



## Investigating the Communication Apprehension in Employees by using Empirical Phenomenology

**Reza Zare** 

Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Alireza Fathizadeh** 

Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Mohammad Safari\*** 

Ph.D., Public Administration, Islamic Azad University, Deylam Branch, Deylam, Iran.

### Abstract

Communication apprehension is a behavioral pattern that persuades people to tend to communicate with anxiety and it is along with a constant feeling of fear and tension about an action or perception of a social event which leads to destructive professional and organizational results. The purpose of this study is to identify the incidents and consequences of communication apprehension. The research strategy, was empirical phenomenology and its participants are the staff of Imam Khomeini Relief Committee in Fars province who were selected using purposeful sampling method. Qualitative data was collected through semi-structured interviews with open-ended questions from 21 individuals to theoretical saturation stage and was analyzed by the approach of Diekelmann et al (1989) and NVIVO 12 software. The results indicate the existence of six factors (personal characteristics, managers' characteristics, job, factors, environmental factors, and organizational and family factors) as the incidents for the occurrence of communication apprehension that has individual and organizational behavioral destructive factors.

**Keywords:** Communication Apprehension, Organizational Communication, Empirical Phenomenology, Imam Khomeini Relief Committee.

\* Corresponding Author: safarifrs@gmail.com

**How to cite:** Zare, R., fathizadeh, A., Safari, M. (2022). Investigating the Communication Apprehension in Employees by use of Empirical Phenomenology. Management Studies in Development and Evolution, 104 (31), 123- 149. doi: 10.22054/jmsd.2022.65295.4072



----- مطالعات مدیریت بهبود و تحول -----

دوره ۳۱، شماره ۱۰۳، بهار ۱۴۰۱، ۱۲۳-۱۴۹

jmsd.atu.ac.ir

DOI: 10.22054/jmsd.2022.65295.4072

## واکاوی ارتباط هراسی در کارکنان با استفاده از پدیدارشناسی تجربی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

رضا زارع <sup>id</sup>

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

علیرضا فتحی زاده <sup>id</sup>

دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندر دیلم، بندر دیلم، ایران

محمد صفری\* <sup>id</sup>

### چکیده

ارتباط هراسی یک الگوی رفتاری است که موجب گرایش افراد به برقراری ارتباط توأم با اضطراب می‌شود و احساس مداوم ترس و تنش در مورد یک عمل یا ادراک از رویداد اجتماعی را به همراه دارد که منجر به نتایج شغلی و سازمانی مخرب می‌شود. هدف این مطالعه شناسایی پیشایندها و نتایج وقوع ارتباط هراسی است. راهبرد پژوهش، پدیدارشناسی تجربی و مشارکت کنندگان آن، کارکنان کمیته امداد امام خمینی «ره» استان فارس هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌های کیفی به شیوه مصاحبه نیمه ساختار یافته با سوالات باز از ۲۱ نفر تا مرحله اشباع نظری گردآوری شد و با رویکرد دیکلمن و همکاران (۱۹۸۹)، و نرم افزار NVIVO 12 تحلیل گردید. نتایج بیانگر وجود شش عامل (ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های مدیران، عوامل شغلی، عوامل محیطی، عوامل سازمانی و خانوادگی) به عنوان پیشایندهای وقوع ارتباط هراسی است که تخریب‌های رفتاری فردی و سازمانی را به همراه دارد.

**واژگان کلیدی:** ارتباط هراسی، ارتباطات سازمانی، پدیدارشناسی تجربی، کمیته امداد امام

خمینی «ره».

## مقدمه

ارتباط در سازمان‌ها امری غیرقابل اجتناب است و انتقال مفاهیم و مقاصد افراد از طریق پیام تاروپود سازمان‌ها را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی، وحدت رویه و دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود. مدیریت اثربخش، بهره‌وری و رضایتمندی کارکنان در گرو وجود ارتباطات سازمانی مؤثر است و ارتباطات ضعیف و نارسا عامل اصلی ایجاد تعارض و عدم دستیابی به نتایج سازمانی خواهد بود (پری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

ارتباطات هراسی<sup>۲</sup> بر بسیاری از افراد در مراحل مختلف زندگی‌شان چه به صورت آگاهانه و چه ناآگاهانه تأثیر می‌گذارد. این ترس و احساس ناراحتی زمانی آشکار می‌شود که از فرد خواسته می‌شود با مخاطب خود و یا برای دیگران صحبت کند. این دلهره، همان اضطراب یا ناراحتی عصبی است که قبل از گفتگو در محیط‌های گروهی یا هنگام رفتن به یک جلسه در فرد احساس می‌شود و می‌تواند در ارتباطات میان فردی هنگام برقراری تماس تلفنی با شخصی مهم یا ورود به دفتر رئیس برای بحث در مورد مسائل و یا ارائه گزارش‌های سازمانی وجود داشته باشد (لیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). ارتباط هراسی مانع توسعه مهارت‌های شغلی شده و می‌تواند تأثیرگذاری افراد در محیط کار را مختل کند (کمپل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). محققان بر این باورند که کارکنان با سطح بالای ترس از ارتباط نسبت به همکاران خود علاوه بر دانش پایین، بهره‌وری کمتری نیز دارند و بالطبع ارزش و موفقیت آنها نیز پایین‌تر است، و با احتمال کمتری در محل کار به دریافت پیشنهادهای شغلی مهم‌تر و کسب مقام‌های بالاتر و کسب درآمد بیشتر نائل می‌شوند (کامپاگنولا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). هارگی و همکاران اذعان دارند کارکنانی که سطح بالایی از ترس را در ارتباط تجربه می‌کنند دارای غیبت بیشتر در کار، تنش‌های روحی و شغلی بالا بوده و تمایل بیشتری به ترک شغل را خواهند داشت و این اضطراب و دلهره علاوه بر اینکه مانعی برای عملکرد اثربخش کارکنان در محل کار است بر عملکرد مدیران نیز تأثیر دارد (هارگی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).

- 
1. Petry
  2. Communication Apprehension
  3. Leath
  4. Campbell
  5. Campagnola
  6. Hargie et al

کروچر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، معتقدند که مبنای وقوع بسیاری از مسائل و مشکلات سازمان‌ها ساختار نادرست و عدم توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی است. ارتباطات نامناسب سازمانی شکل‌گیری مسائل ناسازگار و بروز تعارض را در بین کارکنان تقویت نموده و موجب بروز رفتارهای کاری غیرسازنده و مخرب می‌شود زیرا احساسات و ادراکات هیجانی در بستر ارتباطات غیرشفاف مبنای پیش‌زمینه‌ای برای بروز تعارضات آتی خواهد بود (مارسل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). بدون استقرار یک سیستم ارتباطی مؤثر، همکاری میان کارکنان از میان رفته و به تنش، اختلاف نظر و درگیری در سازمان منجر می‌شود و مانعی برای دست‌یابی به کارایی و اثربخشی در ارائه کالاها و خدمات به ارباب رجوعان خواهد می‌گردد. به عنوان مثال، فعالیت‌هایی نظیر فروش، بازاریابی و خدمات به ارباب رجوعان در سازمان‌ها به فرایند ارتباطات و همچنین عملکرد روابط عمومی وابسته است و این فرایند نقش مهمی در خلق تصویر سازمانی و چگونگی مشاهده آن توسط افراد بیرونی بازی می‌کند (شاب و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

وظیفه سازمان‌های حمایتی به ویژه کمیته امداد امام خمینی «ره» تسهیل، دقت و تسریع بخشیدن به امور پشتیبانی، حمایتی و عرضه اثربخش خدمات به نیازمندان و توان‌خواهان جامعه است. بنابراین ارتقای سطح کیفی و کمی خدمت‌رسانی وابسته به اثربخشی ارتباطات درون سازمانی و نیز وجود ارتباط مستقیم و غیرمستقیم مؤثر برون سازمانی در سطح گسترده با مخاطبین نیازمند و جامعه مدنی است. طبق اصل مسئولیت اجتماعی، سازمان‌های حمایتی بایستی با توجه به محوریت ارتباطات اخلاقی و با حساسیت نسبت به مسائل اجتماعی، فرهنگی و محیطی رفتار کنند و برای تحقق این هدف علاوه بر حضور در فعالیت‌های اجتماعی، ضروری است آن را به شکل یک سبک زندگی درآورند، پس تأثیرگذاری و ایجاد جریان‌های مردمی، بسیج منابع عمومی و ارائه بهینه خدمات نیازمند ارتباطات اثربخش است و این امر منوط به وجود ساختاری قوی از ارتباطات مؤثر درون سازمانی میان کارکنان است، حال با توجه به اهمیت موضوع این سوال مطرح است که عوامل ایجادکننده ارتباط هراسی سازمانی در کارکنان کدامند و نتایج فردی و سازمانی آنها چیست؟

- 
1. Croucher et al
  2. Marcel
  3. Schaub et al

### پیشینه نظری پژوهش

دلهره در ارتباط ابتدا توسط مک کراسکی (۱۹۷۰)، به عنوان اضطراب در ارتباطات شفاهی تعریف شد و ترسی را توصیف می کند که نوعی چالش در برقراری مرادوات موثر است و به عبارتی به «سطح ترس یا اضطراب فرد در برقراری ارتباط واقعی یا پیش‌بینی شده با فرد یا افراد دیگر» اشاره دارد (لیس، ۲۰۱۹). مک کراسکی از اصطلاح صحنه هراسی<sup>۱</sup> یاد کرد که پیش‌بینی برای فرایند ارتباط هراسی است و ترکیبی از دو بُعد خلق و خو است که شامل: برون‌گرایی<sup>۲</sup> پایین و روان رنجوری<sup>۳</sup> بالا می‌باشد. اصطلاح صحنه هراسی به کم‌گویی و کم-رویی تجربه شده در هنگام صحبت کردن در تعاملات اجتماعی اشاره دارد و ارتباط هراسی زیربنای کم‌گویی است (مک کراسکی، ۲۰۱۵).

