

تأثیر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر فرهنگ سازمانی و رفتار شهروند سازمانی
در کارکنان جهاد کشاورزی شهر اهواز

*Effect of Training Communication Skills on Organizational Culture and Organizational
Citizenship Behavior of Employees in Agriculture in Ahvaz*

Sara Bolooki

Islamic Azad University, Ahvaz branch
Sara.farhag62@gmail.com

Parvin Ehtesham Zadeh

Islamic Azad University of Ahvaz

Alireza Heydari

Islamic Azad University, Ahvaz branch

سارا بلوکی

کارشناس ارشد روان‌شناسی عمومی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز

پروین احتشام زاده

عضو هیأت علمی گروه روان‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز

علیرضا حیدری

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز

Abstract

Aim: The main purpose in this research is the study of effect skills of interpersonal relationship training on Organizational culture and Organizational citizenship behavior in Agriculture workers in Ahvaz. **Method:** The sample was 36 Agriculture workers that were selected by randomly, In two equal groups, including control and experimental. The pre-test were performed. Then for the experiment group we dispose 8 sation include skills of interpersonal relationship training and the test was performed. for measurement of variable, has been used from Queendom communication skills test, Denison organizational culture questionnaire and Podsakoof organizational citizenship behavior inventory. The research method is experimental and the research design was Quasi-experimental with pre-test data analysis has been used from analysis statistical method multivariate analysis of covariance (MANCOVA). **Results:** The results of this research showed that the communication skills training is effective on organizational culture. also the communication skills training is not effective on organizational citizenship behavior.

Keywords: communication skills, Training Communication Skills organizational culture, organizational citizenship behavior.

چکیده

هدف: هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان جهاد کشاورزی شهر اهواز بود. **روش:** برای این منظور ۳۶ نفر از کارکنان جهاد کشاورزی به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید، که در دو گروه مساوی آزمایش و کنترل قرار گرفتند. ابتدا از هر گروه پیش‌آزمون به عمل آمد. سپس به گروه آزمایش مهارت‌های ارتباطی در ۸ جلسه آموزش داده شد و در پایان از هر دو گروه پس‌آزمون به عمل آمد. برای اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی کوئین دام، فرهنگ سازمانی دنیسون و پرسشنامه شهروندی سازمانی پودساکوف استفاده شد. روش تحقیق از نوع تجربی و طرح آن پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه کنترل است. جهت تحلیل داده‌ها از روش آماری کوواریانس چند متغیری (مانکوا) استفاده شد. **نتایج:** نتایج پژوهش نشان داد آموزش مهارت‌های ارتباطی بر فرهنگ سازمانی کارکنان تأثیر داشته است. هم‌چنین آموزش مهارت‌های ارتباطی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر نداشته است. سطح معنی‌داری فرضیه‌ها در تحقیق حاضر ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

واژه‌های کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، آموزش مهارت‌های ارتباطی، فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی.

مقدمه

با پیچیده تر شدن روز افزون جوامع امروزی، به طور حتم رسالت سازمان‌ها در جهت برآورده شدن انتظارات جوامع، حساس تر و با اهمیت تر می‌شود. آنچه که امروزه در بین اهل فن به اتفاق نظر، به یقین تبدیل شده است، نقش اساسی انسان به عنوان گرداننده اصلی سازمان‌ها است. انسان‌ها هستند که به کالبد بی روح سازمان‌ها، جان می‌بخشند و عملاً تحقق اهداف را میسر می‌سازند. بنابراین، کارکنان ارزشمندترین سرمایه هر سازمان به شمار می‌آیند و عملکرد فرد فرد آنان در عملکرد کل سازمان تاثیر گذار است (مهمانفر، ۱۳۸۴).

برای بهبود عملکرد سازمان، ناگزیر به توجه عمیق تر به کارکنان و عوامل موثر بر عملکرد آنان هستیم. شاید بتوان گفت که ارتباط، یکی از قدیمی ترین و در عین حال، عالی ترین دستاوردهای بشر بوده است. ارتباط در گذشته و برای انسان اولیه، علاوه بر کارکردهایی که در جهت حفظ حیات و یاری گرفتن از دیگران داشته، زمینه ساز فعالیت‌های اجتماعی و سرآغازی بر زندگی اجتماعی نیز بوده است. در هر حال هیچ نوع ارتباطی جز به دلیل احساس نیاز شدید انسان برای برقراری تعامل اجتماعی به وقوع نمی‌پیوندد. انسان برای برقراری رابطه با دیگران روش‌های مختلفی را پرورانده است، که رشد و تکامل زبان و شیوه‌های غیر کلامی مانند حالت چهره، حالت کلی بدن یا وضعیت اندام‌ها و حرکات بیانگر و... را شامل می‌شود. هریک از این شیوه‌ها می‌توانند بخشی از اطلاعات و احساسات مورد نظر فرد در حال صحبت، یا گوینده را به فرد دیگر یا شنونده انتقال دهد (بولتن، ۱۹۹۴^۱، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۴).

تغییر و تحول امری اجتناب ناپذیر و جزء جدا نشدنی طبیعت بشر است. اما نمود دگرگونی‌ها در عصر حاضر بسیار سریع تر و برق آساست (بولتن، ۱۹۹۳).

به طور طبیعی تغییرات باعث دگرگونی در مدیریت سازمان‌ها نیز می‌شود، به طوریکه کسب دانش و مهارت‌های ارتباطی را برای مواجهه با آنها ضروری می‌سازد. هر قدر دانش و مهارت‌های ارتباطی کارشناسان با نیازهای جامعه و پیشرفت‌های علمی و تغییرات، هماهنگی و تناسب بیشتری داشته باشد، موفقیت فرد و سازمان بیشتر می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۳).

بولتن (۱۹۹۳) پیرامون اهمیت مهارت‌های ارتباطی^۲، اظهار می‌دارد که دشواری مهارت‌های ارتباطی در سطوح مختلف سازمان‌ها مشکلی است که به چاره اندیشی در سطح مدیریتی می‌انجامد. بنابراین لازم است تا کارکنان یک سازمان خود موثر واقع شوند. مهارت‌های ارتباطی مورد نیاز به کارشناسان یاد شده کمک خواهد کرد تا ابتدا زمینه‌ی لازم برای مشارکت هرچه بیشتر نیروهای انسانی در فعالیت‌های توسعه‌ای فراهم گردد و بعد با فراهم آمدن فرصت تحلیل مسائل توسعه‌ای از طریق ایجاد ارتباط متقابل بین کارشناسان ترویج منابع طبیعی و مردم، دستیابی به اهداف برنامه‌های احیای منابع طبیعی آسانتر گردد (به نقل از فرهنگی، ۱۳۷۴).

