

## Research Paper

# The Communication Apprehension Model of Employees of Khorram Abad City Administrative Units By Using Foundational Data Theory

Amir Hooshang Nazarpouri<sup>\*1</sup> Hadi Rezaeinejad<sup>2</sup> Mojtaba Hasanvand<sup>3</sup> Elahe Kohneshin<sup>4</sup> <sup>1</sup> Associated Professor of Lorestan university<sup>2</sup> PhD student in public administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran<sup>3</sup> Karshanasi Arshad Bazargani district, Daneshgah Payam Noor, Tehran, month of Rey<sup>4</sup> Master's student of Islamic Azad University and elementary teacher of Aleshtar, Iran

10.22080/shrm.2024.4835

**Received:**

November 8, 2023

**Accepted:**

May 9, 2024

**Available online:**

November 24, 2024

**Keywords:**

Fuzzy DEMATEL technique, human resource brand-building behaviors, human resource communication behaviors, interactive behavior.

## Abstract

Human resource brand-building behaviors mean displaying the distinctive features of a brand's personality in the form of the behavior of its employees and human resources. Therefore, the present study aimed to identify and understand human resource brand-building behaviors' antecedent and postoperative factors. The statistical population of the present study is experts who were selected using the snowball sampling method based on the principle of theoretical competence. The data collection tool in the qualitative part was a semi-structured interview, and the quantitative part was a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using theoretical validity methods, inter-coder reliability, content validity, and retest reliability, respectively. In this study, the Atlas.ti software and coding method were used to analyze the data in the qualitative part, and the DEMATEL Fuzzy method was used in the quantitative part. The results indicate that the most important anticipatory and influential factors on human resource brand-building behaviors are human resource training, interaction-oriented training strategies, staff selection and employment programs with strong social relationships and appropriate communication skills, and customer relationship management. Moreover, the results show that the most important factors behind the consequences of human resource brand-building behaviors are creating an unparalleled competitive advantage, building a strong brand and organization position among customers, creating more brand and organization aspiration among customers, and customers' positive experience of interacting with employees.

## Extended abstract

### 1.introduction

Today, in leading businesses and organizations, the category of talent management and human resource competencies is considered as one of the

important management tools for managers and organizational leaders to create a kind of flexibility in line with the changing external conditions in the organization. Forward-looking talent management, by creating a cognitive learning mechanism, positive motivation, and

\*Corresponding Author: Amir Hooshang Nazarpouri

Address: Lorestan university

Email: [nazarpouri.a@lu.ac.ir](mailto:nazarpouri.a@lu.ac.ir)

transformation in the behavioral actions of employees, creates a link between their capabilities and competencies and the consequences of the organization's talent management, such as innovation and increasing the efficiency of the organization's forward-looking workforce (Mears, 2020). Specialized and efficient human resources, which are today identified as human capital, are a precious element and are considered one of the main factors for the survival of organizations (Shariatnejad et al., 12:1400). Therefore, forward-looking talent management is considered a fundamental and unique element in confronting the competitiveness and superiority of other competitors (Mackenzie, 2018). According to research by Tyke and Schulz (2010), forward-looking talent management can be created by attracting elites and employing talents with the aim of achieving a sustainable competitive advantage for the organization (Alanzi, 2018). Hiring efficient and elite personnel increases the organization's capabilities in accuracy and speed to handle assigned matters, provide desirable services in a short period of time, as well as attract new shareholders and gain the satisfaction of current stakeholders (Almboglia and Mancini, 2020; cited in Bigpanah et al., 1400). Human resource managers can play a role in organizational success by employing, hiring, and retaining employees and creating motivation, creativity, and empowerment in individuals by implementing programs (Montezari et al., 1402:169). Talented human resources with the necessary potential and core competencies are considered as talented individuals for the future. Accordingly, it is important for organizations to manage the talents needed for the future by utilizing the capabilities of employees and making optimal and efficient use of the cognitive capacities of their elites to achieve the strategic goals of the organization (Mest-Chaman et al., 2021). Foresight in today's jobs has become an integral element for the human resources working

in future positions due to the project-oriented nature of jobs and the need to pay attention to the knowledge and skills required for the future and having diverse potential (Diaz-Milenzo-Manches, 2004; Peters et al., 2017). The functional and behavioral requirements of the career path of future-oriented talents include a set of (cognitive-behavioral) approaches that are created in order to enhance the potential and capacities of the skilled workforce, in line with future job needs (Clement and Camus, 2017). In such circumstances, future human capital, in order to succeed in employment and develop their career path, must have the necessary initiative and flexibility to learn new skills and capabilities to create distinctive competencies (Chogtai, 2019). Based on the statement of the problem, the research questions are posed as follows:

- 1- What are the key components of future-oriented talent management in the era of digital transformation?
- 2- How is the prioritization of the key components of future-oriented talent management in the era of digital transformation?

## 2. Research Method

This research is applied in terms of purpose and has a mixed approach in terms of implementation strategy. The statistical population of the qualitative part of the research included university professors specializing in human resource management, 10 of whom were selected as a sample based on the principle of theoretical adequacy, and using the content analysis method in the form of open, axial, and selective coding of data obtained from semi-structured interviews, the key components of forward-looking talent management in the era of digital transformation were identified and the relevant data were analyzed with the help of ATLAS.TI software. Also, in the quantitative part of the research, the statistical population included experts and specialists in the field of human resources of

government organizations in Lorestan province, 30 of whom were selected as a sample based on the purposive sampling method, and the extracted components of the qualitative phase were analyzed and prioritized by these experts in the form of a questionnaire. A summary of information related to the characteristics of the expert members is in Table (2).

