳۹۰، ۱۲۸؛ مقیمی و رمضان ۱۳۹۲، ۱۱۲).

پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) اعتقاد دارد رفتار شهروندی سازمانی از راه های زیر می تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی داشته باشد: ۱- رفتار شهروندی سازمانی بهره وری مدیریتی را افزایش می دهد. ۲- رفتار شهروندی سازمانی موجب هماهنگی بین اعضا و گروه های کاری می گردد. ۳- رفتار شهروندی سازمانی با خوشایند کردن محیط کاری شرایط را برای جذب و نگهداری کارکنان با کیفیت فراهم می کند. ۴- رفتار شهروندی سازمانی توانایی سازمان در تطبیق با تغییر محیطی را افزایش می دهد.

<sup>1</sup> Noni Huak & et al

<sup>2</sup> Bateman & Organ

<sup>3</sup> Katz & Kahn

<sup>4</sup> Spontaneous

<sup>5</sup> Extra-Role

<sup>6</sup> Bateman & Organ

<sup>7</sup> Pro Social Behavior

<sup>8</sup> Brief & Motowidlo

<sup>9</sup> Prosocial Organizational behavior

<sup>10</sup> Spontaneous

<sup>11</sup> George & Brief

<sup>12</sup> Van Dyne & et al

<sup>13</sup> Contextual Performance

<sup>14</sup> Borman & Motowidlo

ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانشی کارکنانی است که در سازمان فعالیت می کنند و در این گونه رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می یابد. (بینستوک و همکاران<sup>۱</sup> ۲۰۰۳، ۳۶۱) وقتی که رفتارهای رفتارهای شهروندی سازمانی توسط کارکنان به اجرا در می آید مدیران و سرپرستان هزینه های کنترل عملکرد سازمان را کاهش داده و مکانیسم های کمتری را برای نظارت بر کارکنان در نظر می گیرند. (خان و عبدالرشید<sup>۲</sup> ۲۰۱۳، ۸۳)

کاسترو و همکاران (۲۰۰۴): عناصر کلیدی تعریف رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از:

۱. گونه ای از رفتارها که از آن چیزی که به طور رسمی توسط سازمان تعریف می شود فراتر می رود.
  ۲. یک گونه از رفتارهای غیرمشخص
  ۳. رفتارهایی که به طور مشخص پاداش داده نمی شوند و به وسیله ساختارهای رسمی سازمان شناسایی نمی شوند.
  ۴. رفتارهایی که برای عملکرد اثر بخش و موفقیت سازمان بسیار مهم است. (امامی و عباسی ۱۳۹۰، ۱۳)
- معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره ابعاد و مؤلفه رفتار های شهروندی سازمانی توسط ارگان (۱۹۸۸) ارائه شده است که در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. از نظر ارگان پنج بُعد رفتار شهروندی عبارتند از:
۱. وظیفه شناسی ۲. نوع دوستی ۳. فضیلت مدنی ۴. جوانمردی ۵. ادب و مهربانی (قربانی، پرتونیا و باقری ۱۳۹۴، ۱۱۲)
- در بُعد وظیفه شناسی اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه ای مورد نیاز برای انجام آن کار است (ارگان ۱۹۸۸). ارگان معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی متری هستند در بدترین شرایط و حتی در بیماری هم به کار ادامه می دهند که این نشان دهنده وظیفه شناسی بالای آن هاست.
- دومین بُعد رفتار شهروندی یعنی نوع دوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می کند.
- بعد سوم رفتار شهروندی فضیلت مدنی که تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویر مناسب از سازمان می باشد و شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور لازم نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران، می شود. براین اساس گراهام معتقد است که یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد، بلکه باید درباره آن ها اظهار نظر کند و در حل آن ها نیز مشارکت داشته باشد (ارگان ۱۹۸۸).
- جوانمردی یا تحمل پذیری چهارمین بُعد رفتار شهروندی است که به شکلیایی در برابر موقعیت های نامطلوب و نامساعد سازمان، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه مندی، اشاره می کند.
- و آخرین بُعد رفتار شهروندی سازمان ادب و مهربانی است. این بعد بیان کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است. افرادی که در سازمان با ادب و مهربانی با دیگران رفتار می کنند دارای رفتار شهروندی متری هستند. (بهلولی زیناب، علوی و درخشان ۱۳۸۹، ۸۵)

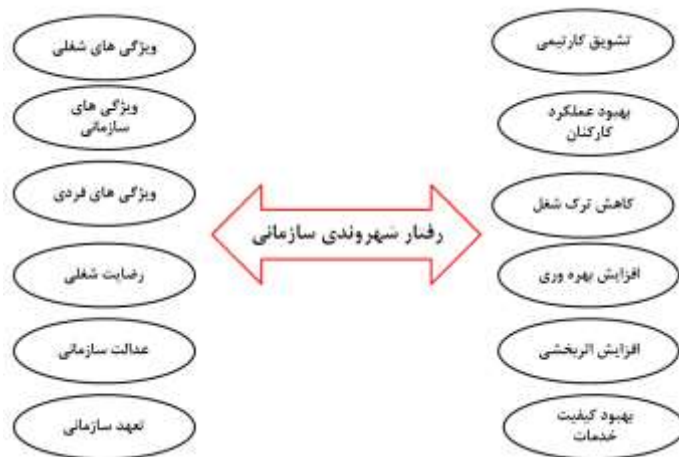


شکل ۱: الگوی رفتار شهروندی سازمان ارگان (کاسترو و ۲۰۰۴، ۱۴۱)

<sup>۱</sup> Bienstock & et al

<sup>۲</sup> Khan & Abdul Rashid

شناسایی عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی جهت حفظ، افزایش و تقویت آنها برای برنامه ریزان و تصمیم گیران سازمانی از مهم ترین اقدامات است. (پنگ و چن<sup>۱</sup> ۵۸۳،۲۰۱۰) اینکه به چه دلایلی کارکنان از خود رفتارهای شهروندی سازمانی را بروز می دهند سوالی است که تحقیقات متعددی در زمینه پاسخگویی به آن صورت گرفته است. در زیر به برخی از عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی اشاره می گردد. (مرادی چالشتری و همکاران ۱۳۹۰، ۱۲۸).