یکی از مهم ترین موضوعاتی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، چگونگی انگیزش کارکنان به این است که نقش‌ها و وظایف خود را به خوبی انجام دهند تا این اطمینان حاصل شود که سازمان اثربخشی خود را حفظ خواهد کرد. در واقع مجموعه‌ای ویژه از رفتارهای کارکنان تاثیر قابل توجهی بر موفقیت سازمان دارد. به ویژه رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که کارکنان برای سازمان انجام می‌دهند. شواهد قوی از تاثیر رفتارهای شهروندی سازمانی^۳ بر اثربخشی سازمانی حکایت می‌کنند. از تحولات اساسی دنیای امروز، تغییر در شیوه نگرش به سازمان‌ها است. امروزه دنیا را دنیای سازمان‌ها می‌نامند و متولیان آن‌ها انسان است. یعنی با ارزش ترین منبع برای

1. Bolton

2. Communicational Skills

3. Organizational Citizenship Behavior

سازمان‌ها به شمار می‌آید. فرهنگ سازمانی در حکم مجموعه‌ای از ویژگی‌های بسیار مهم دربرگیرنده‌ی ارزش‌های سازمان، شیوه انجام دادن امور و رفتار کارکنان را در هر سازمان مشخص می‌کند (ابزری و دلوی، ۱۳۸۵).

اغلب مطالعه‌ها درباره فرهنگ سازمانی در پی کشف و تفسیر بن‌مایه‌های فرایندهای سازمان هستند. فرهنگ سازمانی در کارکنان این توانایی را پدید می‌آورد تا بازدارنده‌های بنیادی بقاء و سازگاری با محیط را از میان بردارند، فرایندهای درونی را پی‌افکنند و سرانجام، سازگاری و بقاء سازمان را در بستر زمان پابرجا سازند (مارتین^۴، ۲۰۰۲). در تحقیقی که توسط کاتالینا^۵ (۲۰۱۲) در خصوص تأثیر مهارت‌های ارتباطی در سازمان بر رفتار شهروندی سازمانی انجام شد نتایج بدست آمده رابطه معناداری بین این دو نشان نداد. در تحقیق فلدمن^۶ (۲۰۱۱) با موضوع ارتباطات سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بین این دو متغیر رابطه معناداری بدست نیامد. در تحقیقی که پارک^۷ (۲۰۱۱) با عنوان رابطه علی و معلولی عدالت سازمانی و رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بر روی ۳۲۱ نفر از کارکنان دانشگاه‌های ایسلند و اندونزی انجام داد به این نتیجه رسید که، عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی همبستگی مثبت و معناداری دارد. همچنین رضایت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری دارد. لی، لیانگ و کرانت^۸ (۲۰۱۰) در پژوهش‌های خود نشان دادند بین وظیفه‌شناسی، برونگرایی، تجربه‌پذیری و توافق‌پذیری با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد. در تحقیقی که ایشاک و همکاران^۹ (۲۰۰۹) با عنوان تأثیر رابطه رهبر-عضو بر عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان و سرپرستان بانکی در مالزی به این نتیجه رسید که، بین ابعاد عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی‌دار وجود ندارد. مانتر و مارتینز^{۱۰} (۲۰۰۹) در تحقیقی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی پرداختند و نتیجه گرفتند بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. اسیفن چپمن و مایکل زارات^{۱۱} (۲۰۰۸) در تحقیق خود با عنوان رابطه بین فرسودگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بر روی ۴۰ نفر از کارکنان تامین اجتماعی دریافتند بین فرسودگی شغلی و هر سه ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معکوس وجود دارد. به این معنا که با افزایش سطح فرسودگی شغلی میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد. تحقیقی که به وسیله دی بوراح برین داف^{۱۲} (۲۰۰۷) تحت عنوان رابطه بین عوامل شخصیتی و رفتار شهروندی سازمانی بر روی ۴۵۴ کارمند دانشگاه صورت گرفت نتایج بدست آمده نشان داد عوامل شخصیتی بر روی رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی تأثیر دارد و فرهنگ سازمانی بر روی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد و نیز عوامل شخصیتی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده فرهنگ سازمانی قلمداد شوند. صفری^{۱۳} (۱۳۸۹) در پژوهشی نشان داد بین قدرت پاداش، تخصص و مرجعیت مدیران و جو سازمانی مدارس رابطه مثبت وجود دارد و بین قدرت اجباری مدیران و جو سازمانی رابطه منفی و معکوس وجود دارد. اسمعیلی گیوی^{۱۴} (۱۳۹۰) در تحقیقی تحت عنوان بررسی نقش صفات شخصیت، تعهد و اعتماد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی نشان داد، سه عامل مسئولیت‌پذیری، روان‌آزوده‌گرایی و تعهد سازمانی بیشترین نقش را در تبیین رفتار شهروندی سازمانی دارند. با توجه به اهمیت مطالب فوق بر آن شدیم در این پژوهش اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی را بر فرهنگ سازمانی

4.Martin

5.Catalina

6.Feldman

7.Park

8.Li,Liang & Crant

9.Ishak et al

10.Manetje & Martins

11. Stephen B. Schepman and Michael A. Zarate

12.Deborah Bryan duff

و رفتار شهروند سازمانی بسنجیم. پرسش بنیادی این پژوهش عبارت بود از: آیا آموزش مهارت‌های ارتباطی بر فرهنگ سازمانی و رفتار شهروند سازمانی در کارکنان جهاد کشاورزی شهر اهواز تاثیر دارد؟

روش پژوهش

طرح پژوهش حاضر، یک طرح تجربی یا آزمایشی است که به صورت پیش آزمون و پس آزمون با گروه کنترل در دو مرحله انجام شد.

جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان مرد جهاد کشاورزی شهر اهواز در سال ۹۱ بود. نمونه این پژوهش مشتمل بر ۳۰ نفر از جامعه (N=۱۹۰) مذکور بود که برای انتخاب آنها از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده گردید. برای این منظور، لیست کامل اسامی کارکنان مرد تهیه گردید، و از این لیست تعداد ۳۶ نفر با استفاده از روش تصادفی ساده انتخاب گردید که از بین این ۳۶ نفر تعداد ۱۸ نفر به شکل تصادفی ساده برای گروه آزمایش و ۱۸ نفر برای گروه گواه انتخاب شد، که پس از تکمیل پرسشنامه‌ها و برگزاری دوره آموزشی مهارت‌های ارتباطی به علت افت نمونه تعداد ۶ نفر از نمونه اولیه حذف شدند و نمونه نهایی با تعداد ۳۰ نفر در نظر گرفته شد.

ابزارهای پژوهش

پرسشنامه سنجش رفتار شهروندی سازمانی پودساکف^{۱۴}

این پرسشنامه که جهت سنجش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد، به وسیله پودساکف، مکنزی، مورمن و فیتز در سال ۱۹۹۱ ساخته شده و برای اولین بار توسط نعیمی و شکرکن (۱۳۸۰) به فارسی ترجمه و استفاده گردیده است. این ابزار حاوی ۲۰ ماده می‌باشد و توسط سرپرست کارکنان تکمیل می‌گردد. وظیفه شناسی، تواضع، نועدوستی، مردانگی و شرافت شهروندی حیطه‌های این پرسشنامه را تشکیل می‌دهند که تعداد ماده‌های هر حیطه عبارتند از: وظیفه شناسی (۵ ماده)، تواضع (۵ ماده)، نועدوستی (۳ ماده)، مردانگی (۴ ماده) که همه ماده‌های این حیطه به صورت معکوس نوشته شده اند و شرافت شهروندی (۳ ماده). سوالات ۱ و ۵ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۴، مربوط به وظیفه شناسی، سوالات ۲ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۸ و ۱۹، مربوط به تواضع، سوالات ۳ و ۴ و ۱۷، مربوط به نوع دوستی، سوالات ۶ و ۷ و ۸ و ۹، مربوط به مردانگی و سوالات ۱۵ و ۱۶ و ۲۰ مربوط به شرافت شهروندی می‌باشد.

در مقابل هر ماده پنج گزینه کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم وجود دارد که به ترتیب نمرات ۵، ۴، ۳، ۲ و ۱ به آنها تعلق می‌گیرد (به چیز سوالات حیطه مردانگی که به صورت معکوس نمره گذاری می‌گردد). پودساکف و همکاران ضریب پایایی این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ برای وظیفه شناسی، تواضع، نועدوستی، مردانگی و شرافت شهروندی به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۸۷، ۰/۸۱، ۰/۸۷ و ۰/۷۷ محاسبه کرده اند. روایی و پایایی این پرسشنامه در تحقیق نعیمی و شکرکن (۱۳۸۰) به ترتیب برای رفتار مدنی سازمانی کلی ۰/۴۷ و ۰/۸۸، برای وظیفه شناسی ۰/۴۵ و ۰/۸۹، برای تواضع ۰/۵۰ و ۰/۹۰، برای نועدوستی ۰/۴۸ و ۰/۷۰، برای مردانگی ۰/۴۳ و ۰/۷۹ و برای شهروندی ۰/۵۶ و ۰/۸۰ محاسبه شدند.

در تحقیق حاضر برای تعیین پایایی پرسشنامه شهروند سازمانی از روش آلفای کرونباخ و روش تنصیف استفاده شد که به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۹۰ محاسبه گردید. برای تعیین روایی این آزمون با استفاده از اعتبار همزمان نمره آن را با پرسشنامه فرهنگ سازمانی همبسته نمودیم ($r = 0.84$) و ($p < 0.001$) به دست آمد.

پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون^{۱۵}

پرسشنامه ی استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۲) دارای ۶۰ سوال بسته پاسخ با طیف پنج درجه ای لیکرت است که برای سنجش فرهنگ سازمانی بکار رفته است. این پرسشنامه شامل چهار نوع فرهنگ سازمانی است: ۱- فرهنگ مشارکتی^{۱۶}، ۲- فرهنگ سازگاری^{۱۷}، ۳- فرهنگ رسالتی^{۱۸}، ۴- فرهنگ ثبات^{۱۹}.

دنیسون، چو و یانگ (۲۰۰۰) با استفاده از تحلیل عاملی و مدل‌های ساختاری با تعداد زیادی پاسخ دهنده (۳۶۴۵۲ نفر) با استناد به ضریب آلفای ۰/۸۳ و پایایی با روش باز آزمایی ۰/۷۲ که لومبارد و مک کالی (۱۹۹۴) از این پرسشنامه بدست آورده اند، پرسشنامه و مدل خود را تأیید کرده اند.

در تحقیق حاضر برای تعیین پایایی این پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و روش تنصیف استفاده شد که به ترتیب ۰/۷۷ و ۰/۶۶ به دست آمد. برای تعیین روایی این آزمون نیز از روش اعتبار همزمان آن را با آزمون شهروند سازمانی همبسته نمودیم که $r = ۰/۶۴$ و $p < ۰/۰۰۰۱$ به دست آمد.