### 3.Result

To validate the research process and qualitative interviews, two methods were used: member review and consensus method. In the member review method, the findings were provided to three interviewees and they were asked to review the research process and express their opinion, which ultimately confirmed the data analysis process and extracted categories. Also, based on the consensus method, a university graduate in management who was familiar with content analysis and coding was asked to re-code the three interviews conducted, based on which the reliability of agreement between the two coders

was 75 percent and acceptable reliability was achieved. The results showed that the establishment of primary core centers based on prospective recruitment, elitism based on gaining digital competitive advantage, increasing efficiency based on talent-based, and a new vision based on merit-based opportunities are considered the most important components of prospective talent management

#### Funding

There is no funding support.

#### Authors' contribution

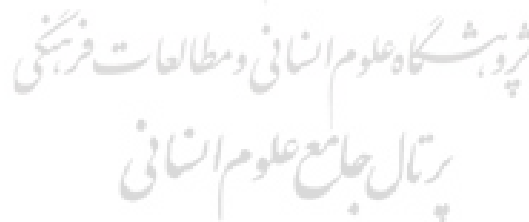
All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

#### Conflict of interest

There was no conflict of interest in this study.

#### Acknowledgments

We would like to express our deepest gratitude to the experts, academics, human resources managers of government organizations, and all those who collaborated in this research in any way.



## مدل ارتباط گریزی کارکنان دستگاه‌های اداری شهر خرم‌آباد با به کارگیری نظریه داده بنیاد

امیر هوشنگ نظرپوری<sup>۱\*</sup>، هادی رضایی نژاد<sup>۲</sup> ID، مجتبی حسنونند<sup>۳</sup> ID، الهه کوه نشین<sup>۴</sup> ID

<sup>۱</sup>دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، ایران

<sup>۲</sup>دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

<sup>۳</sup>کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران، شهر ری

<sup>۴</sup>دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی و آموزگار ابتدایی آموزش و پرورش الشتر، ایران



10.22080/shrm.2024.4835

### چکیده

ارتباط، نقش اساسی و محوری در سازمان دارد. شکل‌گیری یک فرآیند ارتباطی سالم در سازمان زمینه‌ساز افزایش میزان بهره‌وری، ارزش‌های کاری، عملکرد شغلی، رضایتمندی کارکنان و ذی‌نفعان راهبردی سازمان شود. با توجه به اهمیت ارتباطات مؤثر برای سازمان‌ها، لازم است با شناسایی عوامل و تدوین الگوی ارتباط‌گریزی برای کاهش آن اقدام شود. هدف این پژوهش ارائه الگوی ارتباط‌گریزی منابع انسانی در سازمان است. پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. این پژوهش به صورت کیفی انجام شده و از استراتژی «نظریه داده بنیاد» بهره می‌برد. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید رشته مدیریت و مدیران عالی و میانی دستگاه‌های اداری شهر خرم آباد بودند که بر اساس اصل کفایت نظری ۱۸ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی به‌عنوان نمونه پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. در این پژوهش برای ارائه مدل تحقیق از استراتژی نظریه داده بنیاد با روش استراوس و کوربین استفاده شده است و با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti9/9 و با بهره‌گیری از روش کدگذاری شناسایی شدند. نتایج آزمون روایی نشان داد که میزان ضریب روایی محتوایی ۰/۵۶ بوده و همچنین ضریب آزمون درون کدگذار و میان کدگذار میزان ۰/۸۸ بود که نشان می‌دهد ابزار کیفی پایایی مناسبی دارد. این پژوهش منتج به ارائه مدلی شامل شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای با پدیده محور ارتباط‌گریزی کارکنان بود. راهبردهای این مدل شامل آموزش و توسعه مهارت و بهبود محیط کار است و پیامدهای آن نیز شامل کاهش ارتباط‌گریزی و افزایش عملکرد سازمانی می‌گردد.

تاریخ دریافت:

۱۷ آبان ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۲۰ دی‌ماه ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۴ آذر ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

ارتباط‌گریزی؛ ارتباطات سازمانی؛

داده بنیاد؛ دستگاه‌های اداری.

### ۱ مقدمه

به ارتباطات مناسب در سازمان، سرمایه‌گذاری می‌کنند (Poloski, et al., 2023). ارتباط، نقش اساسی و محوری در سازمان دارد؛ ولی برخی از افراد در سازمان از ایجاد ارتباط و تعامل با دیگران اجتناب می‌کنند. در هر سازمان، مؤسسه یا شرکت، افرادی خاص برای انجام امور معینی به کار گرفته می‌شوند و موفقیت این افراد لزوماً در گرو به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی است (Ghasemi, M., & Hosseini, M., 2022). بنابراین، بدیهی است فقدان تعامل کارکنان علاوه بر کاهش کیفیت ارتباطات و ترک خدمت می‌تواند جو بی‌اعتمادی در سازمان را نیز رواج دهد (Lie, 2018). ارتباط‌گریزی برای اولین بار توسط مک کراسکی<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) تعریف گردید، او ارتباط‌گریزی را به‌عنوان «سطح

امروزه با پیشرفت بشر و پیچیدگی سازمان‌ها، اهمیت ارتباطات گسترده منابع انسانی در سازمان بسیار بالا رفته است؛ چراکه شواهد رو به رشدی وجود دارد که ارتباطات داخلی را به نتایج سطوح مختلف فردی از جمله میزان آگاهی کارکنان، مشارکت کارکنان، هویت سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد مرتبط می‌کند. همچنین در سطح سازمانی، ارتباط معناداری بین ارتباطات داخلی و جو سازمانی و بهره‌وری وجود دارد. علاوه بر این، وجود ارتباطات داخلی می‌تواند شهرت و اعتبار شرکت را بهبود بخشد. بنابراین سازمان‌ها منابع مالی و انسانی قابل توجهی را برای توسعه سیستم‌های ارتباطی مؤثر و دستیابی

\* نویسنده مسئول: امیر هوشنگ نظرپوری

آدرس: دانشگاه لرستان، ایران

ایمیل: nazarpouri.a@lu.ac.ir

تلفن: Click or tap here to enter text.