شکل ۲: آثار و پیامدهای رفتار شهروندی (غلام حسینی و همکاران، ۱۳۸۹)

### ارتباطات اثربخش

امروزه در عرصه های سازمانی توجه زیادی به موضوعات روابط بین کارکنان و روابط مدیر وزیر دستان می شود، به نحوی که یکی از شاخص های سازمان های موفق، پویا و بهره ور احساس رضایت همکاران از روابط سازمانی جو موجود در سازمان و چگونگی ارتباط می دانند. یکی از اصلی ترین عواملی که باعث توفیق مدیران در انجام وظایف مدیریتی و رهبری سازمانی آنها می گردد، در واقع دارا بودن برقراری ارتباط مؤثر و کارا با افراد و درک انگیزه های آنان در سازمان می باشد. (باروتیان ۱۷، ۱۳۸۸)

ارتباطات به منظور تبادل ایده ها یا مفاهیم برای مقاصد اطلاعات، دستور و آموزش، نفوذ و اقناع است. بدون ارتباطات، هیچ سازمان برای مدت طولانی دوام نخواهد داشت. (سینگ<sup>۲</sup> ۲۰۱۵، ۲) ارتباطات با کمک به تضمین حصول باورها، نگرش ها و ارزش های مشترک و ایجاد درک مشترکی از اهداف سازمان، بین گروه های مختلف پیوند و همبستگی به وجود می آورد. (شریفی راد ۲۰۱۲، ۲)

ارتباطات سازمانی به یک عامل مهم برای موفقیت و عملکرد سازمانی تبدیل شده است. برقراری ارتباط سازمانی با کارکنان خود در روحیه، انگیزه و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد. ارتباطات یک چالش عمده برای مدیران است چرا که آنها مسئول ارائه اطلاعات و در نتیجه عملکرد کارآمد و مؤثر در سازمان ها هستند. (شیلپی و آپارنا<sup>۳</sup> ۲۰۱۴، ۳۳۰) در حقیقت هدف ارتباط در یک سازمان، پدید آوردن و دگرگونی و یا تأثیر گذاری بر اقداماتی است که در راستای بهبود و بهتر کردن سازمان صورت می گیرد. (الوانی ۱۳۹۳، ۱۷۶)

<sup>1</sup> Peng & Chin

<sup>2</sup> Singh

<sup>3</sup> Sarna Shilpi & Singh Aparna

وجود ارتباطات اثربخش در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات مناسب در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شوند. هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی موثر در سازمان، قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی، امکان اداره سازمان وجود نخواهد داشت. (الوانی ۱۳۹۳، ۱۷۳)

در یک سازمان ارتباطات چهار نقش را ایفا می‌کند: کنترل، ایجاد انگیزه، ابراز احساسات و ارائه اطلاعات. (رابینز و جاج<sup>۱</sup> ۱۳۸۹، ۳۳۷: ۱) تجربه نشان داده است آزادی در برقراری ارتباطات با مدیران سرپرست و همکاران، سبب می‌شود افراد اطلاعات، ایده‌ها، نظرات و پیشنهادات خود را به اشتراک بگذارند و این کار در نهایت به افزایش مشارکت و حس وحدت و تعلق در سازمان منجر می‌شود. (واکولا و بورادوس<sup>۲</sup> ۲۰۰۵، ۴۴۱)

نظریه پردازان کلاسیک سازمان، ارتباطات را، اسناد مکتوب و اختیار صدور فرمان (وبر<sup>۳</sup>، ۱۹۴۷)، جریان رو به بالای پیام‌ها و ترغیب کارکنان (تیلور<sup>۴</sup>، ۱۹۴۷)، جریان افقی اطلاعات (فایول<sup>۵</sup>، ۱۹۴۹)، گوش دادن و ارتباطات غیررسمی (روتلیزبرگر<sup>۶</sup>، ۱۹۴۱)، بازخور و رفتار دایره ای (فالت<sup>۷</sup>، ۱۹۴۱) و تعهدات ناشی از تصمیم (بارنارد<sup>۸</sup>، ۱۹۶۸) تعریف نموده‌اند.

اما نظریه پردازان معاصر سازمان به ارتباطات بعنوان برساخته‌هایی هم‌چون پردازش اطلاعات (گالبرایت<sup>۹</sup>، ۱۹۷۳)، شبکه‌های اجتماعی (کید<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۱)، هماهنگی (هچ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴) و مشارکت (لیکرت<sup>۱۲</sup>، ۱۹۶۷) می‌نگرند. (فرهنگی، صفرزاده و خادمی ۱۳۹۳، ۲۴)

تحقیق و بررسی در محیط سازمان‌ها و زندگی کاری نشان می‌دهد که به طور متوسط مدیران سطوح مختلف بین ۷۵ تا ۹۵ درصد از اوقات خود را صرف ارتباطات می‌کنند. (امیرکبیری ۱۳۸۵، ۸۵) ارتباط انسانها منشاء فرهنگ و عاملی در راه ارتقای انسانی است. (ساروخانی ۱۳۹۳، ۱۳)

مفهوم ارتباط در دایره المعارف عمومی فیشر<sup>۱۳</sup> چنین تعریف شده است: «ارتباط در مفهوم گسترده آن، برای بیان هر نوع انتقال اطلاعات به کار می‌رود». (دادگران ۱۳۸۹، ۱۵) قدیمی‌ترین تعریف از ارتباط متعلق به سایمون<sup>۱۴</sup> است. او در تعریف ارتباط گفته است: «هر فرایندی که بوسیله آن یک تصمیم از یک عضو به عضو دیگر سازمان منتقل شود، ارتباط نام دارد.» (میرکمالی ۱۳۸۶، ۱۸۷)

ادوین امری<sup>۱۵</sup> مفهوم ارتباط در معنای عام را چنین تعریف می‌کند: ارتباط عبارت است از فن انتقال اطلاعات، افکار و رفتارهای انسانی از یک شخص به شخص دیگر. (ساروخانی ۱۳۹۳، ۵)

ارتباط مؤثر، فرایندی دو طرفه است که به مهارت و تلاش فرستنده و گیرنده بستگی دارد. (آکوروآدنسی ۲۰۱۳، ۵)