آزمون مهارت‌های ارتباطی کوئین دام^{۲۰}

این آزمون که توسط کوئین دام برای سنجش مهارت‌های ارتباطی بزرگسالان ابداع شده است برای اولین بار توسط حسین چاری و فداکار در سال (۱۳۸۴) ترجمه و دارای ۳۴ گویه است که مهارت‌های ارتباطی را توصیف می‌کنند. برای تکمیل آن پاسخگو باید هر گویه را بخواند و سپس میزان انطباق وضعیت فعلی خود را با محتوای آن بر روی یک طیف لیکرت پنج درجه ای از ۱ (برای هرگز) تا ۵ (برای همیشه) مشخص کند. مهارت‌های ارتباطی فرعی که در این مقیاس مورد بررسی قرار می‌گیرند شامل پنج مهارت گوش دادن، توانایی دریافت و ارسال پیام، بینش نسبت به فرایند ارتباط، کنترل عاطفی و ارتباط توأم با قاطعیت هستند. برای هر پاسخگو در هر یک از مهارت‌های ارتباطی پیش گفته که در قالب خرده آزمون‌هایی شامل تعداد متفاوتی از گویه‌ها مطرح شده اند، نمره جداگانه محاسبه می‌شود. علاوه بر این حاصل جمع نمرات هر فرد در مجموع ۳۴ عبارت نیز یک نمره کلی برای او بدست می‌دهد که مبین مهارت‌های ارتباطی آزمودنی است. بدین سان، دامنه ی نمره محتمل برای هر فرد بین ۳۴ تا ۱۷۰ خواهد بود. البته باید خاطر نشان شود که برخی از عبارات به دلیل ماهیت و محتوای آنها، در محاسبه نمره به صورت وارونه نمره گذاری می‌شوند. بدین معنا که اگر گزینه یا پاسخ «همیشه» برای سایر گویه‌ها حداکثر نمره را برای فرد به دنبال داشته باشد، در گویه‌های وارونه همین پاسخ، منتهی به کسب حداقل نمره یعنی ۱، می‌گردد.

حسین چاری و فداکار (۱۳۸۴) در پژوهش خود به منظور بررسی روایی سازه ای مهارت‌های ارتباطی و نیز ساختار عوامل مهارت‌های ارتباطی، شیوه آماری تحلیل عاملی از نوع تاییدی و به روش مولفه‌های اصلی مورد استفاده قرار دادند. مقدار عددی شاخص KMO برابر با ۰/۷۱ و نیز مقدار عددی شاخص خی دو در آزمون کرویت با بارتلت برابر با ۲۳۱۸/۰۱ بود که در سطح ۰/۰۰۱ معنا دار بود و حکایت از کفایت نمونه و متغیرهای انتخاب شده برای انجام تحلیل عاملی داشت. بر اساس تحلیل عاملی انجام شده توأم با چرخش واریماکس بر روی ۳۴ گویه آزمون مهارت‌های ارتباطی و با ملاک قرار دادن مقادیر ویژه و شیب نمودار اسکری پنج عامل اصلی استخراج شد که به عنوان عوامل نهایی آزمون مهارت‌های ارتباطی در نظر گرفته شدند. پنج عامل استخراج شده برای مهارت‌های

14. Denison Organizational Culture Questionnaire

15. Culture Participatory

16. Culture compatibility

17. Culture mission

18. Culture stability

19. Queendom Communication skills test

ارتباطی، برابر با ۰/۷۱/۶۱ از واریانس کل مهارت‌های ارتباطی را تبیین می‌کنند. اگرچه ساختار کلی و عمومی عوامل اصلی در مقایسه با فرم اصلی آزمون دچار تغییرات بنیادی نشده است، لیکن در مورد برخی از گویه‌ها (به طور مشخص دو گویه) وجود بار عاملی تقریباً در دو عامل، باعث شد که این دو گویه از فهرست گویه‌های آزمون مهارت‌های ارتباطی حذف شوند و در نتیجه این امر ۳۲ گویه در تحلیل عامل نهایی مورد استفاده قرار گرفت. در تحلیل عوامل، با عواملی ۰/۳۰ یا بیشتر را می‌توان به عنوان مقدار قابل قبول در نظر گرفت و ضرایب یا بارهای عاملی کمتر از این مقدار منجر به حذف گویه‌ها خواهد شد. عامل اول، با مقدار ویژه ای ۷/۹۷ مشتمل بر ۹ گویه است که بار عاملی گویه‌ها از ۰/۳۹ تا ۰/۸۱ در نوسان بود. با توجه به محتوای این گویه‌ها، عنوان «مهارت درک پیام‌های کلامی یا غیر کلامی» برای آن انتخاب شد. بررسی و مقایسه وضعیت گویه‌های این عامل، نسبت به نسخه اصلی آزمون مهارت‌های ارتباطی، نشان داد که این عامل دو گویه از سایر عوامل را در خود جای داده است. در مورد عامل دوم، مقدار ویژه ی ۴/۶۳ و تعداد گویه‌ها مشتمل بر ۷ گویه بود که بار عامل گویه‌ها بین ۰/۳۳ تا ۰/۷۹ متغیر بود. بررسی محتوای این گویه‌ها نشان داد که عنوان «مهارت تنظیم عواطف» برای آن مناسب است. سومین عامل، با مقدار ویژه ی ۳/۹۱، شامل ۶ گویه بود که بار عاملی گویه‌ها از ۰/۳۱ تا ۰/۷۶ در نوسان بود. با توجه به محتوای این گویه‌ها عنوان «گوش دادن» برای آن انتخاب شد. یکی از گویه‌های این عامل، با توجه به نسخه اصلی آزمون مهارت‌های ارتباطی به دلیل بار عاملی برابر در سایر عوامل حذف شد. عامل چهارم، مشتمل بر ۵ گویه و مقدار ویژه ی آن برابر با ۲/۶۸ بود. حداقل بار عاملی برای گویه‌های این عامل ۰/۳۵ و حداکثر ۰/۸۰ بود. با بررسی محتوای گویه‌های این عامل، عنوان «مهارت بینش نسبت به فرآیند ارتباط» برای آن در نظر گرفته شد. با مقایسه ی تعداد گویه‌های این عامل و نسخه ی اصلی آزمون مهارت‌ها ارتباطی معلوم شد که دو گویه از این عامل در سایر عوامل جای گرفته اند. پنجمین و آخرین عامل، با مقدار ویژه ی ۱/۵۳، نیز شامل ۵ گویه است که بار عاملی گویه‌ها از ۰/۳۷ تا ۰/۶۶ در نوسان بود. با توجه به نسخه اصلی آزمون مهارت‌های ارتباطی، یک گویه به دلیل بار عاملی برابر در سایر عوامل حذف شد. همچنین، برای سنجش پایایی آزمون مهارت‌های ارتباطی، ابتدا با استفاده از روش آلفای کرونباخ، پایایی کل آزمون محاسبه شد که مقدار عددی آن برابر با ۰/۶۹ و حاکی از همسانی درونی قابل قبول این آزمون بود. ضریب پایایی کل این آزمون با استفاده از روش تنصیف برابر با ۰/۷۱ بدست آمد. برای هر کدام از خرده آزمون‌هایی که با توجه به تحلیل عوامل بدست آمده بودند، در کل نمونه و نیز در گروه‌های فرعی به روش‌های آلفای کرونباخ و روش تنصیف ضرایب پایایی محاسبه شد (چاری، فداکار، ۱۳۸۴). در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روش تنصیف پایایی پرسشنامه به ترتیب ۰/۷۴ و ۰/۸۹ محاسبه شد و روایی این آزمون با استفاده از روش اعتبار همزمان و همبسته نمودن با آزمون فرهنگ سازمانی و شهروند سازمانی ($I=0/65$ و $p<0/0001$) و ($I=0/73$ و $p<0/0001$) به دست آمد.