<sup>1</sup> McCroskey

دولتی، لازم است با شناسایی عوامل و تدوین الگوی ارتباط‌گرایی برای کاهش آن اقدام شود. هدف این مقاله ارائه مدل ارتباط‌گرایی کارکنان دستگاه‌های اداری شهر خرم‌آباد با به‌کارگیری نظریه داده بنیاد است. لذا سؤال اصلی تحقیق این است که مدل ارتباط‌گرایی کارکنان دستگاه‌های اداری شهر خرم‌آباد چگونه است؟ عوامل علی، مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها در مدل ارتباط‌گرایی کارکنان دستگاه‌های اداری شهر خرم‌آباد چگونه است؟

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارتباطات، عبارت است از فراگرد انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده، مشروط بر آن که در برگیرنده پیام، مشابهت معنی با معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود. ارتباطات درون سازمانی فرآیندی است که مدیران به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان‌های فراوان داخل و خارج سازمان برقرار می‌سازند (Turner, 2006). ارتباطات به کارکنان تمامی سطوح در سازمان اجازه می‌دهد که با یکدیگر تعامل داشته، به اهداف مطلوب نائل شده، حمایت شوند و از ساختار رسمی سازمان بهره گیرند. در سطح سازمانی نیز ارتباطات باعث ایجاد انسجام و پیوند بین اجزای مختلف سازمان شده و سازمان را در توانمندسازی و پیشبرد مأموریت‌ها و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی و دستیابی به سطح مطلوبی از آن یاری می‌نماید (Abbaspour & Baroutian, 2010). ترنر و همکاران (۲۰۰۶) بر نقش مدیران در کارایی و اثربخشی فراگرد ارتباطات درون سازمانی پرداخته و تأکید می‌کنند که یک نظام ارتباطات درون سازمانی بهینه مستلزم کارکنانی مستعد، یادگیرنده و پرتلاش بوده و اطلاعاتی مهم، به‌موقع و مرتبط را در اختیار مدیران و کارکنان می‌گذارد (Ziaedini & Ruffi, 2014). ارتباط‌گرایی فراگیران زمانی است که فرد باید در مقابل افراد دیگر ارتباط برقرار کند. ناتوانی یادگیرندگان در انتقال ایده‌های بسیار پیچیده می‌تواند منبع این اضطراب باشد (Subekti, 2020). در تعریفی دیگر، ارتباط‌گرایی را عدم تمایل افراد به برقراری ارتباط با دیگران یا اجتناب از تعامل عنوان می‌کنند (Burgooon & Ruffner, 1978).

تحقیقات در مورد ارتباط‌گرایی به وضوح ماهیت فراگیران آن را در تعامل اجتماعی نشان داده است. ارتباط یک نیاز اساسی در برخورد بین فردی است. برای عملکرد مؤثر افراد باید با یکدیگر ارتباط برقرار کنند (McCroskey & Richmond, 1979). ارتباط‌گرایی کارکنان در سازمان بر روابط بین فردی در محیط کار و میزان کارایی منابع انسانی تأثیر منفی گذاشته و جریان ارتباط در سازمان را مختل خواهد کرد (Ma & Hample, 2018). همچنین اذعان می‌دارند افرادی که ارتباط‌گرایی را تجربه می‌کنند از اینکه دیگران آن‌ها را فریب دهند و یا سرزنش کنند، خود را از اجتماعات عقب می‌کشند. بدین ترتیب، اجتناب و عقب کشیدن فرد در ارتباط با دیگران باعث می‌شود در نظر دیگران فردی ضعیف جلوه کند و پیامدهای نامطلوبی در حوزه‌های سیاسی، اجتماعی

ترس و اضطراب یک فرد در ارتباط با دیگران» تعریف کرد (joyec, et al., 2006). ارتباط‌گرایی (Communication Apprehension) یا (CA) یکی از موضوعات مرتبط با ارتباطات سازمانی است و به‌عنوان ترس یا اضطراب مرتبط با ارتباط شفاهی رو در رو با دیگران تعریف می‌شود. ارتباط‌گرایی، اضطراب یا ترس خاصی را توصیف می‌کند که یک فرد هنگام سخنرانی، صحبت در یک تعامل دو نفره یا صحبت در گروه‌های کوچک و بزرگ در برخوردهای شفاهی تجربه می‌کند (Chen, 2019; McCroskey, 1982). مک کراسکی (۱۹۷۷)، عنوان می‌کند که ارتباط‌گرایی به‌عنوان سطح ترس یا اضطراب یک فرد مرتبط با پاسخ یا ارتباط پیش‌بینی‌شده با شخص یا افراد دیگر تعریف می‌شود. فردی با ارتباط‌گرایی بالا از ارتباط با دیگران اضطراب یا ترس دارد. بیشتر افراد در برخی موقعیت‌های ارتباطی، مانند زمانی که مجبور به سخنرانی عمومی می‌شوند، اضطراب قابل توجهی را تجربه می‌کنند؛ اما فردی که ارتباط‌گرایی بالا دارد چنین مشکلاتی را در بیشتر زمینه‌ها تجربه خواهد کرد (McCroskey & Richmond, 1979). مطالعات متعددی وجود دارد که تأثیر ارتباط‌گرایی را بر عملکرد، ترجیحات یادگیری، پیشرفت شغلی، نقش‌های رهبری آینده و احتمال ظهور به‌عنوان یک رهبر بررسی می‌کند (Asad, et al., 2022). پیامدهای ارتباط‌گرایی برای سازمان‌ها اهمیت فراوانی دارد. سازمانی که به‌طور سیستماتیک افراد ارتباط‌گرایی را از استخدام حذف می‌کند، بسیاری از کارکنان بالقوه با ارزش را از دست می‌دهد؛ زیرا مشخص شده است که ارتباط‌گرایی ارتباط معناداری با هوش یا استعداد ندارد. با این حال، اگر چنین افرادی به کار گرفته شوند، سازمان احتمالاً بهترین تلاش‌ها و نظرات را از این کارکنان به دست نمی‌آورد؛ زیرا آن‌ها تمایلی به برقراری ارتباط لازم ندارند. در مقایسه با سایر کارکنان، افراد ارتباط‌گرایی برای سازمان، هزینه بیشتری دارند. آن‌ها نه تنها به احتمال زیاد بهره‌وری کمتری و ترک شغل بالایی دارند و یا حتی سازمان مجبور به اخراج آن‌ها می‌شود و بنابراین نیاز به هزینه اضافی برای آموزش جایگزین‌های خود دارند (McCroskey & Richmond, 1979). با پی‌بردن سازمان‌ها به اهمیت روزافزون ارتباطات در دهه‌های اخیر تلاش آن‌ها را برای استفاده بهینه و مؤثر از این رویکرد دوچندان کرده است. از طرفی یکی از مسائل بسیار مهم و حیاتی در سازمان‌های کنونی به‌ویژه دستگاه‌های دولتی در ایران که علاوه بر ارائه خدمات ارزنده جهت رفاه حال شهروندان؛ مکان‌هایی هستند که محل تعامل کارکنان سازمان و مراجعان آن به‌عنوان ارباب رجوع می‌باشند، مسأله ارتباط‌گرایی بسیار حیاتی می‌باشد. از این‌رو، لازم و ضروری است تا مدیران سازمان‌های دولتی با شناخت و آگاهی کافی از ارتباط‌گرایی کارکنان بتوانند از عواقب و آثار جبران‌ناپذیر آن از جمله؛ استرس فردی، کاهش رضایت شغلی، غیبت بیشتر، کاهش عملکرد فردی جلوگیری به عمل آورند (Hakkak, et al., 2017). در منابع داخلی ارتباط‌گرایی به‌ویژه در دستگاه‌های اداری ایران خیلی مورد بررسی نگرفته است، بنابراین با توجه به اهمیت ارتباطات مؤثر برای سازمان‌های