<sup>1</sup> Robbins & Judge

<sup>2</sup> Vakola, & Bouradas

<sup>3</sup> Weber

<sup>4</sup> Taylor

<sup>5</sup> Fayol

<sup>6</sup> Rothlisberger

<sup>7</sup> Fault

<sup>8</sup> Barnard

<sup>9</sup> Gulbraith

<sup>10</sup> Kied

<sup>11</sup> Hatch

<sup>12</sup> Lickert

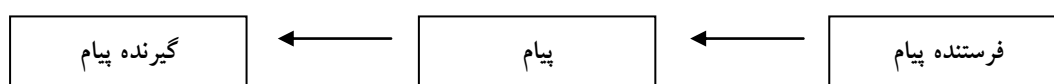
<sup>13</sup> Fischer

<sup>14</sup> Simmon

<sup>15</sup> E. Emery

ارتباطات اهدافی را دنبال می نمایند که اسکات<sup>۱</sup> و میچل<sup>۲</sup> برای آن چهار هدف را در نظر گرفته اند:

۱. اثرگذاری بردیگران
  ۲. بیان احساسات و عواطف
  ۳. ارائه، دریافت و مبادله اطلاعات
  ۴. تقویت ساختار رسمی سازمان (قاسمی ۲۰۵، ۱۳۹۰)
- فرایند ارتباط<sup>۳</sup> را می توانیم به طور ساده در الگویی که شامل ۳ جزء اصلی ارتباط؛ یعنی فرستنده پیام، پیام و گیرنده پیام است نشان دهیم.



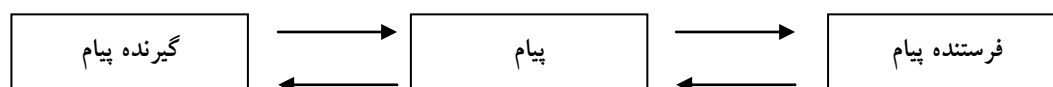
شکل ۳: الگوی ساده ارتباط (الوانی ۱۳۸۴)

واضح است که برای ایجاد ارتباط وجود این اجزا در فرایند ارتباطی لازم است و هرگاه جزیی مفقود باشد، ارتباط به وقوع نخواهد پیوست. (الوانی ۱۷۵، ۱۳۹۳)

ارتباطات مؤثر باعث افزایش کارآیی و اثربخشی و کیفیت کارنیروی انسانی در سازمان می گردد. (امین و همکاران ۱۶۳، ۱۳۹۳)

ارتباط مؤثر برای مدیران به دلایل زیر مهم است:

۱. ارتباط فرایندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت توسط آن انجام می شود.
  ۲. ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می گیرند. (رضائیان ۲۴۶، ۱۳۹۱)
- ارتباط مؤثر عبارت است از: جابه جا شدن اطلاعات از سوی فرستنده به گیرنده مشروط به آن که هر دو- هم فرستنده و هم گیرنده- اطلاعات جابه جا شده را درک کند. (شکل ۴) (محمدی ۱۶۱، ۱۳۸۹)



شکل ۴: ارتباط مؤثر (محمدی ۱۳۸۷)

<sup>1</sup> Scott

<sup>2</sup> Mitchell

<sup>3</sup> Communication Process

## جدول ۱: شاخص های کلیدی تعاریف ارتباطات اثربخش (صلواتی و همکاران ۱۳۹۳)

ردیف	پژوهشگران	شاخص کلیدی
۱	عباس پور و باروتیان (۱۳۸۹) به نقل از رابینز	استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه، ساده سازی، گوش دادن فعال، کنترل هیجان ها، بازخورد و شبکه ارتباطات غیررسمی
۲	اسدی شوکی به نقل از رابینز (۱۹۹۸)	سطوح گشودگی ارتباطی، سطوح همدلی، سطوح مهارت های ارتباطی و سطوح اطلاع رسانی
۳	حنیفر و همکاران (۱۳۸۸) به نقل از فلدبرگ (۱۹۷۵)، آکوروآدنسی (۲۰۱۳)، عباس پور و باروتیان (۱۳۸۹)	همسویی انتظار فرستنده با واکنش گیرنده
۴	تلخابی علیشاه و همکاران (۱۳۸۹)	سلامت روانی، اجتماعی و ذهنی
۵	تلخابی علیشاه و همکاران (۱۳۸۹)	گشودگی، همدلی، حمایت گری، مثبت گرایی و تساوی
۶	اسلامی و تاجیک (۱۳۸۹)	تبادل افکار و اطلاعات
۷	حنیفر و همکاران (۱۳۸۸)	درک، دریافت صحیح، دریافت بازخورد، جذب اطلاعات، تحلیل تعاملی، ارتباطات چهره به چهره، ارتباطات اجتماعی، ارتباطات غیررسمی و نفوذ بر نگرش
۸	گلشن (۱۳۷۳)	اقناع و رضایت طرف مقابل
۹	شریفی راد و همکاران (۲۰۱۲)، حنیفر و همکاران (۱۳۸۸)	درک ماهیت و کلیت پیام

در پژوهش حاضر پس از مطالعه مدل های ارتباطات اثربخش، مدل رابینز مبنای مطالعه قرار گرفته است؛ زیرا مولفه های ارتباطات اثربخش در این مدل کاربردی بوده و در نتیجه از قابلیت اندازه گیری برخوردار است.

گویه های مصادیق رفتاری- عملی و ویژگی ارتباطات اثربخش از نظر رابینز عبارتند از:

۱- استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه ۲- ساده سازی ۳- گوش دادن فعال ۴- کنترل هیجانها ۵- استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی ۶- استفاده از بازخور (عباس پور و باروتیان ۱۳۸۹، ۹)

**استفاده از مجراهای ارتباطی چندگانه:** انسان ها به واسطه شبکه های ارتباطی، می توانند میان خود ارتباط برقرار کنند. شبکه های ارتباطی بین افراد سازمان به سه بخش عمده چهره به چهره، کتبی و الکترونیکی طبقه بندی شده است. (صلواتی، یاراحمدی و سیدهاشمی ۱۳۹۳، ۵۲۸)

**ساده سازی:** ارتباطات زمانی مؤثر است که یک پیام، هم دریافت وهم درک شود. درک پیام از طریق ساده سازی زبان، بسته به نوع مخاطب، افزایش می یابد. (عباس پور و باروتیان ۱۳۸۹، ۱۳)



**گوش دادن فعال:** یکی از مهارت های مهم ارتباطی که منجر به موفقیت ارتباط می شود، گوش دادن فعال است. گوش دادن فعال شامل سه عنصر مهم: ۱. فرستنده پیام ۲. تفسیرمحتوای پیام و احساسات گوینده توسط شنونده و ۳. شنونده می باشد. (وستال و همکاران<sup>۱</sup> ۲۰۱۵، ۵)