در این پژوهش مهارت‌های ارتباطی در ۸ جلسه ۱۲۰ دقیقه ای به گروه آزمایش، آموزش داده شد. در ذیل خلاصه ای از محتوای دوره‌های آموزشی را می‌بینیم.

جلسات	آموزش مهارت	محتوای آموزشی هر جلسه
جلسه اول	معارفه گروه و اعضا، آشنایی با روش کار و ساختار جلسات، بررسی انتظارات از برنامه آموزشی	
جلسه دوم	مهارت‌های ارتباطی	آشنایی با مهارت‌های ارتباطی، تعریف ارتباط، انواع ارتباط کلامی و غیر کلامی، عوامل مخرب ارتباط و شیوه‌های پیشگیری
جلسه سوم	لحن کلام و مهارت‌های کلامی	اهمیت لحن کلام در ارتباطات کلامی، معرفی ابعاد اصلی و ویژگی‌های لحن کلام. اعضای گروه شیوه‌های مختلف سخن گفتن و حالات کلامی را به صورت نمایشی تمرین می‌کنند

جلسه چهارم	نشانه‌های ارتباط غیر کلامی	حالات چهره، لحن کلام، حالات و اشارات، چشم‌ها، لباس پوشیدن، تماس
جلسه پنجم	آموزش مهارت‌های گوش دادن موثر	تعریف گوش دادن موثر، چگونه می‌توان گوش دهنده موثری بود، به کارگیری گوش دادن موثر در گفت‌وگو
جلسه ششم	ابراز احساسات و عواطف	شیوه‌های ابراز احساسات از طریق مولفه‌های کلامی و از طریق راه‌های غیر کلامی (حرکات، وضعیت بدن، نحوه نگاه، حالات چهره و ...) اعضای گروه شیوه‌های مختلف ابراز احساسات را به صورت نمایشی تمرین می‌کنند
جلسه هفتم	شیوه‌های حل اختلاف	تشریح پنج روش حل اختلاف، مزایا و معایب هر کدام از روش‌ها، اعضای گروه این روش‌ها را به صورت نمایشی تمرین کرده و روش‌های مناسب از نظر خود را پیشنهاد می‌کنند
جلسه هشتم	تجسم موقعیت گیرنده	مشکلات مربوط به ارتباطات شفاهی، اهمیت قرار دادن خود به جای شنوندگان

نتایج

جهت تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش از روش کوواریانس چند متغیری (مانکوا) استفاده شده است که نتایج آن در جداول ارائه شده است.

فرضیه ۱: آموزش مهارت‌های ارتباطی بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه ۲: آموزش مهارت‌های ارتباطی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار نمره ی فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های مهارت ارتباطی گروه‌های آزمایش و گواه در مراحل پیش آزمون و پس آزمون

گروه	متغیر	قبل از آزمایش		بعد از آزمایش		کل
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
فرهنگ سازمانی	آزمایش	۱۷۹/۸۰	۱۰/۶۷	۱۸۶/۴۰	۹/۵۷	۱۵
	کنترل	۱۷۷/۲۷	۱۰/۲۲	۱۷۶/۷۳	۹/۸۴	۱۵
	کل	۱۷۸/۵۳	۱۰/۳۴	۱۸۶/۵۷	۹/۴۷	۳۰
رفتار شهروندی سازمانی	آزمایش	۵۲/۲۰	۷/۷۶	۶۰/۲۷	۸/۸۷	۱۵
	کنترل	۴۴/۶۷	۸/۶۹	۵۲/۳۳	۸/۷۹	۱۵
	کل	۴۸/۴۳	۸/۹۶	۵۶/۳۰	۹/۵۷	۳۰
گوش دادن	آزمایش	۳۱/۵۳	۲/۶۶	۳۹/۹۳	۲/۵۷	۱۵
	کنترل	۱۹/۴۷	۳/۱۵	۲۳/۵۳	۵/۰۵	۱۵
	کل	۲۵/۵۰	۶/۷۷	۳۱/۷۳	۹/۲۲	۳۰
تنظیم عواطف	آزمایش	۲۳/۸۰	۳/۷۸	۳۳/۰۷	۲/۳۴	۱۵
	کنترل	۱۷/۰۷	۳/۲۸	۲۲/۲۰	۳/۹۵	۱۵
	کل	۲۰/۴۳	۴/۸۸	۲۷/۶۳	۶/۳۸	۳۰
درک پیام	آزمایش	۲۹/۳۳	۲/۸۲	۴۳	۴/۴۵	۱۵
	کنترل	۲۳/۲۷	۵/۰۹	۲۳/۲۷	۶/۵۸	۱۵
	کل	۲۶/۳۰	۵/۰۸	۳۳/۱۳	۱۱/۴۵	۳۰
بینش	آزمایش	۱۳/۸۷	۲/۹۷	۲۰/۰۷	۲/۷۶	۱۵
	کنترل	۱۱/۸۰	۲/۲۱	۱۳/۸۷	۳/۲۴	۱۵
	کل	۱۲/۸۳	۲/۷۸	۱۶/۹۷	۴/۳۲	۳۰
قاطعیت	آزمایش	۱۲/۰۷	۱/۹۸	۱۷/۱۳	۳/۹۴	۱۵
	کنترل	۱۱	۲/۱۳	۱۴/۲۷	۲/۵۲	۱۵
	کل	۱۱/۵۳	۲/۰۹	۱۵/۷۰	۳/۵۶	۳۰