با استناد به نظریه دلهره در ارتباطات می‌توان گفت که ترس یک ویژگی شخصیتی است که در طی موقعیت‌های مختلف ارتباطی نسبتاً ثابت باقی می‌ماند. صفات فردی مانند درون-گرایی، آنومی<sup>۵</sup>، عزت نفس پایین، روان رنجوری، واگرایی فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی توسعه نیافته اغلب به عنوان پیش‌آمدهای دلهره در ارتباطات هستند (مک کراسکی، ۲۰۰۹). با این حال، ویژگی‌های موقعیتی مانند تشریفات، عدم تعادل وضعیت، توهم و ناآشنایی نیز می‌توانند سبب ایجاد دلهره و اضطراب در ارتباطات شوند. دلهره در ارتباطات می‌تواند مربوط به اضطرابی باشد که: (۱) مبتنی بر زمینه است زیرا با نوع خاصی از ارتباطات همبستگی دارد؛ (۲)، مبتنی بر مخاطب است که در آن اضطراب مربوط به ارتباط با فرد یا گروه خاصی از افراد است؛ (۳)، مبتنی بر موقعیت است که با ترکیب خاصی از زمینه و مخاطب همراه می‌شود و (۴)، مبتنی بر ویژگی شخصی است که در موقعیت‌های مختلف و برای مخاطبان مختلف پایدار می‌باشد (کمپل، ۲۰۱۲).

دانشمندان دریافته‌اند که ارتباط هراسی با اضطراب اجتماعی همبستگی دارد. خصوصیات اضطراب اجتماعی شامل ترس روز افزون و افراطی و حمله به موقعیت‌های اجتماعی است که معلول موشکافی و قضاوت‌های احتمالی منفی می‌باشد (انجمن

- 
1. stage fright
  2. extraversion
  3. Neuroticism
  4. McCroskey
  5. Anomie

روان‌شناسان آمریکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). اضطراب اجتماعی ناشی از وحشت درباره موقعیت‌های مبهم و حتی رویدادهای اجتماعی فاقد تهدید نیز هست (همبرگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). اضطراب اجتماعی و ارتباط هراسی به این دلیل به یکدیگر مرتبط هستند که به لحاظ اجتماعی افراد مضطرب زمانی که با سایرین ارتباط برقرار می‌کنند بیشتر در معرض ارتباط هراسی می‌باشند. ارتباط هراسی، گونه‌ای از اضطراب را مخاطب قرار می‌دهد که فرد را از مشارکت فعالانه در فرصت‌های برقراری ارتباط دور نگاه می‌دارد. با این حال، افراد دارای ارتباط هراسی بالا ضرورتاً پیام‌دهندگان ضعیفی نیستند، تا زمانی که ارتباط هراسی فرد را از برقراری ارتباط در محیط‌های اجتماعی دور نکنند فرد از فرصت و توانایی بالقوه برقراری ارتباط با دیگران برخوردار است (بیانچی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

افراد مبتلا به ارتباط هراسی ممکن است اثرات هیجانی برقراری ارتباط را در بدن خود نیز تجربه کنند زیرا یک پاسخ مغزی به نوعی ترس است که از درون فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (ریچموند و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). علائم فیزیولوژیک آن می‌تواند شامل دهان خشک، دست‌های سرد، عدم تمرکز، سرگیجه، سرخ شدن، تنگی نفس، ضربان سریع قلب، ضعف در پاها، حالت تهوع، منقبض شدن ماهیچه‌ها و دست‌های عرق کرده باشد و با نوعی حس ادرار یا دلپیچه در فرد نیز همراه شود و با افزایش سطح انتقال دهنده‌های عصبی مانند آدرنالین، افزایش فشار خون و کاهش دمای بدن را به دنبال داشته باشد (گریگرسن و هورویتر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲).

پژوهشگران در زمینه ارتباط هراسی برای فهم اینکه آیا چنین رفتاری پاسخ به یک ویژگی یا تعامل اجتماعی است: از دو نوع ارتباط هراسی صفات<sup>۶</sup> و زمینه‌ای<sup>۷</sup> نام برده‌اند. ارتباط هراسی صفات یک الگوی کلی اضطراب در موقعیت‌های اجتماعی متفاوت است و به ترس شخصیتی در برقراری ارتباط در یک دامنه گسترده از زمینه‌ها ارجاع می‌گردد، بر این اساس در انواع تعاملات اجتماعی افراد دچار اضطراب می‌گردند. ارتباط هراسی زمینه‌ای

- 
1. American Psychiatric Association
  2. Heimberg et al
  3. Bianchi
  4. Richmond et al
  5. Gregersen & Horwitz
  6. Trait-like CA (TCA)
  7. Context CA (CCA)

تنها در موقعیت‌ها یا مضامین اجتماعی خاص روی می‌دهد. افراد مبتلا به ارتباط هراسی زمینه‌ای ممکن است ترسی را در یک محیط ارتباطی تجربه کرده باشند، ولی ضرورتاً در محیط دیگر این ترس و هراس را احساس نمی‌کنند؛ اما هر دو، نوعی ناراحتی را تشریح می‌کنند که فرد در طی بحث‌های گروهی، گفتمان‌های بین فردی، ملاقات‌های رسمی و مراودات اجتماعی تجربه کرده است (کوئتزی و همکاران، ۲۰۱۴).

### پیشینه تجربی پژوهش

لوریرو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای با عنوان: تفاوت‌های جنسیتی در ارتباط هراسی شفاهی و کتبی در بین دانشجویان؛ که در یک نمونه ۳۴۵ نفری و با استفاده از پرسشنامه در بین دانشجویان مقاطع مختلف تحصیلی انجام شد، دریافتند که، دانشجویان با مشکلات و ترس از ارتباط، به ویژه در ارتباطات شفاهی، روبرو هستند و دانشجویان دختر نسبت به پسر سطوح بیشتری از اضطراب را در ارتباطات شفاهی و نوشتاری نشان می‌دهند.

تریسانتی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان: ارتباطات هراسی بین فرهنگی به عنوان میانجی در تفاوت‌های نسلی و تعارض، که به روش ترکیبی در یک نمونه ۱۳۰ نفری از کارکنان سفارتخانه‌های انجمن ملل جنوب شرقی آسیا در جاکارتای اندونزی انجام شد دریافتند که، ارتباط هراسی بین فرهنگی دارای نقش واسطه‌ای قوی در رابطه میان تفاوت‌های بین نسلی و تعارض است. یافته‌های کیفی در این مطالعه نشان داد که تعارضات ناشی از تفاوت‌های فرهنگی در محیط‌های چند فرهنگی ناشی از تفاوت در عملکرد، انتظارات و نگرش‌ها نسبت به کار است. تعارضات بر عملکرد و خلق و خوی کارکنان تأثیر می‌گذارد و منجر به کاهش بیشتر بهره‌وری می‌شود.

جیکوبی<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)، در تحقیقی با عنوان: به دنبال درک تأثیر همکاری بر درک ارتباطات بین فرهنگی، که بصورت ترکیبی و با مشارکت ۴۱ نفر انجام شد در بخش کمی تفاوت معنی‌داری میان ابعاد ارتباط هراسی میان فرهنگی یافت نشد، اما یافته‌های بخش کیفی نشان

- 
1. Coetzee et al
  2. Loureiro et al
  3. Trisasanti et al
  4. Jacobi

داد که همکاری منجر به کاهش ارتباط هراسی بین فرهنگی می‌گردد و سوگیری درون گروهی و عدم انگیزه برای عمل به عنوان موانعی برای کاهش ارتباط هراسی هستند. کوپلمن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، به تاثیر مفروضات نظریه  $X / Y$  بر سبک‌های ارتباطات پی برده‌اند. به عقیده آنها مدیران دارای زمینه  $Y$  با سبک ارتباط اضطرابی همبستگی منفی و با سبک‌های ارتباطی پشتیبان و غیرکلامی رابطه مثبت دارند. راس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، معتقد است که مدیران با پیش فرض نظریه  $X$  تمایل دارند فرض کنند تصمیم‌گیری مشارکتی بر قدرت آنها تأثیر منفی می‌گذارد در حالی که مدیران با پیش فرض نظریه  $Y$  فرض می‌کنند که تصمیم‌گیری مشارکتی تأثیر مثبتی بر قدرت درک شده آنها و اثربخشی سازمان دارد. پس مدیران نظریه  $X$  در خصوص ارتباط محاوره‌ای به ویژه در فرصت‌های تصمیم‌گیری نسبت به مدیران نظریه  $Y$  احساس راحتی کمتری دارند.