<sup>1</sup> Turner, et al.

می‌دهد که سطح ارتباط‌گزیزی افراد احتمالاً اثربخشی تلاش‌های اختصاص داده شده به بهبود مهارت‌های ارتباطی آن‌ها را تعیین می‌کند (Simons, & Riley, 2014). با برقراری روابط پایدار و مشارکتی بین کارکنان تعارض به حداقل می‌رسد و از طریق فرآیندهای مشارکت و مداخله کارکنان، تعهد آن‌ها نسبت به سازمان افزوده می‌شود. روابط کارکنان شامل کلیه ابعاد مدیریت امور کارکنان است که به همه کارکنان مربوط می‌شود (Erabi & Khodadadi, 2011). اما افراد ارتباط‌گیز جذابیت و اعتماد به نفس کمتری در نگاه دیگران دارند و این موجب تنهایی و افسردگی آن‌ها در سازمان می‌شود. چنین افرادی علاوه بر احساس ترس و اضطراب ناشی از ارتباط‌گزیزی رضایت شغلی پایین‌تری نیز دارند. ارتباط‌گزیزی نه تنها تأثیر منفی بر کارکنان دارد، بلکه برای سازمان نیز اثرات زیان باری مثل اخراج کارکنان با سطح بالای استرس، وضعیت نامناسب مدیریت در سازمان، پایین آمدن ابتکار تیم‌های کاری، نارضایتی مشتری و ارباب رجوع را به همراه دارد (Brandal, 2012). افرادی که ارتباط‌گزیزی بالایی دارند، در برقراری ارتباط با همکاران، به خصوص با مدیران و سرپرستان خود دچار مشکل شده و این تصور به وجود می‌آید که آن‌ها افرادی منزوی، غیر مشارکتی و غیر اثربخش هستند. افراد ارتباط‌گیز دوست دارند در مشاغل کار کنند که نیاز به برقراری ارتباط کم با دیگران داشته باشد. در نتیجه به‌ندرت در حرفه خود ارتقا می‌یابند و فاقد مهارت‌های رهبری هستند این افراد تمایلی به پیشرفت و موفقیت از خود نشان نمی‌دهند (Horwitz, 2001). افراد ارتباط‌گیز معمولاً رفتارهای انزوایانه را انتخاب می‌کنند و تمایلی به شرکت در ارتباطات با دیگران ندارند که این یکی از مشکلات عمده در محیط کار و سازمان است (McCroskey, 1979; Yazdani Ziarat & Rastegar, 2017). همچنین روابط سرپرست و زیردستان یکی از مهم‌ترین روابط کاری است که در آن زیردستان از سرپرستان انتظار دارند که به‌طور مؤثر الزامات کاری و دستورالعمل‌های شغلی را برای دستیابی به اهداف سازمانی به اشتراک بگذارند (Kramer et al., 2013). طبق گفته (Newnam & Goode, 2017)، سرپرستان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع اطلاعاتی زیردستان در نظر گرفته می‌شوند. مطالعات پژوهشی نشان داد که ارتباط مؤثر از سوی سرپرست، پیش‌نیازی برای عملکرد مؤثر زیردستان و تضمین روابط سالم سرپرست و زیردستان است. این نشان می‌دهد که هرگونه مانعی در ارتباط سرپرست و زیردستان می‌تواند به‌طور بالقوه منجر به پیامدهای منفی مختلف شود. بنابراین، برای افزایش ارتباطات و بهره‌وری در محل کار، سرپرستان باید در حین انتقال دستورالعمل‌های کاری مهم به زیردستان، واضح و صریح باشند (Mikkelsen, et al., 2015; Asad, et al., 2022).

لازم به توضیح است یک متاآنالیز (Allen, et al., 1989) در مورد مداخلات کاهش ارتباط‌گزیزی به این نتیجه رسید که سطح ارتباط‌گزیزی در یک فرد را می‌توان با هر یک

اقتصادی را برای وی در پی داشته باشد (Prasetyo, 2017; Hakkak, et al., 2017).