**کنترل هیجان ها:** هیجانات انتقال مفاهیم را تغییر می دهد. (عباس پور وباروتیان ۱۳۸۹، ۱۳)

**استفاده از بازخورد:** پاسخ گیرنده پیام به منبع، حلقه فرایند ارتباطات را تشکیل می دهد. بازخورد، پیام را ممیزی و تأیید می کند. بازخورد، فرایندی است که از طریق آن، دریافت کننده پیام، برقراری ارتباط را اعلام می کند و در پاسخ می گوید پیام اصلی را چگونه احساس می کند. (اسکندری ونقی پورفر ۱۳۹۳، ۷)

**استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی:** با استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی، مدیران می توانند از شبکه های ارتباطی غیررسمی برای انتقال سریع اطلاعات، ارزیابی چگونگی واکنش ها به تصمیمات مختلف قبل از انتخاب نهایی آن ها و به عنوان منبعی ارزشمند برای بازخورد (زمانی که مدیران عضو آن هستند) استفاده نمایند. (عباس پور و باروتیان ۱۳۸۹، ۱۳)

بررسی عوامل مؤثر بر پیشرفت و توسعه در جوامع پیشرفته نشان می دهد که همه این کشورها از تامین اجتماعی توانمند و کارآمد برخوردار هستند. تبلور تامین اجتماعی در تربیت نیروهای انسانی متعهد، دانشمند، متخصص و ماهر است. در دنیای امروز که علم و فن آوری با رشد و پیشرفت سریع در جهان به عنوان عامل مهم و اساسی در فرآیند رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری به حساب می آیند، نهادها و نظام های تامین اجتماعی نقش مهم و قابل توجهی را ایفا می نمایند. توجه روزافزون به نوع و گسترش آموزش، ضرورتی انکارناپذیر است که ناشی از آهنگ سریع تغییر در عرصه های مختلف فعالیت های اقتصادی، اجتماعی و ... جوامع می باشد و عدم توجه کافی به آن نهایتاً تنگناها و مشکلات عدیده ای را فراروی رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه ایجاد خواهد نمود. در این میان و با توجه به نقش حیاتی آموزش در توسعه پایدار ایران اسلامی، توجه به این مقوله دستمایه پویایی هرچه بیشتر حیات اجتماعی خواهد شد؛ تامین اجتماعی به عنوان متولی اصلی آموزش نقش بسزایی در تحقق این اهداف دارد؛ به نظر می رسد در کنار انتقال دانش (بعنوان رکن اصلی توسعه)، التزام به بررسی چگونگی افزایش رفتارهای داوطلبانه کارکنان این ادارات بیش از پیش نمایان باشد؛ پژوهش حاضر ضمن بررسی رفتارهای داوطلبانه و میزان بروز آنان در میان مدیران تامین اجتماعی، به بررسی میزان اثربخشی ارتباطات براین گونه رفتارهای افراد خواهد پرداخت؛ و با توجه به اینکه تاکنون طبق مطالعات پیشین مشخص شده است که عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی مثل رضایت شغلی، ویژگی های شخصیتی، رفتارهای رهبری، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی تاثیر داشته، لذا با توجه به نقش پررنگ رفتار شهروندی سازمانی و ارتباطات اثربخش در بهبود عملکرد کارکنان و به تبع آن افزایش بهره‌وری سازمانی، به این سوال پاسخ دهد که آیا ارتباطات اثربخش بر رفتار شهروندی مدیران تاثیر دارد؟

نتایج تحقیقات هاشمی طاری (۱۳۷۸) نشان داد بین ارتباطات اثربخش و جو سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین بین گشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت‌گرایی و تساوی با جو سازمانی رابطه وجود دارد اما بین نگرش دبیران درباره ارتباطات اثربخش بر حسب سابقه خدمت آنها تفاوت معنی‌داری را نشان می‌دهد.

قزائتی (۱۳۸۱) در پژوهشی نشان داد از نظر مدیران و کارکنان بین فرهنگ سازمانی و ارتباطات اثربخش سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

<sup>۱</sup> Vostal & et al

باروتیان (۱۳۸۸) در پژوهش خود نشان داد ارتباطات اثربخش در عملکرد سازمانی کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران موثر است.

نتایج تحقیقات ذواکتافی (۱۳۹۲) نشان داد که آموزش ارتباطات اثر بخش بر رضایت شغلی و بهره‌وری شغلی تاثیر معناداری دارد.

رامشینی (۱۳۹۳) در تحقیق خود نشان داد که بین ارائه انواع اطلاعات از جمله دسترسی به اطلاعات بهنگام، صحیح، مناسب، کامل و سریع و بازخورد و همچنین کانال‌های ارتباطی و مدیریت بحران رابطه معناداری وجود دارد.

طبرسا و رامین مهر (۱۳۸۹)، در پژوهش خود مدلی برای رفتار شهروندی سازمانی ارائه کرد. اوعوامل فردی و سازمانی را در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی موثر دانسته و ارتباط معنی‌داری را بین ابعاد رفتار شهروندی سازمانی گزارش کرد.

شریعتی (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان داد که ارتباط معناداری میان رفتار شهروندی سازمانی و سیاست ادراک شده سازمانی وجود ندارد.

نتایج تحقیقات پارک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نشان داد که خودرهبی، توانمندسازی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رهبری تبدالی پنج عامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی است.

بلاو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان داد که یک رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که بر یافته‌های تئوری تبادل اجتماعی مبتنی است.

همان‌طور که از محتوای پژوهش‌های ارائه شده برمی‌آید، تحقیقات نسبتاً فراوانی در این چند سال اخیر در مورد ارتباطات اثربخش و رفتارهای شهروندی سازمانی به‌طور جداگانه انجام شده است، ولی تاکنون به‌طور مشخص و بارز، پژوهش‌های قابل توجهی در رابطه با تأثیر ارتباطات اثربخش بر رفتارهای شهروندی سازمانی صورت نگرفته است. غافل از اینکه ارتباطات اثربخش پایه‌کلید امور محسوب می‌شود؛ زیرا اگر مفاهیم همان‌گونه که مد نظر فرستنده است در ذهن گیرنده پیام نقش نبندند، دراموری همچون رفتارهای شهروندی هرگز نتایج مطلوب حاصل نخواهد شد؛ ازسویی دیگر مفهوم رفتار شهروندی سازمانی هنوز به‌گونه‌ای که باید در سازمان‌های آموزشی، مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های آموزشی، برخلاف سازمان‌های غیرآموزشی کمتر مورد پژوهش قرار گرفته و به همین دلیل، ادبیات کمتری از مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط با این موسسات یافت می‌شود. از این رو، درپاسخ به کنجکاوی به وجود آمده موضوع این پژوهش جهت بررسی در بین مدیران آموزشگاه‌ها شکل گرفت.