همان طوری که در جدول ۱-۴ مشاهده می‌شود در فرم پیش آزمون، میانگین نمرات آزمودنی‌ها از نظر فرهنگ سازمانی در گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۱۷۹/۸۰، ۱۷۷/۲۷ و ۱۷۸/۵۳ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۱۰/۶۷، ۱۰/۲۲ و ۱۰/۳۴ می‌باشد. همچنین میانگین نمرات آزمودنی‌ها از نظر رفتار شهروند سازمانی نیز در گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۵۲/۲۰، ۴۴/۶۷ و ۴۸/۴۳ انحراف معیار آنها به ترتیب ۷/۷۶، ۸/۶۹ و ۸/۹۶ و از نظر مهارت‌های گوش دادن میانگین آزمودنی‌های گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۳۱/۵۳، ۱۹/۴۷ و ۲۵/۵۰ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۲/۶۶، ۳/۱۵ و ۶/۷۷ و از نظر تنظیم عواطف میانگین آزمودنی‌های گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۲۳/۸۰، ۲۳/۰۷ و ۲۰/۴۳ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۳/۷۸، ۳/۲۸ و ۴/۸۸ می‌باشد. همچنین از نظر مهارت‌های درک پیام میانگین آزمودنی‌های گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۲۹/۳۳، ۲۳/۲۷ و ۲۶/۳۰ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۲/۸۲، ۵/۰۹ و ۵/۰۸ و از نظر بینش میانگین آزمودنی‌های گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۱۳/۸۷، ۱۱/۸۰ و ۱۲/۸۳ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۲/۹۷، ۲/۲۱ و ۲/۷۸ و از نظر قاطعیت میانگین آزمودنی‌های گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۱۲/۰۷، ۱۱ و ۱۱/۵۳ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۱/۹۸، ۲/۱۳ و ۲/۰۹ می‌باشد. در فرم پس آزمون، میانگین نمرات آزمودنی‌ها از نظر فرهنگ سازمانی در گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۱۸۶/۴۰، ۱۷۶/۷۳ و ۱۸۶/۵۷ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۹/۵۷، ۹/۸۴ و ۹/۴۷ می‌باشد. همچنین میانگین نمرات آزمودنی‌ها از نظر رفتار شهروند سازمانی نیز در گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۶۰/۲۷، ۵۲/۳۳ و ۵۶/۳۰ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۸/۸۷، ۸/۷۹ و ۹/۵۷ و از نظر مهارت‌های گوش دادن میانگین آزمودنی‌های گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۳۹/۹۳، ۲۳/۵۳ و ۳۱/۷۳ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۲/۵۷، ۵/۰۵ و ۹/۲۲ و از نظر تنظیم عواطف میانگین آزمودنی‌های گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۲/۳۴، ۳/۹۵ و ۶/۳۸ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۳۳/۰۷، ۲۲/۲۰ و ۲۷/۶۳ می‌باشد. همچنین از نظر مهارت‌های درک پیام میانگین آزمودنی‌های گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۴۳، ۲۳/۲۷ و ۳۳/۱۳ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۴/۴۵، ۶/۵۸ و ۱۱/۴۵ و از نظر بینش میانگین آزمودنی‌های گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۲۰/۰۷، ۱۳/۸۷ و ۱۶/۹۷ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۲/۷۶، ۳/۲۴ و ۴/۳۲ و از نظر قاطعیت میانگین آزمودنی‌های گروه‌های آزمایش، کنترل و کل آزمودنی‌ها به ترتیب ۱۷/۱۳، ۱۴/۲۷ و ۱۵/۷۰ و انحراف معیار آنها به ترتیب ۳/۹۴، ۲/۵۲ و ۳/۵۶ می‌باشد.

جدول ۲. نتایج آزمون لوین در مورد پیش فرض تساوی واریانس‌های

نمره‌های متغیرهای تحقیق گروه‌ها در جامعه

متغیرها	F	درجه آزادی اول	درجه آزادی دوم	سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی	۰/۰۰۱	۱	۲۸	۰/۹۷
رفتار شهروند سازمانی	۰/۹۵۴	۱	۲۸	۰/۳۳
گوش دادن	۰/۲۴۲	۱	۲۸	۰/۶۲
تنظیم عواطف	۰/۴۸۳	۱	۲۸	۰/۴۹
درک پیام	۰/۰۵۱	۱	۲۸	۰/۸۲
بینش	۰/۰۰۵	۱	۲۸	۰/۹۴
قاطعیت	۱/۷۸۲	۱	۲۸	۰/۱۹

میانگین نمرات

همان گونه که در جدول ۲ ارائه شده است، فرض صفر برای تساوی واریانس‌های نمره‌های گروه‌ها در متغیرهای تحقیق تأیید می‌گردد. یعنی پیش فرض تساوی واریانس‌های نمره‌ها در گروه‌های آزمایش و گواه تأیید گردید.

جدول ۳. نتایج تحلیل کوواریانس چند متغیری (مانکوا) با کنترل پیش آزمون و تحلیل پس آزمون فرهنگ سازمانی، رفتار شهروند سازمانی

نام آزمون	مقدار	DF فرضیه	DF خطا	F	سطح معنی داری
آزمون اثر پیلایی	۰/۷۳	۷	۱۵	۵/۹۸	۰/۰۰۲
آزمون لامبدای ویلکز	۰/۲۶	۷	۱۵	۵/۹۸	۰/۰۰۲
آزمون اثر هتلینگ	۲/۷۹	۷	۱۵	۵/۹۸	۰/۰۰۲
آزمون بزرگترین ریشه روی	۲/۷۹	۷	۱۵	۵/۹۸	۰/۰۰۲

همان طوری که در جدول ۳ مشاهده می‌شود سطوح معناداری همه آزمون‌ها، بیانگر آن هستند که بین آزمودنی‌های گروه‌های آزمایش و کنترل حداقل از لحاظ یکی از متغیرهای وابسته (فرهنگ سازمانی، رفتار شهروند سازمانی) تفاوت معنی داری وجود دارد. لذا برای بررسی بیشتر بین میانگین نمرات پس آزمون فرهنگ سازمانی، رفتار شهروند سازمانی دو گروه آزمایش و کنترل با کنترل پیش آزمون از آزمون تحلیل کوواریانس یک راهه در متن مانکوا استفاده شده است که در جدول (۴-۴) گزارش می‌شود.