به گفته نیولپ (۱۹۸۷)، مدیران دارای مفروضات نظریه  $X$ ، اعمال راهکارهای ضد اجتماعی مانند تهدید، فریب و تحریکات بد را ترجیح می‌دهند و مدیران نظریه  $Y$  اتخاذ انواع فنون اجتماع مدار از جمله عزت و اعتبار را ترجیح می‌دهند (راس، ۲۰۱۳). به گفته مک کروسکی و شیهان، افرادی که ارتباط گریزی بالایی دارند نسبت به کسانی که ارتباط گریزی پایینی دارند بیشتر مستعد این هستند که بدون شناخت وارد رابطه شوند و با غریبه‌ها تعامل کنند و در رابطه‌ها با افرادی باشند که فقط محدود به خودشان هستند (با فرد دیگری رابطه ندارند)، این افراد بیشتر مستعد ترک شغل و یا تحصیل هستند (کلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از روش‌شناسی کیفی و شیوه پدیدارشناسی استفاده می‌کند و دارای رهیافت تجربی<sup>۴</sup> است زیرا بر توصیف تجربیات مشارکت‌کنندگان تأکید و تمرکز داد (ایمان، ۱۳۹۳: ۱۲). این پژوهش از لحاظ هدف جزء تحقیقات توصیفی است، بعلاوه این مطالعه مقطعی از نظر مخاطب جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود (نیومن، ۱۳۹۷). شیوه گردآوری داده‌ها، مصاحبه تخصصی نیمه ساختار یافته با سئوالات باز است. مصاحبه‌ها پس از

---

1. Kopelman et al  
2. Russ  
3. Clesson  
4. Empirical Phenomenology



هماهنگی‌ها و توافق صورت گرفته با مدیران و کارکنان کمیته امداد خمینی «ره» استان فارس و همچنین متخصصان دانشگاهی با بکارگیری شیوه نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> انجام شد (نیومن، ۱۳۹۷). نمونه‌های آماری کارکنانی را شامل می‌شد که به زعم مدیران و سرپرستان‌شان دارای رفتارهایی از قبیل گوشه‌گیری و انزوا، مشارکت تیمی کمتر نسبت به سایرین، عدم تمایل به شرکت در جلسات، مباحث و نظرخواهی‌های اداری بودند و نیز افرادی که انتقاد از مدیران سازمان را بی‌تاثیر یا مشکل‌آفرین می‌دانستند. معیار انتخاب متخصصان، نوع رشته تحصیلی و شناخت آنها از ارتباط هراسی بود پس با اساتید رشته‌های مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی و روان‌شناسی مصاحبه صورت گرفت.

سوال‌های اساسی که برای شروع این پژوهش از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد عبارت بودند از: ۱) تجربیات شما از ترس در برقراری ارتباط در بین کارکنان سازمان‌تان چیست؟ ۲) آیا ترس از برقراری ارتباط را در خود احساس می‌کنید؟ و در زندگی کاری‌تان این ترس چگونه نمود پیدا می‌کند؟ ۳) ارتباط هراسی چه تاثیری بر رفتار کاری‌تان دارد؟ ۴) دلایل وجود ترس از ارتباط و شرایط اثرگذار بر وقوع ارتباط هراسی کدامند؟ مدت زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه بود و تا زمان اشباع نظری داده‌ها با ۲۱ نفر مصاحبه انجام شد. همچنین در این پژوهش، برای اعتبار و اعتماد بخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال، اعتماد و تایید بهره‌گیری شد (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵).

برای رعایت قابلیت اعتبار تحقیق، داده‌ها از مشارکت‌کنندگانی که آشنا و درگیر با ارتباط هراسی بودند جمع‌آوری شد. به منظور افزایش قابلیت انتقال و تایید تحقیق، عرضه کامل یافته‌ها و مطابقت با ادبیات و مبانی نظری پژوهش، انجام گردید. برای دستیابی به قابلیت اعتماد در این مطالعه، از تطبیق توسط اعضا (بازبینی گزارش نهایی، فرایند تحلیل و مقوله‌های بدست آمده توسط مشارکت‌کنندگان و ابراز نظر آنها)، بررسی همکار (مطالعه یافته‌ها و اظهار نظر تعدادی از اساتید رشته مدیریت) و مشارکتی بودن پژوهش (بهره‌گیری از مشارکت‌کنندگان به طور همزمان در تحلیل و تفسیر داده‌ها) استفاده گردید (کرسول و میلر، ۲۰۰۰). بعلاوه، برای تحقق پایایی در این پژوهش، از رویکرد سیلورمن (۲۰۰۵)، نیز استفاده شد، یعنی استفاده از فرایندهای ساخت یافته و دقیق در تنظیم مصاحبه‌ها و ضبط

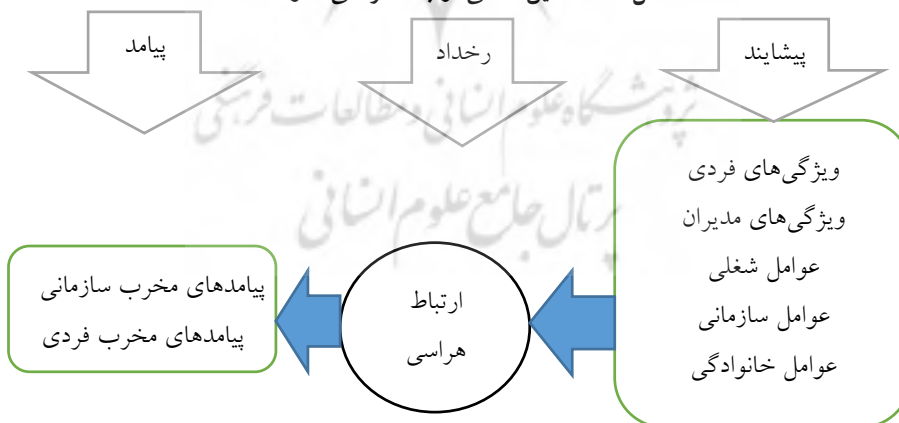
- 
1. Purposive Sampling
  2. Lincoln & Guba
  3. Creswell & Miller

مکالمه‌ها با استفاده از برنامه ضبط صدا در تلفن همراه و سپس پیاده سازی و دست‌نویس نمودن آنها (سیلورمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). همچنین، کدگذاری داده‌ها با استفاده از رویکرد دیکلمن و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۹)، و نیز وجود سه مصاحبه‌گر در این پژوهش برای اجرای مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها به منظور مقایسه نتایج و اطمینان از سازگاری مناسب یافته‌ها (توافق میان کدگذاران، سیلورمن، ۲۰۰۵)، تاییدی بر پایایی این مطالعه است (کرسول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). به علاوه، در این مطالعه برای تعیین میزان توافق بین کدگذاری‌ها از ضریب کاپای کوهن استفاده شد که مقدار این ضریب ۰/۷۴ بدست آمد که نشان از توافق بین دو کدگذار و پایایی قابل قبول است.

### یافته‌های پژوهش

در مرحله اول به گردآوری داده‌های کیفی از میان مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت-کنندگان تحقیق پرداخته شد. در فرایند کدگذاری اولیه، مضمون‌های مختلفی به دست آمد که طی فرایند تحلیل داده‌ها به مضمون‌های جامع‌تری تقلیل پیدا کرد. نگاره ۱ نشان دهنده مضمون‌های اصلی و جدول ۱ حاوی مضمون‌های فرعی، اولیه و فراهایی از تجارب زنده مشارکت‌کنندگان تحقیق در مورد عوامل مؤثر بر ارتباط هراسی کارکنان در سازمان‌ها را نشان می‌دهد.