تنش‌ها، ترس‌ها و دلهره ناشی از ارتباط‌گزیزی می‌تواند توانایی افراد را در برقراری ارتباط با دیگران در فعالیت‌های کاری‌شان، تحت تأثیر قرار دهد و ضمن ایجاد مشکلاتی در تصمیم‌گیری آن‌ها، منجر به کاهش عملکرد با توجه به انتظارات سازمان شود (Tang Fan, 2017). باند<sup>۱</sup> (۱۹۸۴)، نیز بیان می‌کند که ارتباط‌گزیزی الگویی از اضطراب و نگرانی است که می‌تواند مانع برقراری ارتباط مؤثر، جلوگیری از پیشرفت فرد در آینده و حتی تأثیرگذاری بر مهارت‌های اجتماعی و عزت نفس فرد گردد (Nayeem, et al., 2015; Hakkak, et al., 2017).

افرادی که ارتباط‌گزیزی بالایی دارند در کامل‌کردن وظایف خود، به‌خصوص در وظایف اجتماعی و ملاقات با افراد جدید، با مشکل مواجه هستند. در مورد اثرات ارتباط‌گزیزی می‌توان سه قضیه را به شرح زیر بیان کرد: الف) افرادی که دارای سطوح بالایی از ارتباط‌گزیزی هستند از برقراری ارتباطات و تعاملات شفاهی با دیگران اجتناب می‌کنند و یا خود را عقب می‌کشند. ب) این عقب کشیدن و اجتناب کردن آن‌ها از برقراری ارتباط باعث می‌شود که آن‌ها در نظر دیگران ضعیف جلوه کنند. ج) این تصور ضعیف پیامدهایی را در عرصه تحصیلی و سیاسی و اقتصادی زندگی آن‌ها دارد (Rahimnia, & Hassanzadeh, 2009). مک کراسکی و ریچموند<sup>۲</sup> (۱۹۷۹) ارتباط‌گزیزی را در دو حالت شخصیتی و وضعیتی تعریف کرده‌اند. ناراحتی عمومی یک فرد در موقعیت‌های ارتباطی به‌عنوان یک «ویژگی شخصیتی» تلقی می‌شود، درحالی‌که ترس از برقراری ارتباط در موقعیت‌های خاص به‌عنوان «حالت وضعیتی» شناخته می‌شود. افراد هر دو نوع ارتباط‌گزیزی را نشان خواهند داد: آن‌ها یک سطح ویژگی کلی از ارتباط‌گزیزی به علاوه یک واکنش حالت به زمینه خاصی که در آن تلاش می‌کنند تا ارتباط برقرار کنند، خواهند داشت (Joyce, et al., 2006). بدین ترتیب، بحث پیرامون موضوع ارتباطات و تعاملات درونی و بیرونی سازمان و قلمرو کاربرد آن روزبه‌روز بیشتر می‌شود، به‌طوری‌که مدیران سازمان دریافته‌اند که وجود ارتباط مؤثر و کارآمد در میان منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان، در توفیق مدیران جهت کسب مقاصد طراحی شده یک عامل کلیدی است؛ چراکه شکل‌گیری یک فرآیند ارتباطی سالم به تمامی کارکنان در سطوح مختلف سازمان اجازه می‌دهد تا با یکدیگر تعامل داشته و زمینه‌ساز افزایش میزان بهره‌وری، ارزش‌های کاری، عملکرد شغلی، رضایتمندی کارکنان و ذی‌نفعان راهبردی سازمان شود (Pilny & Atouba, 2017; Hakkak, et al., 2017).

علی‌رغم این باور که ارتباط‌گزیزی یک ویژگی روان-شناختی نسبتاً پایدار است، اکثر محققان معتقدند که ارتباط‌گزیزی را می‌توان با استفاده از تکنیک‌های مداخله، از جمله رویکردهای رفتاری و آموزشی کاهش داد. تحقیقات نشان

<sup>2</sup> Mccroskey & Richmond

<sup>1</sup> Bond

روزمره باشند (chen, 2019). سطح ارتباط‌گزینی کارکنان در سازمان برای متغیرهای مختلفی مانند انتخاب شغل، تصمیم‌گیری، رفتار تعاملی در گروه‌های کوچک، اجتناب از موقعیت‌های رقابتی و همچنین کاهش اعتماد به تلاش‌های ارتباطی دیگران مؤثر است (McCroskey, et al., 1977). مک کراسکی (۱۹۸۶) اثرات ارتباط‌گزینی را به سه دسته تقسیم کرده است: ۱- اجتناب از برقراری ارتباط ۲- گوشه‌گیری ۳- اختلال در ارتباطات. زمانی که شخصی با موقعیتی رو به رو می‌شود که احتمال می‌دهد او را آزرده و ناراحت کند دو انتخاب پیش رو دارد. ممکن است با آن مواجه شود و سعی کند بر آن فائق آید یا این که از آن اجتناب کند. افرادی که میزان ارتباط‌گزینی بالایی دارند، راه دوم را انتخاب می‌کنند و مسؤلیت‌هایی را می‌پذیرند که نیاز به برقراری ارتباط کمی دارند و یا ترجیح می‌دهند کارهایی را انتخاب کنند که امکان انجام آن در خانه میسر باشد. پیامد دیگر ارتباط‌گزینی علاوه بر اجتناب از برقراری ارتباط، گوشه‌گیری است که دو نوع است. ممکن است شخص کاملاً ساکت و گوشه‌گیر باشد و یا ممکن است در شرایط بسیار ضروری و مهم صحبت کند پیامد ارتباط‌گزینی باعث می‌شود فرد در بیشتر مواقع نظر خود را بیان نکند و به این ترتیب سازمان از عقاید جدید و بدیع محروم می‌شود. یا این که فرد در بیشتر مواقع نیازهای خود را ابراز نمی‌کند در نتیجه این مسأله بعد از مدتی ممکن است باعث خستگی روحی و جسمی او در محیط کار شود (Hassal, et al., 2000; Rahimnia & Hassanzadeh, 2009).