## روش

### جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، حجم نمونه

این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل تمامی مدیران تامین اجتماعی سال ۹۵-۱۳۹۴ می‌باشد که تعداد آنها ۲۳۰ نفر می‌باشد. نمونه‌مطالعاتی بر اساس جدول مورگان ۱۴۰ نفر بصورت تصادفی ساده مشخص گردید.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، درصدها، انحراف معیار و رسم نمودارها و جداول) استفاده شد.

<sup>۱</sup> Park et al

<sup>۲</sup> Blowe

با توجه به اینکه هدف این پژوهش تعیین همبستگی بین متغیرها و برآورد متغیر ملاک از روی متغیر پیش بین بود، لذا برای تجزیه و تحلیل نهایی داده های پژوهش و تصمیم گیری در مورد رد یا تایید فرضیه های تحقیق آزمون های کلموگرواسمیرنوف برای نرمال بودن داده ها، ضریب همبستگی پیرسون برای معنا دار بودن همبستگی بین دومتغیر، آنالیز واریانس ANOVA برای بررسی اینکه این الگو برازنده واقعی داده هاست و رگرسیون خطی برای میزان تاثیرمتغیر مستقل بر وابسته با بهره گیری از نرم افزارهای SPSS انجام شده است.

## ابزار پژوهش

ابزار گردآوری اطلاعات شامل ۲ پرسشنامه می باشد که عبارتند از:

### پرسشنامه ارتباطات سازمانی اثربخش:

این پرسشنامه دارای ۱۸ سوال بوده و شامل ۶ بعد مجراهای ارتباطی چندگانه، ساده سازی، گوش دادن فعال، کنترل هیجانات، استفاده از بازخورد، استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی می باشد. پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت (خیلی کم - ۱ تا خیلی زیاد- ۵) نمره گذاری شده است. پرسشنامه ارتباطات سازمانی اثربخش توسط رابینز تهیه و در پژوهش عباس پور و باروتیان (۱۳۸۹) میزان ضریب آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه ۰/۸۵ و در پژوهش صلواتی، یاراحمدی و سیدهاشمی (۱۳۹۳) ۰/۸۸۱ محاسبه شده است.

### پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی (OCB):

این پرسشنامه توسط پادساکف و همکاران (۱۹۹۰) تهیه شده و شامل ۲۴ گویه است که به وسیله آن پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی (وظیفه شناسی، ادب و مهربانی، نعدوستی، جوانمردی و فضیلت مدنی) مورد سنجش قرار گرفت.

نام (۲۰۰۳) در تحقیق خود ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی را برای نوع دوستی ۰/۸۵، وجدان کاری ۰/۸۲، جوانمردی ۰/۸۵، ادب و مهربانی ۰/۸۵؛ و فضیلت مدنی ۰/۷۰. گزارش نموده است. (سبحانی نژاد، یوزباشی و شاطری ۱۳۸۹، ۲۴۶)

ملک زاده، شاه بیگی و شریعتی (۱۳۹۴) در تحقیق خود نیز برای هر یک از ابعاد پرسشنامه رفتار شهروندی ضریب آلفای کرونباخ را به شرح زیر محاسبه نمود.

جدول ۲: ضرایب مربوط به پایایی درونی پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ
رفتار شهروندی سازمانی	نعدوستی	۰/۶۸۱
	وظیفه شناسی	۰/۸۱۴
	ادب و مهربانی	۰/۷۴۹
	جوانمردی	۰/۷۳۲
	فضیلت مدنی	۰/۷۱۱

ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای هر دو پرسشنامه گویای پایایی بالا و مطلوب پرسشنامه هاست.

## یافته ها:

نتایج توصیفی نشان داد که تعداد مدیران زن ۷۳ نفر (۵۲/۱٪) و مدیران مرد ۶۷ نفر (۴۷/۹٪) بودند؛ که تحصیلات بیشترین افراد لیسانس با فراوانی ۱۰۰ نفر معادل ۷۱/۴ درصد فراوانی و کمترین آن دکترا با فراوانی ۱ نفر معادل ۰/۰۷ درصد فراوانی می-باشد. لازم به توضیح است چون جامعه آماری مدیران مدارس انتخاب شده اند، براساس شیوه نامه انتصاب مدیران در آموزش و پرورش حداقل تحصیلات مدیر باید لیسانس باشد. لذا سطح تحصیلات از لیسانس به بالا در نظر گرفته شده است. تعداد افراد دارای سابقه خدمت زیر ۵ سال ۱ نفر (۰/۰۷٪)، ۶ تا ۱۰ سال ۸ نفر (۵/۷٪)، ۱۱ تا ۱۵ سال ۱۵ نفر (۱۰/۷٪)، ۱۶ تا ۲۰ سال ۱۵ نفر (۱۰/۷٪) و ۲۱ سال به بالا ۱۰۱ نفر (۷۲/۱٪) می‌باشند.

تعداد افراد دارای گروه سنی زیر ۳۰ سال ۱ نفر (۰/۰۷٪)، ۳۱ تا ۴۰ سال ۳۳ نفر (۲۳/۶٪)، ۴۱ تا ۵۰ سال ۸۳ نفر (۵۹/۳٪)، ۵۱ سال به بالا ۲۳ نفر (۱۶/۴٪) می‌باشند.

## جدول ۳: میانگین و انحراف معیار سابقه مدیریت مدیران

متغیر	میانگین	انحراف معیار
سابقه مدیریت	۷/۵۱	۶/۰۵

با توجه جدول بالا ملاحظه می شود میانگین و انحراف معیار سابقه مدیریت آزمودنی ها به ترتیب برابر ۷/۵۱ و ۶/۰۵ می باشد.