شکل ۱: مضامین اصلی ارتباط هراسی کارکنان



1. Silverman
2. Diekelmann et al
3. Cresswell

جدول ۱) عوامل ارتباط هراسی کارکنان

خوشه‌ها	مضمون پدیدآمده	معانی فرموله شده	فرازهایی از مصادیق تجارب زنده
روانشناسی	اعتماد به نفس پایین	تصور از سطح تحصیلات پایین - تصور پایین از تجربه کاری - سابقه کار کم - احساس ناتوانی و عجز در اجرای وظایف محوله	سطح تحصیلات و تجربه کاری خود را پایین تلقی می کنند حتی اگر در مقایسه با یگران شرایط متوسط یا بهتری داشته باشند. فکر می کنند اطلاعات زیادی در مورد موضوعات مختلف ندارند. تازه به استخدام سازمان در آمده اند و احساس می کنند توانایی آنچنانی ندارند و فکر می کنند باید همه چیز را از اول بلد باشند
	نداشتن مهارت ارتباطی	عدم وجود ارتباط کلامی - عدم وجود ارتباط شنیداری - دلهره از ارتباطات	خیلی ها هم خوب بلد نیستند صحبت کنند. از یک احوال پرسوی ساده ناتوان هستند. کسی متوجه صحبت های ان ها نمی شود برای همین صحبت نمی کنند.
	کم رویی	گریز از ارتباط - وجود شرم و حیای زیاد - خجالتی بودن - روحیه پایین در اجرا	از روبرو شدن با افراد گریزان هستند. شرم و حیا را در صحبت هایشان متوجه می شویم. در حرف زدن خیلی خود را کوچک می کنند و یا خجالت می کشند صحبت کنند. در انجام کار از روحیه پایینی برخوردار می باشند و در کار با تمام وجود درگیر نمی شوند
	جنسیت	دوری از نسبت های ناروا - دوری از حاشیه - دوری از آسیب های جنسیتی	ارتباط با جنس مخالف حاشیه های زیادی دارد. چون جنس ضعیف تر و آسیب پذیر هستیم و حرف و حدیث پیش می آید ارتباط کمتری می گیریم
	درون گرایی	تنها بودن - عدم تمایل به ارتباط با دیگران - کم حرفی - پنهان کاری - عدم توجه به دیگران - منفعت طلبی فردی	خیلی ها دوست ندارند بین جمع باشند. حتی در جلسات هم حاضر نمی شوند. اکثرا این افراد دوست ندارند با همکاران ارتباط داشته و کم حرف می زند. به فکر منافع خودشان هستند و برای اینکه دیگران از کارشان مطلع نشوند ارتباط نمی گیرند. وقتی شما به فکر دیگران نباشید کمتر ارتباط می گیرید.
	ناهنجاری های گفتاری، شنیداری و دیداری	کری و کم شنوایی - لکنت زبان - نابینایی و کم بینایی	برخی افراد که دارای مشکل شنوایی هستند و یا از سمعک استفاده می کنند کمتر با سایرین در ارتباط هستند. بارها دیده شده همکاری که لکنت زبان دارد در مواجهه با ارباب رجوع کنار می رود و حتی ارباب رجوع وقتی مشکل را می بیند خودش سعی می کند کارش را از طریق فرد دیگری دنبال کند. همکاری داشتیم که برایش مشکلی پیش آمد و نابینا شد با اینکه کارشناس خبره ای بود اکنون در اپراتوری تلفن مشغول به کار شده که در روحیه اش بسیار تاثیر منفی گذاشته است.

ادامه جدول ۱.

خوشه‌ها	مضمون پدیدآمده	معانی فرموله شده	فرا‌هایی از مصادیق تجارب زنده
ویژگی‌های مدیران	ضعف مهارت-های انسانی مدیران	عدم شناخت مدیر از علائق کارکنان عدم شناخت مدیر از توانایی های کارکنان	وقتی به علادق و توانایی کارکنان اهمیتی داده نمی شود کارکنان گوشه گیر می شوند وارتباط نمی گیرند. یک مشکل دیگر این است که مدیران به ارتباطات اهمیت نمی دهند و یا فرض می کنند که ارتباطات خود به خود پیش می آید.
	ضعف مهارت-های تخصصی مدیران	پایین بودن سطح اطلاعات مدیران پایین بودن سطح دانش مدیران پایین بودن سطح تجربه مدیران	به دلیل سطح پایین اطلاعات، دانش و تجربه مدیران ،کارکنان می ترسند تصمیمات اشتباه بگیرند و همکاران این تصمیمات غلط را به حساب افرادی بگذرانند که با مدیر ارتباط دارند.
	ضعف مهارت-های ادراکی مدیران	توجه زیاد به نظرات منفی برداشت اشتباه از کارکنان عد اعتماد و سوء تفاهم مدیر نسبت به زیر دستان	اگر نکته منفی از ما به گوش مدیرعامل برسد خوشایند نیست. سعی می کنیم حرف نزنیم تا کسی از نظرات ما با خبر نشود، تا به گوش ایشان نرسد چون برای ما بد می شود زیرا همیشه مدیر ما دارای گارد نسبت به ماست و فکر می کند ما علیه او هستیم
	مدیران سیاست باز	وابستگی قومی قبیله ای تمایلات شدید به جناح های سیاسی مخفی کاری سیاسی ترس از دست دادن جایگاه	مدیران هنگامی منتخب یک طیف ساسی هستند با تعداد کمی از کارکنان ارتباط می گیرند. همیشه مدیر ما با معاون و هم حزبی های خود ارتباط دارد و سعی می کنند مسائل خود را مخفی نگه دارند. به شدت بومی گرایی را در سازمان ترویج می کند زیرا فکر می کند غریبه ها دشمن هستند و می ترسند ضعف هایشان اشکار گردد و جایگاه خودشان را از دست بدهند زیرا فکر می کند موقبتش را دوستانش نگه می دارند.

ادامه جدول ۱.

خوشه‌ها	مضمون پدیدآمده	معانی فرموله شده	فرازهایی از مصادیق تجارب زنده
عوامل شغلی	استخدام ناپایدار	نوع استخدام- ابهام در وضعیت شغلی- بده و بستن‌های شغلی	کارکنان شرکتي و قراردادي به خاطر اینکه مي ترسند شغل خود را از دست بدهند کمتر نظر مي دهند. از آینده شغلي خود واهمه دارند. اين جایگاهی را که به دست آورده اند از دست بدهند. درخواست هایی که به صورت مستمر در مورد مرخصی، تسهیلات و مساعدت به مدیر می دهم باعث می شود کمتر در مورد مسائل دیگر اظهار نظر کنم
	بیگانگی شغلی	عدم اهمیت داشتن شغل- عدم اثرگذاری شغل- عدم معناداری شغل- پایین بودن جایگاه شغلی	برای کارهایی که من انجام می دهم مدیر اهمیت چندانی قائل نیست. شغل من زیاد به چشم نمی آید. فکر می کنم کار خاصی در سازمان انجام نمی دهم
عوامل سازمانی	فرهنگ سیاست زده	وابستگی سیاسی کارکنان- تعصبات سیاسی کارکنان- تنشهای سیاسی	هر کدام از کارکنان به یک جناح سیاسی تعصب دارند و اغلب این تعصبات باعث تنش بین همکاران می شود به همین دلیل سعی می کند کمتر با همدیگر ارتباط داشته باشند. هر مسئله اداری به راحتی تبدیل به یک چالش سیاسی و جناحی می شود تا فرد مخالف را از صحنه به در کنند
	جو بی اعتمادی	زیر آب زنی توسط همکار و سخن چینی بدگویی و بدنامی- حسادت زنانه- حسادت ناشی از پیشرفت همکاران- عدم اعتماد بین کارکنان- عدم اعتماد به مدیر	به خاطر ارتباط با افرادی که به آن ها اعتماد داشتم شغلم را از دست دادم. جایگاه خودم را به خاطر ارتباط با همکارم از دست دادم زیرا جلوی دیگران از من بدگویی می کرد و سخنان خصوصی مان را بازگو می کرد. خیلی ها منتظرند حرفی بزنی تا از آن علیه ت استفاده کنند. حسادت بین خانم ها زیاد است. نسبت به پیشرفت همکاران خود حسادت دارند بنابراین سعی می کنند اطلاعات را در اختیار آنان قرار ندهند. در این سازمان جو خوبی شکل نگرفته و کمتر می شود به همکار اعتماد کرد. از اعتماد به همکاران همیشه اسباب دیدم. در این سازمان حتی به مدیر هم نمی شود اعتماد کرد
	رسمیت گرایی و پیچیدگی	رقابت بر سر منافع و منابع- زمان بر بودن شناخت افراد ناشی از بزرگی سازمان- عدم شناخت اعضا سازمان	این سازمان خیلی بزرگ است و باید به فکر خودت باشی زیرا میزان حقوق و نوع استخدام جو رقابتی را در سازمان ایجاد کرده و سبب شده همکاران اطلاعات را با هم به اشتراک نگذارند. هرچه تعداد بیشتر می شود ارتباطات و اعتماد کمتر می شود. اندازه سازمان باعث می شود تا زمان بیشتری برای شناخت طرف مقابل برای اعتماد به ان صرف شود.

ادامه جدول ۱.