## ۲، ۲ انواع ارتباط‌گزینی

ارتباط‌گزینی در گسترده‌ترین معنای خود شامل ارتباط‌گزینی شفاهی و ارتباط‌گزینی نوشتاری می‌شود. ارتباط‌گزینی شفاهی را می‌توان به چهار نوع تقسیم‌بندی کرد: ارتباط‌گزینی در گروه، ارتباط‌گزینی در جلسات، ارتباط‌گزینی دو نفره و ارتباط‌گزینی در سخنرانی عمومی (سیمونز و رایلی، ۲۰۱۴). بر اساس مطالعات صورت‌گرفته از طریق محققان مختلف (McCroskey & Beatty, 1986; McCroskey, 1983; DeVito, 2005; Petry, 2016; Hakkak, et al., 2017) ارتباط‌گزینی دارای چهار نوع است که در شکل ۱ ارائه شده است و در ادامه هر کدام به‌طور مختصر تشریح خواهد شد.

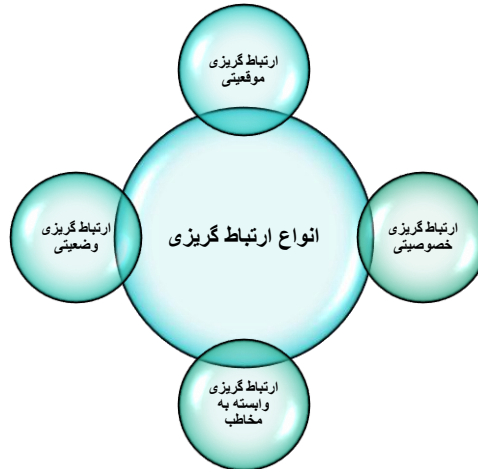
از روش‌های رایج درمانی کاهش داد، اما این درمان‌ها زمانی که به صورت ترکیبی استفاده می‌شوند بیشترین تأثیر را دارند (simons, & raily, 2014). مجموعه دانش فعلی تصدیق می‌کند که ارتباط‌گزینی یک مفهوم مهم در ارتباطات محل کار است. برخوردهای ارتباطی در محیط کار تحت چهار زمینه نظری منحصربه‌فرد انجام می‌شود که عبارت‌اند از مکالمه بین فردی، ارائه و سخنرانی عمومی، جلسات رسمی و بحث‌های گروهی (Asad, et al., 2022). افرادی که مهارت‌های ارتباطی خوبی ندارند یا مهارت‌های واژگانی ندارند، تمایل به ارتباط‌گزینی دارند. به گفته (Iba, 2017) مهارت‌های ارتباطی یک فرد بر تمام جنبه‌های زندگی انسان تسلط دارد. در آمریکا، صحبت کردن در جمع به‌عنوان ترس شماره یک شناخته شده است. این ترس بالاتر از ترس از ارتفاع، بیماری، مار و حتی زنده به گور شدن است (Limbago, et al., 2020). افراد ارتباط‌گیز عزت نفس پایین‌تری نسبت به دیگران خواهند داشت. این افراد تمایل دارند از موقعیت‌هایی که ممکن است نیاز به برقراری ارتباط باشد اجتناب کنند و در نتیجه در دریافت پاداش‌هایی که معمولاً با تعامل مرتبط است شکست می‌خورند. به طور مشابه، هنگامی که با دیگران تعامل می‌کنند، رفتارهای اجتماعی کمتری را انجام می‌دهند و خود را در معرض ارزیابی منفی دیگران قرار می‌دهند (McCroskey, et al., 1977). ارتباط‌گزینی می‌تواند توسط چندین عامل تحریک شود که برجسته‌ترین آن‌ها موقعیت‌های سخنرانی در جمع است. به‌عنوان مثال، مطالعه دلبیک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که شرکت‌کنندگان در موقعیت‌هایی که نیاز به صحبت در جمع دارند، بیشتر احساس نگرانی می‌کنند (Subekti, 2020). تحقیقات نشان داده است که رسانه‌های سازمانی، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و روابط قدرت ممکن است باعث ایجاد اضطراب در بین کارکنان شود. مدیریت روابط قدرت در ارتباطات ممکن است استرس‌زا باشد. بنابراین، کسانی که ارتباط‌گزینی بالا دارند از مخالفت اجتناب می‌کنند (Rahmani, et al., 2023).

## ۲، ۱ تأثیرات ارتباط‌گزینی

مک کراسکی و بین<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) استدلال کردند که از نظر تئوری، افراد دارای ارتباط‌گزینی بالا ممکن است به طور مداوم مجبور به کناره‌گیری از موقعیت‌هایی در ارتباطات

<sup>2</sup> McCroskey & Payne

<sup>1</sup> Dilbeck



شکل ۱. انواع ارتباط‌گریزی سرمایه‌های انسانی (McCroskey & Beatty, 1986; McCroskey, 1983; DeVito, 2005; Petry, 2016; Hakkak, et al., 2017)