جدول ۴. نتایج تحلیل کوواریانس یک راهه در متن (مانکوا) روی نمرات پس آزمون فرهنگ سازمانی، رفتار شهروند سازمانی دو گروه آزمایش و کنترل

متغیرها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی	۲۶۹/۷۵	۱	۲۶۹/۷۵	۵/۰۷	۰/۰۳۵
رفتار شهروند سازمانی	۸۸/۸۴	۱	۸۸/۸۴	۲/۲۷	۰/۱۴۷

فرضیه ۱: آموزش مهارت‌های ارتباطی بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه ۲: آموزش مهارت‌های ارتباطی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

همانطور که نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد، مقدار F فرهنگ سازمانی برابر با $F=5/07$ و $P<0/035$ است که نشان می‌دهد تفاوت میان نمرات پس آزمون فرهنگ سازمانی در دو گروه آزمایش و کنترل معنادار است. لذا فرضیه ۱ پژوهش مبنی بر (آموزش مهارت‌های ارتباطی بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد) تأیید می‌شود. به عبارت دیگر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر رفتار فرهنگ سازمانی تأثیر داشته است.

همچنین مقدار F رفتار شهروند سازمانی برابر با $F=2/27$ و $P<0/147$ است که نشان می‌دهد تفاوت میان نمرات پس آزمون مهارت‌های ارتباطی در دو گروه آزمایش و کنترل معنادار نیست. لذا فرضیه ۲ پژوهش مبنی بر (آموزش مهارت‌های ارتباطی بر رفتار شهروند سازمانی تأثیر دارد) تأیید نمی‌شود.

بحث و نتیجه گیری

نتایج به دست آمده از تحلیل کوواریانس یک راهه (مانکوا) فرضیه اول پژوهش مبنی بر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد را مورد تأیید قرار داد. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های وست (۲۰۰۱)، هوی و مسیکل (۱۹۹۹) همخوانی دارد. همانطور که می‌دانیم فرهنگ سازمان نشان دهنده ی مجموعه ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آن با کارکنان وجوه مشترک دارد (دفت، ۲۰۰۰). همچنین فرهنگ سازمان، مجموعه ای از معانی مشترک است یا ویژگی‌هایی که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود (ابزری، دلوی، ۱۳۸۵). استیفن رابینز (۲۰۰۵) نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارتند از:

۱- گزینش: هدف گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت‌آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و تواناییهای لازم را داشته باشند. در این مرحله سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان در آیند که متناسب با سازمان باشند. در نتیجه کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند که دارای ارزشهایی باشند که سازمان برای آنها اهمیت قائل است.

۲- مدیریت عالی سازمان: مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند که دست به دست می‌شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می‌رسد.

۳- جامعه‌پذیری: مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند. بخشی از جامعه‌پذیری کارکنان مرحله دگرذیسی یا تحول جامع است. در این مرحله فرد استخدام‌شده، مهارتهای لازم را برای انجام کارها می‌آموزد در آنها تبحر پیدا می‌کند و به ارزشها و هنجارهای گروهی احترام می‌گذارد و با آنان همسان می‌گردد. در صورتی که مرحله تحول جامع یا دگرذیسی به‌طور موفقیت‌آمیز انجام شود، بر میزان تعهد فرد به سازمان و بازدهی وی اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را کاهش می‌دهد (رضائیان، ۱۳۸۸). براین اساس آموزشهای مهارتهای ارتباطی در پژوهش حاضر نیز، به کارکنان کمک کرده است که دیدگاه مثبت تری نسبت به ارزشهای مشترک بین انسانها و از جمله ارزشهای سازمانی بدست آورند. آنها از این طریق وارد فرایند جامعه‌پذیری در سازمان خود شده‌اند و توانسته‌اند فرهنگ سازمانی خود را ارتقاء بخشند.

با نگاهی به نظر پژوهشگران مختلف در مورد عناصر تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی مشخص می‌شود که این متغیر بیشتر بر خصوصیات مانند تعهد کاری خطرپذیری و روابط کارفرما با کارمند استوار است. بعنوان مثال محققانی مانند پیترز و واترمن رمز موفقیت و اثربخشی سازمان‌های موفق را به عنوان ویژگیهای فرهنگی حاکم بر این سازمان‌ها و ویژگی‌هایی مانند: ۱- تعصب مدیران به عمل ۲- توجه به نیازهای مشتری ۳- خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی ۴- افزایش بهره‌وری به وسیله‌ی افراد ۵- توجه به ارزشهای مشترک ۶- توسعه کارهای مرتبط با تخصص و تجربه ۷- به کارگیری ستاد اداری کم ۸- استفاده همزمان و به‌جا از ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی (ماشین‌گونه و انسان‌گونه) می‌دانند. به‌طور کلی مطالعات پیترز و واترمن نشان داد که سازمان‌های موفق دارای فرهنگ قوی با یک سری ارزشهای مشترک هستند. از سوی برخی محققان مانند گوردون، بتز و هالف هیل فرهنگ سازمانی را متشکل از ده عنصر در نظر گرفته‌اند. این عناصر که شامل ابعاد رفتاری و ساختاری سازمان‌ها می‌باشند، عبارتند از: ابتکار فردی، خطرپذیری، هدایت و سرپرستی، انسجام، حمایت مدیریتی، نظام نظارت در سازمان، هویت، نظام پاداش، الگوی ارتباطات و تحمل اختلاف سلیقه (دیویس، ۱۹۸۴، ترجمه میرسپاسی و گرجی، ۱۳۸۳).

آموزش مهارتهای ارتباطی به کارکنان از طریق بهبود روابط بین فردی آنها در محیط شغلی، می‌تواند استرس شغلی آنها را کاهش دهد (آرام، ۱۳۸۶) و زمینه را برای تداوم فعالیتهای شغلی و تعهد کاری، که از جمله مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است، در کارکنان ایجاد کند. مطابق با یافته‌های پژوهشگران (هاشمی طاری، ۱۳۷۸، آدین، ۱۳۷۹، و حیدرزادگان، ۱۳۷۵) مبنی بر رابطه مهارتهای ارتباطی با بهبود ارتباط مدیر با کارکنان و کاهش تعارضات بین فردی، می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان، آموزشهای دریافت شده را به روابط با مدیران گسترش داده و این امر در افزایش فرهنگ سازمانی آنها مؤثر بوده است. این پژوهشگران همچنین نشان دادند که بین مهارتهای ارتباطی و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در پژوهش حاضر نیز آموزش مهارتهای ارتباطی احتمالاً از طریق ایجاد نتایج شغلی رضایت بخش تر، توانسته است انگیزه و علاقه و تمایل به خطر کردن برای بدست آوردن موفقیت شغلی را در کارکنان افزایش دهد.