خوشه‌ها	مضمون پدیدآمده	معانی فرموله شده	فرازهایی از مصادیق تجارب زنده
زندگی خانوادگی	تربیت خانوادگی ارتباط گریز	عدم وجود گفت‌وگو خانوادگی بی تفاوتی خانوادگی تعمیم کم حرفی به محیط کار	در خانه ما کمتر با همدیگر صحبت می‌کنیم و در اداره هم سعی می‌کنیم به این صورت رفتار کنیم هرکسی در خانه مشغول به فعالیت های خودش می باشد و کمتر پیش می‌آید با هم حرف بزنیم
	والدین سرکوبگر	خرد کردن شخصیت کودک از میان رفتن عزت نفس تسلط خواهی سنی	در کودکی هر وقت اظهار نظر می‌کردیم توسط بزرگترها سرزنش می‌شدیم همیشه می‌گفتند بچه در جلوی بزرگتر نباید حرف بزندی. این حرفها یا کارها مربوط به بزرگترهاست به تو ربطی ندارد
	حریم خصوصی بسته	جلوگیری از ورود به حریم خصوصی جلوگیری از آگاهی دیگران از مشکلات زندگی	اختلاط در سازمان باعث می‌شود وارد حریم خصوصی و زندگی فرد شوند. جدایی پدر و مادر باعث شده این افراد کمتر حرف بزنند تا کسی از مشکلاتشان آگاه نشود. دوستان ندارند از مشکلات جسمی و روحی فرزندشان دیگران آگاه شوند.
در اقل محیط	عدم وجود فرصت شغلی	وضعیت نامناسب اشتغال مازاد نیرو در سازمان ها پیدا نکردن موقعیت شغلی	اگر حرفی بزنم و شغلم را از دست بدهم با توجه وضعیت نامناسب اشتغال فکر می‌کنم نتوانم شغلی را به دست بیاورم. چون خود سازمان های دیگر هم با مازاد نیرو مواجه هستند.
	نفوذ افراد سیاسی	تهدید افراد سیاسی دخالت افراد سیاسی واهمه از مدیران سیاسی	اگر در مورد مسئله ای اظهار نظر کنم که دخالت افراد سیاسی را در سازمان نشان دهم شغلم را با اطلاع یافتن فرد سیاسی از دست بدهم. بارها پیش آمده که فردی با اظهار نظر در مورد افراد سیاسی تهدید به اخراج شده. مدیر ما منتصب افراد سیاسی می باشد بنابراین کمتر در مورد مسائل سازمان صحبت می‌کنیم

ادامه جدول ۱.

خوشه‌ها	مضمون پدیدآمده	معانی فرموله شده	فرازهایی از مصادیق تجارب زنده
پایه‌های سازمانی	تعارض سازمانی	عدم گفتگو برای یادگیری سوال نپرسیدن به دلیل خجالت کشیدن همکاران را سپر خطاها قرار دادن مظلوم نمایی در بروز خطاها	افرادی که ارتباط گریزند هرکاری که در توانشان است انجام می‌دهند تا از رو انداختن به دیگران و دادن قدرت به آن‌ها جلوگیری کنند و یا افرادی که از هر موقعیتی استفاده می‌کنند تا قدرت و دانش دیگران آن‌ها را کوچک نکنند و آزار دهند.
	کاهش نوآوری و خلاقیت	نادیده شدن مهارت عدم بروز خلاقیت پنهان سازی دانش عدم رغبت به تغییر همنوایی با گروه	کارمندان کم رو و ارتباط هراس حتی اگر دانش و اطلاعات به روز و دقیقی هم داشته باشند با توهم ترس از مسخره شدن آنرا بیان نمی‌کنند. همیشه میل به سکوت دارند و در گروه‌ها برای اینکه به چالش کشیده نشوند با نظر قاطبه گروه همراه هستند. همیشه از اینکه مشکلی پیش بیاید در ترس‌اند پس نظرات و ایده‌های شان را پنهان کرده و سکوتشان برای شان سنگر است. چون از تنش می‌ترسند همیشه اجرای مو به موی قوانین را مد نظر قرار می‌دهند
	ارباب رجوع ناراضی	فرار از مواجهه و بحث با مراجعه کننده ارجاع ارباب رجوعان به سایر همکاران اهمال کاری به دلیل کم روئی	مهم‌ترین کار یک کارمند این است که به مشتری اطمینان بدهد که به حرف‌های او گوش می‌دهد و او را درک میکند ولی بسیاری از ارباب رجوعان تجربه‌ی خوشایندی از تماس با کارمند ارتباط گریز ندارند آنها غالباً با جوابهای نامفهوم و اطلاعات جسته و گریخته مواجه می‌شوند یا همیشه بین اتاقها پاس کاری می‌شوند. اگر کارمند و مشتری از جنسیت مخالف باشد این امر نمود بیشتری دارد.

ادامه جدول ۱.

خوشه‌ها	مضمون پدیدآمده	معانی فرموله شده	فرازهایی از مصادیق تجارب زنده
تجارب زیاده‌رسانانه	فرسودگی شغلی	روزمره گذرانی در سازمان همیشه بدبین توهم مسخره شدن توسط همکار کاهش فرصت‌های ارتباطی درجا زدن در شغل	عدم شناخت کافی مدیران از زیردستانشان نتیجه مستقیم نداشتن ارتباط با همکاران هست. اگر مدیر شناخت درستی از کارمندش نداشته باشد، نه می‌تواند او را به درستی راهنمایی کند و نه حتی می‌تواند نیازهای او را به حد کفایتش بر طرف کند و نه پستی به او پیشنهاد می‌دهد. و کارمند به جایی آنکه خودش رو مقصر بداند دیگران رو عامل میدانند و توهم مسخره شدن توسط همکار میزنند.
	انفعال شغلی	حاشینه نشینی نداشتن موقعیت فردی و نادیده انگاشته شدن نداشتن شغلی مهم بی مصرف پنداری خویش تزلزل شخصیت	همه کارکنان جدای از مقام‌شان و جایگاهی که در اداره دارند، نیاز به دیده شدن، احساس اهمیت داشتن و محترم شمرده شدن دارند. اما فردی که خودش را به کنار بکشد و به اصطلاح خودش را منزوی کند قاعدتاً به فراموشی سپرده می‌شود و حتی در بازی‌های سیاسی سازمان هم جایی ندارد. نقش و هویت کارمندان در اثر ارتباط با دیگران شکل می‌گیرد. گفته‌ها و نظرات خود را دائم تغییر می‌دهند. در انجام امور محوله رویه‌های اشتباهی دارند.
	ظلم-پذیری	بله قربان‌گویی همیشه مقصر عدم حق طلبی نداشتن روحیه پاسخ‌دهی	برای مشکلتشان را از ریاستان پنهان کنند و میزان وظیفه‌شناسی خود را نشان دهند سعی می‌کنند همیشه رئیس را تایید کنند. در مقابل بی‌عدالتی و مشکلات نمی‌ایستند و هرچه پیش‌آید را می‌پذیرند تا باعث نارضایتی نشوند. به وعده‌های خود عمل نمی‌کنند و در برابر عهد شکنی با ظاهری دوستانه و مردمدار ابراز تأسف نمودند و عذر خواهی می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

مهارت‌های ارتباطی از طریق اعتمادزایی و ارتقای تصویر سازمانی، نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان‌های مردم‌نهاد و حمایتی ایفا می‌کند. در نهادهای حمایتی مانند کمیته امداد امام خمینی «ره» ارتباطات اثربخش رمز بقای سازمان است زیرا اینگونه نهادها برای تامین منابع مالی مورد نیاز خود متکی به مردم و تعاملات مستمر با آنها هستند. در مقابل، ارتباط



هراسی بزرگترین آفت و ضعف کارکنان در تمامی نهادهای عمومی و حمایتی به حساب می‌آید زیرا این موضوع جذب و نگهداری حامیان مالی و ایجاد انگیزه در آنان را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد. در نتیجه، شناسایی پیشایندها و نتایج وقوع ارتباط هراسی در کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است. یکی از عواملی که منجر به پیدایش ارتباط هراسی در کارکنان می‌گردد ویژگی‌های فردی است. ویژگی‌های فردی مانند: اعتماد به نفس پایین، نداشتن مهارت‌های ارتباطی، کم‌رویی، جنسیت و ناهنجاری‌های گفتاری، شنوایی و بینایی بسترساز ارتباط هراسی در کارکنان است. در این خصوص می‌توان گفت افرادی که از برقراری ارتباط با دیگران ترس و هراس دارند بدلیل تصور خویش از سطح تحصیلات و دانش پایین، سابقه کار کمتر و احساس کاذب عجز و ناتوانی در انجام وظایف محوله از اعتماد به نفس کمتری برخوردارند. آنان فاقد مهارت‌های گفتاری و شنیداری لازم هستند و اغلب به دلیل خجالتی بودن و داشتن شرم و حیای زیاد، کمتر با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند.

علاوه بر این ناهنجاری‌های گفتاری و شنوایی در برخی افراد مانند لکنت زبان یا کم‌شنوایی نیز بسترساز ارتباط هراسی است و کارکنانی که به نوعی درگیر ناهنجاری‌های گفتاری و شنیداری هستند بدلیل اینکه مورد تمسخر دیگران قرار نگیرند تلاش می‌کنند حتی المقدور از برقراری ارتباط با دیگران خودداری نمایند. ضمن اینکه در جامعه ایرانی تربیت‌های خانوادگی و آموزه‌های فرهنگی و اعتقادی؛ به زنان کارمند القاء می‌کند که در برقراری ارتباط با همکاران مرد، حریم‌ها را بیشتر رعایت کنند زیرا بیم آن دارند که توسط سایر همکاران به آنها برچسب زده شود.