فرد در یک موقعیت مشابه قرار گیرد، همان اضطراب و نگرانی به سراغ وی می‌آید و ممکن است بهراسد (Rahim & Hassanzadeh, 2009). در اصل صد در صد افراد این ارتباط‌گریزی را تجربه کرده‌اند؛ برای مثال، وقتی معلم به ما می‌گوید مشکوک به تقلب در امتحان هستیم؛ یا وقتی که رئیس‌مان ما را متهم به دست‌کاری تجهیزات کامپیوتری شرکت می‌کند یا وقتی که از شما خواسته می‌شود تا درباره موضوعی که دانش کمی از آن دارید سخنرانی کنید، ارتباط‌گریزی وضعیتی بر اساس شخصیت فرد نیست، بلکه بیشتر موقتی است تا پایدار (McCroskey & Beatty, 1986). ارتباط‌گریزی وابسته به مخاطب نوع دیگری از ارتباط‌گریزی است که با توجه به واکنش ارتباطی فرد نسبت به افراد یا گروهی خاص در طول زمان مشخص می‌شود. برای نمونه برخی از افراد و گروه‌ها ممکن است باعث ارتباط‌گریزی بالایی شوند، در حالی که سایر گروه‌ها و افراد در ارتباطات تولید تشویش نکنند. این نوع از ارتباط‌گریزی بسیار خاص است و ممکن است در افراد مختلف متفاوت باشد. تقریباً ۹۵ درصد افراد اذعان دارند که در ارتباط برقرار کردن در موقعیتی خاص یا نسبت به افرادی خاص در طول زندگی‌شان دچار ترس شده‌اند (McCroskey & Richmond, 1979). ارتباط‌گریزی وابسته به مخاطب به ترس یا تشویش از مخاطب یا گروه خاصی مربوط می‌شود. یعنی بیشتر از آنکه ویژگی فرد باشد؛ واکنشی است که نسبت به دیگران نشان می‌دهد. بدین ترتیب، این نوع ارتباط‌گریزی بسیار خاص است و احتمال دارد در افراد مختلف متفاوت باشد. بسیاری از افراد معتقدند که در ارتباط برقرار کردن در یک موقعیتی خاص یا با یک فرد خاص در طول زندگی‌شان دچار ترس و اضطراب شده‌اند (Azmi & Sham, 2018).

### ۲،۳ پیشینه تجربی:

در جدول ۱ می‌توان پیشینه تجربی مرتبط با ارتباط‌گریزی را مشاهده نمود.

در ارتباط‌گریزی موقعیتی با توجه به شرایطی که فرد در آن قرار دارد، ارتباط‌گریزی او تغییر می‌کند. افراد مبتلا به ارتباط‌گریزی موقعیتی ممکن است در بعضی از موقعیت‌ها و شرایط خاص ارتباط‌گریزی را تجربه کنند (Petry, 2016). در ارتباط‌گریزی موقعیتی به‌عنوان مثال ممکن است یک شخص ارتباط‌گریزی بالایی برای سخنرانی عمومی و در بحث‌های گروهی، ارتباط‌گریزی بسیار کمتری داشته باشد (Ardeshirzadeh & Farhangi, 2011). این رویکرد نشان می‌دهد که افراد در مورد برقراری ارتباط در یک موقعیت خاص به شدت احساس ترس یا نگرانی می‌کنند، در حالی که در موقعیت‌های دیگر کمتر یا حتی هیچ‌گونه نگرانی در مورد برقراری ارتباط ندارند. مک کراسکی (۱۹۸۳) ارتباط‌گریزی موقعیتی را به‌عنوان جهت‌گیری نسبتاً پایدار فرد به سوی ارتباط در یک موقعیت خاص بیان می‌کند (Horwitz, 2001).

در ارتباط‌گریزی خصوصی، گرایش مداوم به ارتباط بر اساس شخصیت است و متغیرهای متنوع را در برمی‌گیرد که شامل مخاطبان، زمان و شرایط می‌شود (Ardeshirzadeh & Farhangi, 2011). در این حالت به نظر می‌رسد که افراد از لحاظ ژنتیکی سطح بالاتری از ارتباط‌گریزی را داشته باشند (Petry, 2016). بنابراین، در ارتباط‌گریزی خصوصی، نمره فرد از این نوع ارتباط‌گریزی در شرایط مختلف و در گذر زمان تقریباً یکسان خواهد بود (Hakkak, et al., 2017). نمره فرد ارتباط‌گریزی در زمان‌های مختلف مشابه خواهد بود. ارتباط‌گریزی خصوصی می‌تواند در طول زمان اندکی تغییر کند، مگر اینکه برخی از برنامه‌های مداخله‌گر وجود داشته باشد (Ardeshirzadeh & Farhangi, 2011). ارتباط‌گریزی وضعیتی گرایش یا تمایل ناپایدار شخص در ارتباط با یک فرد یا گروهی از افراد را نشان می‌دهد (McCroskey, 1983). در این نوع از ارتباط‌گریزی فرد نسبت به ارتباط برقرار کردن با یک فرد یا گروهی از افراد در یک زمان یا موقعیت خاص واکنش نشان می‌دهد. در واقع، این نوع ارتباط‌گریزی قابل انتقال به موقعیت‌های مشابه است؛ یعنی زمانی که