نتایج به دست آمده از تحلیل کوواریانس یک راهه (مانکوا) فرضیه دوم پژوهش مبنی بر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر رفتار شهروند سازمانی تاثیر دارد را مورد تائید قرار نمی‌دهد. این نتیجه با یافته‌های کاتالینا (۲۰۱۲)، فلدمن (۲۰۱۱)، آهنچیان (۱۳۸۷) هماهنگ می‌باشد و با یافته‌های لی لیانگ و کرانت (۲۰۱۰)، ایشاک و همکاران (۲۰۰۹)، دی بوراح برین داف (۲۰۰۷)، کینگ و همکاران (۲۰۰۵)، کاستا و مک کری (۱۹۹۲)، مورمن و بلیکلی (۱۹۱۵) مغایر می‌باشد.

اپل بام و همکاران (۲۰۰۴) رفتار شهروندی را اینگونه تعریف می‌کنند: مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود موثر وظایف و نقشهای سازمان می‌شوند. ارگان این رفتارها را که هم در انجام رفتارهای درون‌نقشی و هم در انجام رفتارهای فراتر از نقش موثر بودند را رفتار شهروندی سازمانی نام نهاد و در حالیکه محققان تنها بر عملکرد تمرکز داشته و بویژه بر اندازه‌گیری مقیاس‌های سستی کار، مثل تولید، برون داد و یا موفقیت در انجام یک وظیفه تاکید می‌کنند ارگان بیان می‌کند که اصولاً گاهی اوقات عوامل و شرایطی نظیر تکنولوژی و فرایندهای کاری در نقش عوامل محدود کننده عملکرد افراد ظاهر می‌شوند. او همچنین استدلال کرد که افراد برای بروز رفتارهای فراتر از آزادی عمل بیشتری نیاز دارند. او ارضایت شغلی را مقدمه‌ای برای رفتار شهروندی سازمانی قلمداد می‌کند و معتقد بود رضایت شغلی تکرار رفتارهای شهروندی سازمانی را با فراوانی بیشتر همراه می‌کند، اما موضوع و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را فراتر از رضایت شغلی در نظر گرفت. براساس نظرات ارگان، در تبیین یافته مربوط به فرضیه دوم، می‌توان بیان نمود که شکل‌گیری و رشد رفتار شهروندی تحت تأثیر عوامل مختلفی، از جمله وجود روحیه جمع‌گرا، رضایت شغلی، و تقدیر و تحسین عینی و ملموس از فعالیتهای داوطلبانه‌ای که در نیل به اهداف سازمان مؤثرند و می‌باشد. فقدان و یا ضعف در هر یک از این عوامل می‌تواند مانع از رشد رفتار شهروندی در کارکنان شود. بدین ترتیب بنظر می‌رسد که افراد شاغل در جهاد کشاورزی بیشتر به فعالیتهای درون‌نقشی خود به عنوان کارمند اهمیت می‌دهند و تمایلی به انجام فعالیتهای فراتر از نقش، که بعنوان وظیفه شغلی تعریف نمی‌شوند و بصورت داوطلبانه هستند، ندارند. همچنین رضایت شغلی آنان بعنوان یک متغیر مؤثر در افزایش رفتارهای شهروندی، در این پژوهش مورد سنجش قرار نگرفته است و می‌توان از این عامل بعنوان یک عامل احتمالی نام برد. بنابراین اگر کارکنان از شرایط شغلی خود رضایت نداشته باشند و روحیه گروهی برای پیشبرد اهداف سازمان در آنها پایین باشد، آموزش‌هایی مبنی بر مهارت‌های ارتباطی، تأثیر چندانی بر رشد رفتار شهروندی آنها نخواهد داشت. به عبارت دیگر به منظور ارتقاء رفتار شهروندی لازم است به متغیرهای دیگری، از جمله آموزش روحیه مشارکت و کار گروهی، ارائه اطلاعات در زمینه نتایج رفتار شهروندی در موفقیت سازمانها، و افزایش رضایت شغلی و ... توجه نمود.

منابع

- ابزری، م، دلوی، م، ر، (۱۳۸۵). مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکرد تعالی گرا، چاپ اول، انتشارات قاصد سحر.
- اسمعیلی گیوی، م، ر، (۱۳۹۰). بررسی نقش صفات شخصیت، تعهد و اعتماد سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی سازمانی، ۸(۲) ۲۹-۳۸.
- صفری، ش، (۱۳۸۹). بررسی منابع قدرت مدیران و رابطه آن با جو سازمانی از دیدگاه دبیران مدارس، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی سازمانی، ۳(۱) ۴۱-۴۸.
- فرهنگی، ع، ا، (۱۳۸۸). مبانی ارتباطات انسانی، جلد اول، چاپ هفتم، انتشارات تهران تایمز.
- میر کمالی، م، (۱۳۷۸). رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ پنجم، نشر سیطرون.

- Catalina, C.C. (2012). Examining the association between job affects and organizational citizenship behavior on a sample of Romanian communication and marketing specialists, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 568-572
- Duff, D.B. (2007). The Relationship Between Organizational Climate, Personality Factors and Organizational Citizenship Behavior, Doctoral Thesis of University of Illinois at Urbana - Champaign. www.proquest.com
- Li, N., Liang, J., & Crant, J.M. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 95(2), Vol. 395-404.
- Manetje, O. & Martins, N. (2009). The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment in a South African Motor Manufacturing Organisation, in *The Department of Industrial and Organisational Psychology*, University of South Africa.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture Mapping The Terrain*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Schepman, S. & Zarate, M. (2008). The Relationship Between Burnout, Negative affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees, *Journal of Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 30.
- Park, O.S. (2011). The Relationship Among Job Satisfaction, Professional Commitment Organizational Alienation, and Coaching of School Volleyball Coaches in Taiwan, *United State Sports Academy*, AAT 3227313.
- Thomas W.H. Ng, Daniel C. Feldman. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, Issue 2, Pages 528-537.