در این خصوص رافک و همکاران (۲۰۱۴) می‌گویند هر چند که نمی‌توان بیان داشت که زنان همواره ارتباط‌گریزی بالاتری را تجربه می‌کنند اما می‌توان گفت که مردان و زنان در شرایط مختلف تجربه و احساس متفاوتی دارند. در تایید تاثیر ویژگی‌های فردی و شخصیتی بر ارتباط هراسی بسیاری از صاحب‌نظران مانند مک‌کراسکی (۲۰۰۹) و کمپل (۲۰۱۲) و فولمر (۲۰۱۰) بر این باورند که افراد به خاطر ویژگی‌های فردی و شخصیتی خاصی که دارند مستعد ارتباط‌گریزی هستند. از نظر آنان افراد دارای ویژگی‌های شخصیتی مثبت و عزت‌نفس بالا، تمایل بیشتری به برقراری ارتباط با دیگران دارند.

عامل دیگر که به پیدایش ارتباط هراسی منجر می‌شود ویژگی‌های مدیران سازمان است و می‌توان آنرا در نوع برخورد و سبک رفتاری مدیران با کارکنان‌شان یافت. ویژگی‌هایی مانند ضعف مهارت‌های انسانی مدیران، ضعف دانشی مدیران، منفی‌نگری مدیران و مدیران سیاست‌باز، از جمله عواملی هستند که منجر به بروز ارتباط هراسی در کارکنان می‌شود. اگر کارکنان احساس کنند که ارتباط گرفتن با مدیر و بیان مشکلات شغلی‌شان منجر به شکل‌گیری نتایج منفی نظیر حسادت، احساس تهدید مقام و انتقام‌جویی می‌شود در نتیجه از برقراری ارتباط با مدیر طفره می‌روند. از طرف دیگر، ترس مدیر از آشکار شدن ضعف‌های خود به دلیل نداشتن شایستگی لازم و ضرورت مخفی‌نگه داشتن آن (از جنبه‌های گوناگون دانشی و تخصصی) باعث هراس و عدم تمایل مدیر از ارتباط با کارکنان می‌گردد. این دسته از مدیران بدلیل ترس از رو شدن نقاط ضعف‌شان و متزلزل شدن جایگاه شغلی‌شان از ارتباط زیاد با کارکنان طفره می‌روند.

مدیران بدین نیز بدلیل عدم اعتماد به همه کارکنان صرفاً با تعداد معدودی از آنان ارتباط برقرار کرده و بیشتر تمایل دارند با کارکنانی که در یک طیف سیاسی، گروه دوستی یا حزبی قرار دارند ارتباط برقرار نمایند. علاوه بر این مدیران سیاست‌باز نیز با برقراری ارتباطات هدفمند و انتخابی، کانال‌های ارتباطی خود را محدود می‌سازند تا افراد خاص از قومیت‌ها، جناح‌های سیاسی یا گروه‌های کاری مشخص بتوانند با آنان ارتباط داشته باشند در مجموع استمرار اینگونه نگرش‌های سیاسی، تفرقه‌انگیز و بدبینانه، بستر ساز سرکوب ارتباطات در گروه‌های غیرخودی و بروز ارتباط هراسی در بخشی از کارکنانی می‌شود که در حلقه نزدیکان و مورد پذیرش مدیر نیستند.

کمپل (۲۰۱۲) بر این باور است که یکی از علل ارتباط هراسی، ترس از مخاطب بدلائیل مختلف می‌باشد. در همین خصوص کوپلمن و همکاران (۲۰۱۰) با استناد به نظریه X و Y تفکر و دیدگاه مدیران را در ارتباط هراسی کارکنان موثر می‌داند. کروچر (۲۰۱۶) نیز رفتارهای کاری غیر سازنده و تعارضات سازمانی را زمینه ساز ارتباط هراسی می‌داند. ضمن اینکه رحیم‌نیا و حسن زاده (۱۳۸۸) جنبه‌های منفی رفتار سیاسی در سازمان را موجب افزایش ارتباط‌گیری کارکنان می‌داند.

از دیگر عوامل ارتباط هراسی در کارکنان می توان به عوامل شغلی اشاره کرد. این مطالعه نشان داد که استخدام ناپایدار و بیگانگی شغلی منجر به ارتباط گریزی کارکنان می-شود. گاهی منشأ ارتباط هراسی، فرد نیست بلکه نوع شغل است. ماهیت و ویژگی برخی از مشاغل باعث می شود که کارکنان کمتر با یکدیگر ارتباط داشته باشند یا از نظر فضای فیزیکی محل کار آنان، جدا از یکدیگر قرار گرفته باشد. این موضوع در کوتاه مدت منجر به کاهش ارتباطات و در بلند مدت به صورت یک عادت کاری در آمده و منجر به ارتباط هراسی کارکنان می شود. ترس کارکنان نسبت به از دست دادن موقعیت شغلی خود به دلیل اظهار نظر مخالف با دیدگاه مافوق در شرایطی که فرد به صورت موقتی یا قراردادی در سازمان استخدام شده و یا وقتی کارمند در فرایند تبدیل وضعیت شغلی قرار دارد، عامل دیگری برای بروز رفتار محافظه کارانه و ترس از ارتباط با همکاران است. این موضوع منجر به شکل گیری یک نگرش منفی در ذهن کارمند می شود که همیشه از پیامدهای اظهار نظر و ارتباط گیری با مافوق خود ترس و واهمه دارد و این نگرش منفی، فرد را از گرفتن ارتباط با دیگران گریزان می سازد. همانطور که انجمن روانشناسان آمریکا (۲۰۱۳) نیز تایید کرده، یکی از عوامل ارتباط هراسی افراد، قرار گرفتن افراد در موقعیت های اجتماعی و مبهم است؛ یکی از این موقعیت های اجتماعی موقعیت های شغلی است.

عوامل خانوادگی از دیگر عوامل وقوع ارتباط هراسی در سازمان است. تربیت خانوادگی ارتباط گریز، والدین سرکوبگر، حریم خصوصی بسته از جمله ابعاد تاثیر گذار بر ارتباط هراسی است. در همین رابطه باید گفت که نوع تربیت افراد در خانواده تاثیر عمده ای در ارتباط هراسی دارد. تجربه های تلخ گذشته افراد در کودکی مانند طلاق و مرگ والدین و یا داشتن پدر و مادر سختگیر که کودکان و اعضا خانواده را از برقراری ارتباط با دیگران منع یا محدود می کردند آنان را مستعد ترس از برقراری ارتباط با جمع به بار می آورد و از آنها افرادی گوشه گیر، خجالتی و جمع گریز می سازد. نتیجه این رفتار مخرب والدین از بین رفتن حس اعتماد به نفس و خود باوری و در نهایت ارتباط هراسی فرزندان در بزرگسالی است. در همین خصوص کوران و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) و آلونیا و استراتزبرگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)

---

1. Curran et al  
2. Aloia & Strutzenberg

ویژگی های خانواده را در درک دلهره از ارتباط موثر می داند و ویژگی های خانوادگی مانند انسجام، استقلال و تعارض را با دلهره ارتباطات کودکان در بزرگسالی مرتبط می داند. دیگر عاملی که منجر به ارتباط هراسی می شود عامل سازمانی است که در قالب ابعاد جویی اعتمادی، فرهنگ سیاست زده و رسمیت و پیچیدگی بالای سازمان قابل بررسی است. هر گاه در سازمان کارکنان به یکدیگر اعتماد نداشته باشند و اعتماد را منشاء شکست و مشکلات بدانند و توسط همکاران مورد آزار و اذیت شغلی از قبیل غیبت، تهمت، بدگویی و زیر آب زنی قرار گیرند، جو سازمانی مخربی شکل می گیرد. در چنین جوی کارکنان به پیشرفت همکاران خود علاقه ای ندارند در نتیجه از طریق کاهش ارتباطات با دیگران تجارب شغلی، دانش و اطلاعاتی که سبب پیشرفت دیگر کارکنان می شود را در اختیار آنان قرار نمی دهند. ضمن اینکه اندازه سازمان نیز در این زمینه نقش مهمی دارد زیرا اندازه بزرگ سازمان منجر به رسمیت گرایی شدید شده و به تبع کاهش جو دوستی و صمیمیت را در پی دارد. در تایید این موضوع تریسانتی و همکاران (۲۰۲۰) فرهنگ سازمانی و تفاوت های فرهنگی کارکنان را در ارتباط هراسی موثر می دانند. دامغانی و روزبان (۱۳۹۵)، نیز عوامل سازمانی را به عنوان عوامل موثر بر ارتباط گریزی کارمندان مطرح نموده است.