آماره های توصیفی متغیرها با توجه به سوالات اختصاصی پرسش نامه و نمره گذاری لیکرت استخراج و در جدول زیر ارائه شده اند.

## جدول ۴: آماره های توصیفی برای متغیرهای پژوهش

متغیر	کشیدگی	چولگی	انحراف استاندارد	میانگین	فراوانی
مجراهای ارتباطی	.571	.515	.05116۱	2.9477	140
ساده سازی پیام	.620	.499	1.04556	3.0476	140
گوش دادن فعال	.373	.494	1.02046	3.0548	140
کنترل هیجانات	.668	.200	1.00492	.0038۳	140
شبکه ارتباطات	.688	.761	.76985	3.3405	140
بازخور	.235	.567	.96175	.0738۳	140

## آمار استنباطی

باتوجه به نتایج حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در مورد هریک از متغیرهای مستقل و وابسته مشخص شد که داده های متغیرها نرمال هستند.

جدول ۵: نتایج نرمال بودن فرضیات

فرضیات	sig	مقدار خطا	تاییده فرضیه	نتیجه گیری
متغیر اول	۰/۰۷۷	۰/۰۵	$H_0$	نرمال است
متغیر دوم	۰/۹۱۴	۰/۰۵	$H_0$	نرمال است
متغیر سوم	۰/۱۴۱	۰/۰۵	$H_0$	نرمال است
متغیر چهارم	۰/۳۱۹	۰/۰۵	$H_0$	نرمال است
متغیر پنجم	۰/۰۶۵	۰/۰۵	$H_0$	نرمال است
متغیر ششم	۰/۱۵۶	۰/۰۵	$H_0$	نرمال است

قبل از انجام تحلیل رگرسیون باید همبستگی متغیرارتباطات اثربخش با متغیر رفتارهای شهروندی سازمانی تایید گردد که در جدول آمده است. می توان ادعا نمود بین ارتباطات اثربخش و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶: نتایج ضریب همبستگی بین مؤلفه متغیر وابسته و متغیر مستقل

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی R	مجذور R	مجذور R تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	sig
ارتباطات	رفتار شهروندی	.814	.662	.647	.50809	۰/۰۰۰

مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر ذکر شده (ارتباطات اثربخش و رفتارهای شهروندی) برابر با مقدار ۰/۸۱۴ شده است و مقدار بسیار بالایی می باشد، (هرچقدر مقدار این ضریب به (۱) نزدیکتر باشد نشان از همبستگی قوی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته است) از طرفی با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۱ می توان نتیجه گرفت که همبستگی معنی دار وجود دارد، به عبارت دیگر فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین دو متغیر ارتباطات اثربخش و رفتارهای شهروندی رد میشود.

جدول ۷: ANOVA نتایج آنالیز واریانس

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	Sig
مجموع رگرسیون	67.349	6	11.225	۴۸۱.۴۳	.000
مجموع باقیمانده	34.335	133	.258		
کل	101.684	139			

با توجه به جدول ۷، این موضوع که آیا واقعا این الگو برازنده داده هاست، آزمون شده است. مقدار Sig یعنی سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده رابطه خطی بین ارتباطات اثربخش و رفتارهای شهروندی است. مقدار مجذور R هم برابر با ۰/۶۴۷ است که بیانگر این است ۶۴/۷٪ از تغییرات رفتارهای شهروندی تحت تاثیر ارتباطات اثربخش می باشد

جدول ۸: ضرایب تاثیر رگرسیونی رفتارهای شهروندی سازمانی

Sig.	t	ضرایب تاثیر رگرسیونی استاندارد شده		مدل
		Beta	Std. Error	
.102	1.649		.214	عرض از مبدا
.002	3.221	.191	.048	مجراهای ارتباطی
.972	-.035	-.002	.046	ساده سازی پیام
.111	1.606	.111	.058	گوش دادن فعال
.066	1.855	.108	.049	کنترل هیجانات
.013	2.516	.231	.102	شبکه ارتباطات
.000	4.483	.375	.074	بازخور

خروجی جدول بالا ضرایب تاثیر رگرسیونی هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته را نشان می دهد، با توجه به خروجی می توان گفت:

ابعاد بازخور و شبکه ارتباطات به ترتیب بیشترین تاثیر مثبت بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مدیران مدارس داشته، در صورتی که بعد ساده سازی پیام تاثیری منفی بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مدیران مدارس داشته است بنابراین خواهیم داشت:

$$\text{بازخور} (0.333) + \text{شبکه ارتباطات} (0.257) + \text{مجراهای ارتباطی} (0.155) = \text{رفتارهای شهروندی}$$

جدول ۹: ضریب همبستگی بین مؤلفه متغیر وابسته و متغیر مستقل

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی R	مجذور R	مجذور R تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	sig
ارتباطات	رفتار شهروندی	.775	.600	.597	.54297	.000

مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر ذکر شده (ارتباطات اثربخش و رفتارهای شهروندی) برابر با مقدار ۰/۷۷۵ شده است و مقدار بالایی می باشد، (هرچقدر مقدار این ضریب به (۱) نزدیکتر باشد نشان از همبستگی قوی بین متغیر مستقل و

متغیر وابسته است) از طرفی با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۱ می توان نتیجه گرفت که همبستگی معنی دار وجود دارد، به عبارت دیگر فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین دو متغیر ارتباطات اثربخش و رفتارهای شهروندی رد میشود.

### جدول ۱۰: ANOVA نتایج آنالیز واریانس

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	Sig
مجموع رگرسیون	60.998	1	60.998	206.900	.000
مجموع باقیمانده	40.685	138	.295		
کل	101.684	139			

با توجه به جدول ۱۰، این موضوع که آیا واقعا این الگو برازنده داده هاست، آزمون شده است. اگر در جدول Sig کمتر از ۵ درصد باشد نشانه این است که الگو مناسب و برازنده داده هاست؛ و از آنجا که سطح معنی داری از ۵ درصد کمتر است نشان دهنده برازش الگو می باشد. (مقدار Sig یعنی سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده رابطه خطی بین ارتباطات اثربخش و رفتارهای شهروندی است). مقدار مجذور R هم برابر با ۰/597 است که بیانگر این است که ۵۹/۷٪ از تغییرات رفتارهای شهروندی تحت تاثیر ارتباطات اثربخش می باشد معادله خط رگرسیون طبق داده های جدول ۱۱، به صورت زیر است:

### جدول ۱۱: ضرایب تاثیر رگرسیونی رفتارهای شهروندی سازمانی

sig	t	ضرایب تاثیر رگرسیونی استاندارد شده	ضرایب تاثیر رگرسیونی استاندارد نشده		مدل
			B	Std. Error	
.205	1.274	Beta	.212	.270	عرض از مبدا
.000	14.384	.775	.067	.967	ارتباطات اثربخش

ضرایب تاثیر رگرسیونی استاندارد نشده، ضرایب مربوط به مدل رگرسیونی برآورده شده می باشند که در این فرضیه عبارت است از:

$$\text{(ارتباطات اثربخش)} = 0/270 + 0/967 \text{ رفتارهای شهروندی}$$

اما با توجه به اینکه در تحلیل رگرسیون، مقیاس اغلب متغیرهای مستقل از واحدهای متفاوتی تشکیل شده است، بنابراین به راحتی نمی توان به مقایسه سهم هر متغیر مستقل در تبیین تغییرات یا واریانس متغیر وابسته پرداخت، به همین جهت از ضرایب تاثیر رگرسیونی استاندارد شده (Beta) استفاده میکنیم، بنابراین خواهیم داشت:

$$\text{(ارتباطات اثربخش)} = 0/775 \text{ رفتارهای شهروندی}$$

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به هدف پژوهش که بررسی تاثیرارتباطات اثربخش بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مدیران تامین اجتماعی بود، نتایج نشان داد که همبستگی معنی داری بین ارتباطات اثربخش و رفتارهای شهروندی وجود دارد.

همچنین نتایج حاصل از رگرسیون خطی درباره فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که  $0.77/5$  از تغییرات رفتارهای شهروندی تحت تاثیر ارتباطات اثربخش می باشد. این مقدار نیز بالا است و موید اثر گذاری زیاد ارتباطات اثربخش در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی است؛ بنابراین می توان اذعان داشت که یافته های پژوهش در خصوص تاثیر ارتباطات اثربخش بر رفتارهای شهروندی، به نوع جدیدی با یافته های پژوهشی هاشمی طاری (۱۳۷۸)، قرائتی (۱۳۸۱)، باروتیان (۱۳۸۸)، ذواکتافی (۱۳۹۲)، رامشینی (۱۳۹۳)، طبرسا و رامین مهر (۱۳۸۹)، پارک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و بلاو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) همخوان است. وجود رابطه مثبت و مستقیم بدین معنی است که هر چه ارتباطات اثربخش بالاتر باشد رفتارهای شهروندی سازمانی نیز ارتقا می یابد. با استناد به نتایج حاصل از تحلیل این فرضیه استنتاج می کنیم که وجود ارتباطات موثر و صحیح در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق سازمان ها به شمار آمده است. با استفاده از آزمون این فرضیه ثابت کرده ایم که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرارنباشد گردش امور مختل و کار ها آشفته می شوند. بدون وجود چنین سیستم ارتباطی موثر در سازمان، کارکنان قادر نخواهند بود وظایفشان را به نحو مطلوبی به انجام رسانند.

همچنین از آزمون این فرضیه پی برده ایم که ارتباط، تار و بود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت و دز نهایت بروز رفتارهای شهروندی سازمانی شده است. مطالعات بی شماری وجود و معنی داری چنین رابطه ایی را به اثبات رسانده اند. به عنوان نمونه همانگونه که مرادی چالستری (۱۳۸۷) در نتیجه بررسی خود عنوان می کنند که اگر چه افراد با نگرش های خاص خود وارد سازمان شده اند لیکن سازمان با شکل دهی و تغییر این نگرش ها توانسته است زمینه بروز یا عدم بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را کنترل نماید؛ بنابراین وجود ارتباطات اثربخش یکی از فاکتورهایی است که می تواند بروز رفتارهای شهروندی در سازمان را توجیه کند.

## منابع

۳. غلام حسینی، اسماعیل. حسین بجانی و عمادملکی نیا. (۱۳۸۹). عوامل تاثیرگذار، مولفه ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی. توسعه انسانی پلیس. سال ۷، شماره ۳۱
۴. بهاری فر، علی. مهدی جواهری کامل و سیدعلی اکبراحمدی. (۱۳۹۰). رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی. مدیریت منابع انسانی. دوره ۱، شماره ۱
۵. بهلولی زیناب، نادر. علوی متین، یعقوب. درخشان مهربانی، عادل. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز. فراسوی مدیریت. سال چهارم، شماره ۱۴
۶. پرچ، مهرداد. مظاهریوسفی امیری وحسین ایمانی. (۱۳۹۴). گفتارهایی در مدیریت رفتار سازمانی. تهران: کتابخانه فرهنگ. چاپ دوم
۷. پورسلطانی زرنندی، حسین ورامین امیرجی. (۱۳۹۲). ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی مشهد. مدیریت ورزشی. سال ۲، شماره ۱۶