در رابطه با علل ارتباط هراسی باید گفت که محیط بر سازمان و کارکنانش تاثیر می گذارد و از آنها نیز تاثیر می پذیرد. محیط قادر است فرهنگ و خصوصیات رفتاری کارکنان را تحت تاثیر خود قرار دهد به همین دلیل در جوامع با فرهنگ عمومی فردگرا و رقابتی از فرصت طلبی و برقراری ارتباط به شرط منفعت حمایت می کند که این موضوع بر کارکنان سازمانها اثر گذاشته و کاهش ارتباطات کارکنان در محیط کاری و محافظه کاری را در پی دارد. همچنین نرخ بیکاری بالا در جامعه و نبود فرصت های شغلی موجب شده که کارکنان یک سازمان به شدت محافظه کار شوند و از انجام کار و بیان مطالبی که موجب تهدید و یا از دست دادن شغل شان شود به شدت خودداری کنند. در محیط داخلی سازمان و بیرون از آن نیز افراد ذی نفوذ سیاسی فراوانی وجود دارند که ممکن است از در انتقام جویی وارد شده و کارمندی را که علیه آنها یا جناح های سیاسی آنان اظهار نظری کرده یا موضع گیری نموده اند را مورد تهدید قرار دهند و این عامل مهمی در بروز سکوت سازمانی ناشی از وجود ترس عوامل محیطی در برقراری ارتباط و ارتباط هراسی می باشد.

ارتباط هراسی پیامدهای فردی و سازمانی مخربی را به دنبال دارد. در بُعد فردی، ارتباط گریزی منجر به پیدایش فرسودگی شغلی، انفعال شغلی و ظلم پذیری می‌شود. ترس از عواقب داشتن ارتباط و حتی نداشتن ارتباط با دیگران در محیط کاری و خارج از محیط کار بستر ساز استرس شغلی و پیامدهای ناگوار برای کارکنان است. از مهمترین عوامل موفقیت و پیشرفت شغلی داشتن ارتباطات قوی به منظور ظهور و بروز توانایی‌های فردی و معرفی این توانایی‌ها به سازمان و مدیران مافوق است، در حالی که افراد ارتباط هراس قادر به کسب دانش و اطلاعات لازم کاری و فعالیت در کارهای تیمی و گروهی نیستند در نتیجه از شانس کمتری برای ارتقا و پیشرفت برخوردارند. آنها بدلیل هراس و گریز از ارتباطات از حقوق قانونی خود به راحتی می‌گذرند و در مقام دفاع از خود و عملکرد خود بر نمی‌آیند. در جلسات و فرصت‌های پیش رو کمتر اظهار نظر و ابراز وجود می‌کنند و در شرایط و موقعیت‌های سازمانی منفعلانه رفتار می‌کنند و ترجیح می‌دهند در حاشیه، آرام و بی‌دغدغه کار کنند. ظلم‌پذیری و ناتوانی در دفاع از حق خود بعلت کم‌رویی و ترس از تنش و درگیری در ذات کارمندان ارتباط هراس نهادینه می‌شود و مورد هجمه و آزار و اذیت همکاران قرار می‌گیرند. کامپاگنولا (۲۰۱۷) در تایید این موضوع بر این باور است که ارتباط هراسی در سازمان منجر به بهره‌وری پایین کارکنان و عدم پیشرفت شغلی آنان می‌شود.

پیامد دیگر ارتباط هراسی کارکنان، پیامدهای سازمانی مخرب است. وجود ارباب رجوع ناراضی، تعارض سازمانی، کاهش نوآوری و خلاقیت از جمله آنها هستند. وقتی کارکنان به هر دلیلی از ارتباط با ارباب رجوع و همکاران خود هراس دارند قادر نیستند پیام خود را به درستی به آنان مخابره نمایند در نتیجه به فهم و درک مشترکی از مسائل دست پیدا نمی‌کنند و منجر به پیدایش اختلاف نظر و عقیده در بین آنان می‌شود. این امر در سازمان به تعارض میان فردی و سازمانی منتهی می‌شود لذا اهداف اصلی سازمان و از جمله توجه به انتظارات ارباب رجوع به حاشیه رفته و به تبع نارضایتی ارباب رجوع را در پی دارد؛ و از آنجاییکه نوآوری و خلاقیت در سازمان مستلزم پویایی در ارتباطات و توانایی انجام کارهای تیمی است افراد ارتباط هراس بدلیل عدم تمایل به برقراری ارتباط با دیگران و عدم موفقیت در کارهای تیمی و جمعی نمی‌توانند نوآور و خلاق باشند. برندال (۲۰۱۲) در همین رابطه می‌گوید: ارتباط گریزی نه تنها تاثیر منفی بر کارکنان دارد بلکه برای سازمان نیز اثرات زیانباری مانند پایین آمدن خلاقیت در تیم‌های کاری و نارضایتی مشتری و ارباب رجوع

در پی دارد. هارگی و همکاران (۲۰۰۲) غیبت در کار، تنش شغلی، تمایل به ترک خدمت و کاهش عملکرد شغلی را از پیامدهای ارتباط گریزی می دانند.

### پیشنهادات

در پایان باتوجه به نتایج به دست آمده از این مطالعه موارد زیر به منظور کاهش ارتباط هراسی و بهبود اثربخشی ارتباطات در سازمان پیشنهاد می شود: بر اساس یافته های در بُعد ویژگی های فردی باید گفت که انسان موجودی اجتماعی است و همواره در تعامل با دیگران است. ایجاد ارتباط خوب با دیگران مستلزم تقویت مهارت های ارتباطی و فن بیان و سخنوری است که بهترین زمان برای پرورش این مهارت از زمان کودکی است. در این دوران باید کودکان را جسور و با اعتماد به نفس بالا پرورش داد و مهارت های ارتباطات انسانی را به آنها یاد داد تا در زندگی اجتماعی و سازمانی بتوانند با دیگران به نحوی اثربخشی ارتباط برقرار کرده و ارتباط هراس نباشند. در ارتباط با بُعد مدیران نیز باید به این نکته توجه نمود که داشتن مهارت های انسانی مستلزم آن است که مدیران به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشند، اعتماد به نفس داشته باشند، به دیگران اعتماد کنند، به عقاید، ارزش ها و احساسات کارکنان احترام بگذارند و بتوانند محیطی ایمن و سالم را برای جلب همکاری کارکنان به وجود بیاورند.

افزایش مهارت ادراکی مدیران مستلزم آموزش نظریه های علوم رفتاری به ویژه نظریه های سازمان، مدیریت و تصمیم گیری و کاربرد عملی آنهاست. از جهت دیگر پیاده سازی و اجرای شیوه های مدیریت مشارکتی در سازمان از سوی رهبران و مدیران می تواند موجب افزایش انگیزه نظر دهی و ارتباط گیری در کارکنان شده و به بهبود فضای ارتباطاتی سازمان و افزایش روحیه خلاقیت و نوآوری کارکنان کمک کند. در بُعد شغلی باید گفت که بیگانگی از کار تابعی از رضایت اجتماعی و شغلی کارکنان در سازمان است. سازمان ها باید تلاش کنند از طریق رشد توانمندی های کارکنان و نیز ایجاد شرایط استخدام امن و دائمی کارکنان حس مسئولیت پذیری و مشارکت را در آنها تقویت کند و با ارائه آموزش های لازم به کارکنان مهارت کافی را برای اتخاذ تصمیمات مناسب شغلی در اختیارشان قرار دهد تا کارکنان توانایی و مهارت لازم برای مشارکت در دستیابی به اهداف سازمان و تعامل مناسب با ارباب رجوع را داشته باشند.

در ارتباط با بُعد سازمانی می‌توان گفت که از طریق در میان گذاشتن تجربیات و احساسات با همکاران، اقرار به اشتباهات انجام شده و ترس‌ها و تهدیدها و قدر شناسی و تشکر از کارکنان، پذیرش ایده‌های جدید کارکنان و بیان تجربیات و علائق مشترک می‌توان بر جوی اعتماد در سازمان غلبه نمود و کارکنان را به تعامل بیشتر و ایجاد ارتباطات اثربخش ترغیب نمود.

در بُعد عوامل خانوادگی نیز باید اذعان نمود که، شیوه‌هایی که والدین در تربیت فرزندان خود به کار می‌گیرند، نقش بسار مهمی در تامین سلامت روانی و ارتباطی فرزندان بازی می‌کند. در سایه ارتباط سالم است که می‌توان نیازهای فرزندان را شناخت و نسبت به تامین و ارضای آن‌ها تلاش نمود. استفاده از شیوه‌های سهل گیرانه و مستبدانه در تربیت فرزندان اثرات مخربی بر تربیت فرزندان دارد اما استفاده از شیوه تربیت مقتدرانه است که والدین در عین صمیمی بودن با فرزند خود، کنترل کننده و مقتدر هستند، این شیوه به فرزندان کمک می‌کند تا با هنجارهای اجتماعی بهتر سازگار شوند و در بزرگسالی به افرادی با کفایت، واقع گرا، دارای اعتماد به نفس، فعال، خود نظم‌بخش و دارای مهارت بالا در ارتباطات انسانی تبدیل شوند و در نهایت در بُعد سازمانی نیز هر چه جو سازمانی به سمت توسعه‌ای پیشرفت پیدا کند و به اهداف و خواسته‌ها و علائق کارکنان در کنار اهداف و ماموریت سازمان اهمیت داده شود و از نفوذ افراد سیاسی و خارج از سازمان جلوگیری شود کارمندان احساس آرامش، اطمینان و آسودگی خاطر و راحتی داشته و میزان تنش و تعارض در سازمان کمتر می‌گردد و در مقابل آزادی عمل کارکنان بیشتر می‌شود.