<sup>1</sup> Park et al

<sup>2</sup> Blowe



۸. اسکندری، کریم و ولی الله نقی پورفر. (۱۳۹۳). نقش ارتباطات و مهارت های ارتباطی در دوران حکومت حضرت علی (ع). پژوهش نامه علوی. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. سال ۵، شماره ۲
۱۰. الوانی، مهدی. (۱۳۹۳). مدیریت عمومی. تهران: نشرنی. چاپ پنجاه و دوم
۱۱. امامی، مصطفی و محسن عباسی. (۱۳۹۰). تحلیلی بر رفتار شهروندی سازمانی. تهران: سخنوران
۱۲. باروتیان، هدی. (۱۳۸۸). بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (براساس مدل اچیو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۳. دادگران، محمد. (۱۳۸۹). مبانی ارتباطات جمعی. تهران: مروارید. چاپ چهاردهم
۱۴. دین پناه، غلامرضا و محمدصادق صبوری. (۱۳۹۳). بررسی رابطه رفتار شهروندی سازمانی با رضایت شغلی از دیدگاه کارشناسان ترویج کشاورزی مازندران. رهبری و مدیریت آموزشی. سال ۸، شماره ۳
۱۵. رابینز، استیفن و جاج تیموتی. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی زارع. تهران: نشر نص
۱۶. رضائیان، علی. (۱۳۹۱). اصول مدیریت. تهران: سمت. چاپ بیست و سوم
۱۷. سااروخانی، باقر. (۱۳۹۳). جامعه شناسی ارتباطات. تهران: اطلاعات. چاپ بیست و نهم
۱۸. سبحانی نژاد، مهدی. علیرضایوزباشی و کریم شاطری. (۱۳۸۹). رفتار شهروندی سازمانی. تهران: یسطرون
۱۹. شریعتی، عباس. (۱۳۹۴). بررسی اثر سیاست های ادارک شده سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارشناسان و مدیران آموزش و پرورش خراسان رضوی. پایان نامه کارشناسی ارشد. موسسه آموزش عالی سناباد
۲۰. صلواتی، عادل. یحیی یاراحمدی و سیده نادیا. (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور. مدیریت دولتی. دوره ۶، شماره ۳
۲۱. طبرسا، غلامعلی و حمید رامین مهر. ۱۳۸۹. ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی. سال اول، شماره ۳
۲۲. عباس پور، عباس و هدی باروتیان. (۱۳۸۹). بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (براساس مدل اچیو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال ۴، شماره ۱۰
۲۳. فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۹۲). ارتباطات انسانی. تهران: رسا. چاپ هفتم
۲۴. فرهنگی، علی اکبر. حسین صفرزاده و مهدی خادمی. (۱۳۹۳). نظریه های ارتباط سازمانی. تهران: رسا. چاپ چهارم
۲۵. قربانی، محمود. سهیلاپرتونیواوسیدعلی باقری ثانی. (۱۳۹۴). سکوت، اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. مشهد: پژوهش توس
۲۶. محمدی، داوود. (۱۳۸۹). اصول، مبانی و سازمان مدیریت و سرپرستی. تهران: آبیژ. چاپ دوم
۲۷. مرادی چالشتی، محمدرضا و همکاران. (۱۳۹۰). رابطه سبک های رهبری تحول آفرین - تبدالی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی. مدیریت ورزشی. دوره ۳، شماره ۸
۲۸. مقیمی، سیدمحمد و مجید رمضان. (۱۳۹۲). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی. چاپ دوم
۲۹. قاسمی، بهروز. (۱۳۹۰). مبانی رفتار سازمانی. تهران: سپاهان
۳۰. امین، شاپور و همکاران. (۱۳۹۳). رابطه مدیریت کیفیت مداربا ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال ۵، شماره ۳

31. Akor, Philip Usman and Udensi, Julie Nkechi, "Functions of interpersonal communication in rendering reference services in two University libraries in Nigeria"

- (2013). Library Philosophy and Practice (e-journal). <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/896.pp1-47>
32. Alicia, S. M. Leung. (2008). Matching ethical work climate to in role and extra role behaviors in a collective work setting. *Journal of Business Ethics*, 79: pp 43-55
  33. Bienstock, C.C., Demoranville, W. C., Smith, K., (2003), Organizational citizenship behavior and service quality, *Journal of services marketing*, Vol.17 No.4 pp. 357-378
  34. Bolino, Mark C. Hsiung, Hsin-Hua. Harvey, Jaron. LePine.A. (2015). Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue. *Journal of Applied Psychology American Psychological Association* 2015, Vol. 100, No. 1, 56 –74
  35. Khan, S. K & Abdul Rashid, M. (2012). The mediating effect of organizational commitment in the organizational culture, leadership and organizational justice relationship with organizational citizenship behavior: a study of academicians in private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, (83-91).
  36. Noni Huak, Meg Doris. Fazi Gisele Pivi. Zubair Hassan. (2015) "The Impact of Organizational Citizenship Behaviour on Employee's job satisfaction, commitment and turnover intention in Dining Restaurants Malaysia".
  37. Oplatka, I. (2006). "Going beyond role expectations: toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior educational administration quarterly". *The Journal of Leadership for Effective and Equitable Organizations*. Vol. 42(3). PP: 385-423.
  38. Peng J.C. & Chiu S.F. (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and OCB; *The Journal of Social Psychology*, Vol.150, No. 6, pp. 582-607.
  39. Sharifirad, Gholam R. Rezaeian, Mohsen. Jazini, Akram. Etemadi, Zinat S. (2012). Knowledge, attitude and performance of academic members regarding effective communication skills in education. *Journal of Education and Health Promotion*. v.1: 1: 42
  40. Shilpi, Sarna. Aparna, Singh. (2014). Effective communication: a tool for employee performance & motivation. *International Journal of Physical and Social Sciences*. Vol 4, Issue: 4. pp 330-340
  41. Singh, Meera. (2015). Effective Organization Communication. *International Journal of Research and Development*, Pune University, India Vol III, Issue II, ISSN (Online). pp 1-5
  42. Somech, A., & Oplatka, I. (2014). *Organizational Citizenship Behavior in Schools*. London: Routledge.
  43. Vostal, Brooks R. McNaughton, David. Benedek-Wood, Elizabeth. Hoffman, Katie. (2015). Preparing Teachers for Collaborative Communication: Evaluation of Instruction in an Active Listening Strategy. *National Teacher Education Journal*. Vol 8, No 2. pp 1-14

# An Investigation of the Relationship between Effective Communication with Citizenship Behavior of Social Security Managers

Bizhan Abedini<sup>1</sup>, Mehdi Akbarian<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Management, Hormozgan University

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Bardskon, Iran.

<sup>3</sup> PhD Students in Human Resource Management, Islamic Azad University, Qeshm, Iran

---

## Abstract

This study examines the impact of effective communication on citizenship behavior from the perspective of school principals Education District 5 of Mashhad. The study sample school principals Education District 5, 240 statistical samples were selected according to Morgan table 140. In order to gather data for this study three -part questionnaire that included demographic information questionnaire effective communication (Robbins) organizational citizenship behavior questionnaire (Podsakoff et al) was used. The SPSS software was also used to analyze the data. For data analysis, descriptive statistics of frequency tables, graphs, mean and standard deviation were used. Klumugrvasmyrnvf and inferential statistics, correlation, analysis of variance ANOVA, linear regression was used, too. In the end we conclude that there is a significant correlation between the two variables effective communication and behavior of citizens. The regression model analysis showed that 64/7 % of effective communication is affected by changes in citizenship behaviorsand effectiveness of communication, organizational citizenship behaviors are effective, too. Among the components of effective communication, communications network as well as feedback have the greatest positive impact and simplification message school principals have a negative impact on organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** organizational communications, effective communication, organizational citizenship behavior

---