باید تلاش شود تا در سازمان قوانین خشک و انعطاف ناپذیر جای خود را به دستورالعمل‌های اجرا شدنی در بستر تعامل و مشارکت کارکنان بدهند و پاداش‌ها بر اساس میزان دستیابی به اهداف و مشارکت کارکنان و تعامل بین افراد، تیم‌ها و گروه‌های کاری تقسیم شود تا در پرتو این سیاست تشویقی، ارتباطات هراسی کارکنان جای خود را به ارتباطات مؤثر داده تا بستر لازم برای رشد و پیشرفت کارکنان و تعالی سازمان فراهم گردد.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Reza Zare		<a href="https://orcid.org/0000-0001-5644-9286">https://orcid.org/0000-0001-5644-9286</a>
Alireza Fathizadeh		<a href="https://orcid.org/0000-0002-8856-1392">https://orcid.org/0000-0002-8856-1392</a>
Mohammad Safari		<a href="https://orcid.org/0000-0002-0585-6794">https://orcid.org/0000-0002-0585-6794</a>

## منابع

- ایمان، محمدتقی (۱۳۹۳)، روش‌شناسی تحقیقات کیفی، چاپ دوم، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه. دامغانیان، حسین، روزبان، فرناز (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل مؤثر بر ارتباط‌گریزی نماینده‌های یک شرکت بیمه‌ای براساس طرح آمیخته انتخاب مشارکت‌کننده، پژوهشنامه بیمه، ۳۱(۳)، ۴۵-۶۶. رحیم‌نیا، فریبرز. حسن‌زاده، فرزانه (۱۳۸۸)، بررسی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط‌گریزی افراد، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱(۲)، ۲۱-۴۶.
- نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۹۷)، روش‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کمی و کیفی، (ترجمه ابوالحسن فقیهی و عسل آغاز)، جلد اول، چاپ چهارم، تهران، نشر ترمه.

## References

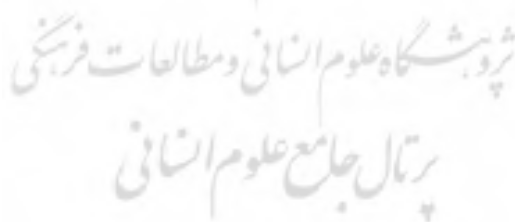
- Aloia, L. S., & Strutzenberg, C. (2019). Parent-child communication apprehension: The role of parental alienation and self-esteem. *Communication Reports*, 32, 1-14. <https://doi.org/10.1080/08934215.2018.1514641>
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.).
- Bianchi, D., Lonigro, A., Baiocco, R., Baumgartner, E., & Laghi, F. (2020). Social Anxiety and Peer Communication Quality During Adolescence: The Interaction of Social Avoidance, Empathic Concern and Perspective Taking. *Child & Youth Care*, 49(6), 853-876.
- Brandal, K. M. (2012). *The relationship between emotional intelligence and communication apprehension in job fair attendees*. a dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy. Capella University.
- Campagnola, M. (2017), Examining the Relationship Between Communication Apprehension and Individual Innovativeness in Managers, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Management, Walden University.



- Campbell J. (2012) Apprehension and Communication. In: Seel N.M. (eds) Encyclopedia of the Sciences of Learning. Springer, Boston, MA.
- Clesson, K. M., (2011), BACKCHANNELING, COMMUNICATION APPREHENSION, AND STUDENT ENGAGEMENT IN DISCUSSION-BASED HIGH SCHOOL CLASSES. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION Department of Curriculum and Instruction, ILLINOIS STATE UNIVERSITY.
- Coetzee, S. A., Schmulian, A., & Kotze, L. (2014). Communication apprehension of South African accounting students: The effect of culture and language. *Issues in Accounting Education*, 29(4), 505-525. doi:10.2308/iace-50850.
- Creswell, J., & Miller, D., (2000), "Determining validity in qualitative inquiry", *Theory into Practice*, 39(3), 124-130.
- Croucher, S., Rahmani, D., Säkkinen, K., & Hample, D. (2016). Communication apprehension, self-perceived communication competence, and willingness to communication in Singapore. *Journal of Intercultural Communication*, 40.
- Curran T, Seiter J, Guan M, White T. (2021), Associations Between Mother–Child Communication Apprehension, and Young Adult Resilience, Depressive Symptoms, and Self-Esteem. *Psychological Reports*. 124(3):1093-1109. doi:10.1177/0033294120921355.
- Damghanian, H., Roozban, F. (2016). Identifying the Factors Affecting an Insurance Company's Agent Communication Apprehension Based on Participant Selection Mixed Method. *Iranian Journal of Insurance Research*, 31(3), 45-66. doi: 10.22056/jir.2017.41374. (In Persian)
- Diekelmann, N., Allen, D. & Tanner, C. (1989). The NLN criteria for the appraisal of baccalaureate programs: A critical hermeneutic analysis. In. New York: Natl League for Nursing, 11-34.
- Fulmer, B. N. (2010). *An investigation of willingness to communicate, communication apprehension, and self-esteem in the workplace*, a Thesis Presented for the Master of Science Degree, University of Tennessee, Knoxville.
- Gregersen, T., & Horwitz, E. K. (2002). Language learning and perfectionism: Anxious and non-anxious language learners' reactions to their own oral performance. *Modern Language Journal*, 86(4). 562-570. doi:10.1111/1540-4781.00161

- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436.
- Heimberg, R. G., Hofmann, S. G., Liebowitz, M. R., Schneier, F. R., & Smits, J. A., et al, (2014). Social anxiety disorder in DSM-5. *Depression and Anxiety*, 31(6), 472-479. doi:10.1002/da.22231.
- Iman, M T., (2014), *Qualitative Research Methodology*, 2th Edition, Qom, Research Institute of Hawzeh and University [In Persian]
- Jacobi L., (2020), Seeking to Understand the Impact of Collaboration on Intercultural Communication Apprehension *Journal of International Students*, 10(4), 92-911.
- Kopelman, R.E., Prottas, D.J., & Falk, D.W. (2010), "Construct validation of a Theory X/Y behavior scale", *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 120-135.
- Leath, B L. (2019), A Quantitative Examination of Communication Apprehension and Employability Among College Students, Dissertation Manuscript in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, Submitted to Northcentral University School of Business and Technology Management.
- Lincoln, Y., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Loureiro, M., Loureiro N., & Silva, R., (2020), Differences of Gender in Oral and Written Communication Apprehension of University Students. *Education Sciences*. 10(12), 379.
- Marcel, M., (2019), Communication Apprehension Across the Career Span, *International Journal of Business Communication*. 1-25. DOI: 10.1177/2329488419856803.
- McCroskey, J. C. (2009). Communication apprehension: What have we learned in the last four decades. *Human Communication*, 12(2), 157-171.
- McCroskey, J. C. (2015). *Introduction to rhetorical communication* (9th ed.). New York, NY: Routledge.
- Neuman, W.L., (2018), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, (Translated by Abolhassan Faghihi and Asal Aghaz), 4th edition, Tehran, Termeh Publication. (In Persian)
- Petry, A.C., (2016), Communication Apprehension Affects Performance. *Masters Essays*. 49, 1-50.
- Rafek, M.B., Ramli, N.H.L.B., Iksan, H.B., Harith, N.M. and Abas, A.I.B.C., 2014. Gender and language: communication apprehension in second language learning. *Social and Behavioral Sciences*. 123, 90-96.

- Rahimnia, F., Hassanzadeh, J. F. (2009). The moderating role of organizational justice on perception of organization politics and communication apprehension. *Transformation Management Journal*, 1(2), 21-46. doi: 10.22067/pmt.v1i2.2882. (In Persian)
- Richmond, V. P., Wrench, J. S., & McCroskey, J.C. (2013). *Communication apprehension, avoidance, and effectiveness* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Russ, T L. (2013), "The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension", *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 238 – 249.
- Schaub, M. et al. (2017). *Business Communication for Success: GVSU Edition*. In A. Fehsenfeld, R. Hoffman, & T. McCoy. Allendale: Grand Valley State University Libraries.
- Silverman, D., (2005). *Doing qualitative research. A practical handbook*. 2<sup>nd</sup> ed. London: SAGE Publications.
- Trisasanti, H., Dhammasaccakarn, W., Rinthaisong, I., & Limpradit, B., (2020), Intercultural Communication Apprehension as a Mediator between Generational Differences and Conflict, *The Journal of Behavioral Science*, 15(3), 66-84.



**استناد به این مقاله:** زارع، رضا، فتحی زاده، علیرضا، صفری، محمد. (۱۴۰۱). واکاوی ارتباط هراسی در کارکنان با استفاده از پدیدارشناسی تجربی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*, (۳۱) ۱۰۴، ۱۲۳-۱۴۹. Doi: 10.22054/jmsd.2022.65295.4072



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International.