جدول ۱. پیشینه تجربی

نویسنده	عنوان	نشریه	متدولوژی	نتایج
Rahmani, et al. (2023)	بررسی تأثیر ارتباطگریزی آن لاین و اضطراب فناوری دیجیتال بر اختلاف سازمانی در تیمهای مجازی	Computers in Human Behavior	تحلیل عاملی و مدل سازی معادلات ساختاری	دو شکل ارتباطگریزی آن لاین و مهارت های فنی عموماً مخالفت سازمانی را افزایش می دهند و افزایش سن به طور قابل توجهی مخالفت پنهان مجازی را کاهش می دهد.
Zare, et al. (2023)	واکاوای ارتباط هر اسی در کارکنان با استفاده از پدیدارشناسی تجربی	مطالعات مدیریت بهبود و تحول	رویکرد دیگلمن و همکاران (۱۹۸۹)	وجود شش عامل (ویژگی های فردی، ویژگی های مدیران، عوامل شغلی، عوامل محیطی، عوامل سازمانی و خانوادگی) به عنوان پیشابندهای وقوع ارتباطگریزی است که تخریب های رفتاری فردی و سازمانی به همراه دارد.
Asad, et al. (2022)	تأثیر ارتباطگریزی کارکنان بر عملکرد شغلی: یک مطالعه تجربی در پاکستان	Economics and Business	معادلات ساختاری تفسیری	شواهدی مبنی بر تأثیر ارتباطگریزی بر عملکرد شغلی دریافت کردند.
cardon, et al. (2022)	ارتباطگریزی در محل کار: تمرکز بر فراگیری	Business and Professional Communication Quarterly	نظر سنجی ملی تصادفی شده	این مطالعه نشان می دهد که توجه بیشتری برای پرداختن به ارتباطگریزی در موقعیت های بین فردی و گروهی مورد نیاز است. همچنین ارتباطگریزی را به عنوان موضوعی دربرگیرنده و عملکرد تیمی در نظر می گیرد.
Sadian & forghani (2022)	رابطه بین هوش عاطفی و ارتباطگریزی با عملکرد تحصیلی دانش آموزان	فصلنامه مطالعات کارورزی در تربیت معلم	توصیفی-همبستگی	بین ارتباطگریزی و ابعاد آن (ارتباطات گروهی، جلسات گروهی، ارتباطات میان فردی و سخنرانی عمومی) با عملکرد تحصیلی رابطه معکوس وجود دارد.
Subekti (2020)	شایستگی ارتباطی خود ادراک شده و ارتباطگریزی: مطالعه دانشجویان کالج اندونزیایی	Journal of English Education, Literature, and Culture	همبستگی و تجزیه و تحلیل رگرسیون	به این نتیجه رسیدند که بین شایستگی ارتباطی خود ادراک شده و ارتباطگریزی ارتباط معنی داری وجود دارد.
Hakkak, et al. (2017)	مدل ارتباطگریزی سرمایه های انسانی در سازمان های دولتی: رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری	فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی	مدل سازی ساختاری تفسیری	سه پیامد اصلی ارتباطگریزی سرمایه های انسانی، عدم تعهد سازمانی، ترک خدمت و فرسودگی شغلی و تشریح چگونگی شکل گیری آنها است.
Yazdani Ziarat & Rastegar (2017)	تأثیر مهارت های سیاسی بر ارتباطگریزی سازمانی از طریق نقش واسطه عزت نفس	پژوهش نامه مدیریت تحول	همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی ساده و چندگانه	مهارت های سیاسی بر عزت نفس تأثیر مثبت و مهارت های سیاسی و عزت نفس بر ارتباطگریزی سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد.
Ziaedini & Rafii (2014)	بررسی عوامل مؤثر بر ارتباطگریزی کارکنان (مطالعه موردی دستگاه های اجرایی شهر کرمان)	دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکردهای کاربردی و پژوهشی نوین	کمی	تأثیر علی میان متغیر مستقل به کارگیری فناوری اطلاعات بر ارتباطگریزی تنها به صورت مستقیم است، اثربخشی سیستم ارتباطات و سواد اطلاعاتی بر ارتباطگریزی تأثیر دارد و اثربخشی سیستم ارتباطات بر ارتباطگریزی از طریق متغیر میانجی سواد اطلاعاتی نیز تأثیر غیرمستقیم دارد.

به این نتیجه رسیدند که هر چه هوش عاطفی و مولفه‌های آن در میان کارکنان صدا و سیما افزایش یابد، میزان ارتباط‌گریزی آنان کاهش می‌یابد.	کمی	فصل‌نامه علمی پژوهشی مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران	بررسی رابطه بین هوش عاطفی و ارتباط‌گریزی	Ardeshirzadeh & Farhangi (2011)
نتایج آن تأثیر مستقیم ادراک از فضای سیاسی بر میزان ارتباط‌گریزی را تأیید کرد، اما تأثیر غیر مستقیم ادراک پرسنل از فضای سیاسی بر میزان ارتباط‌گریزی از طریق ادراک عدالت سازمانی به اثبات نرسید.	کمی	پژوهش‌نامه مدیریت تحول	بررسی نقش تعدیل-کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط‌گریزی افراد	Rahim Nia & Hassanzadeh (2009)
سازمان‌های نسبتاً کمی تلاش‌های خود را در جهت کمک به کارکنان خود جهت غلبه بر آن چه که به نظر می‌رسد مانع مهمی برای برقراری ارتباط مؤثر در یک سازمان است، یعنی ارتباط‌گریزی، انجام داده‌اند.	توصیفی	Communication Quarterly	تأثیر ارتباط‌گریزی بر افراد در سازمان‌ها	Mccroskey & Richmond (1979)
همبستگی قابل توجهی میان ارتباط‌گریزی و عزت‌نفس وجود دارد.	ترسیم تجربی	Apprehension and Self-Esteem	بررسی رابطه بین ارتباط‌گریزی و عزت‌نفس	Mccroskey, et al. (1979)

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر فلسفه پژوهش، پژوهشی کیفی با رویکرد استقرانی بوده و از نظر جهت‌گیری، چون به دنبال طراحی الگوی ارتباط‌گریزی در دستگاه‌های اداری شهر خرم‌آباد می‌باشد، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود. به لحاظ ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است و از آنجاکه درک عمیقی از موضوع وجود ندارد، و به دلیل این که پژوهش حاضر بر شکل‌دهی چارچوب مفهومی یا تدوین تئوری تأکید و نیاز به آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه دارد، از استراتژی «نظریه داده بنیاد» بهره می‌برد. رویکرد نظریه زمینه‌ای داده بنیاد یکی از انواع روش‌های تحقیق کیفی است و هدف اصلی آن بیان فرآیندهای اجتماعی و پرورش تئوری است، این شیوه برای تبیین فرآیند پدیده‌ها در بستر اجتماعی آن‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و روشی در جهت تعمیم نتایج حاصل از یک مشاهده خاص به نظریه‌های جامع‌تر است. پژوهشگر با انتخاب مسأله و تدوین یک یا چند سؤال باز، گستره پژوهش خود را آغاز و با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری و با حساسیت نظری از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته به تحلیل و گردآوری همزمان داده‌ها مبادرت خواهد نمود (Bahadori, 2017). هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی ارتباط‌گریزی است. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید رشته مدیریت و مدیران عالی و میانی دستگاه‌های اداری شهر خرم‌آباد بودند که در زمینه ارتباط‌گریزی اطلاعات کافی داشتند و از حداقل ۲ سال سابقه کار مرتبط برخوردار بودند. تعداد مشارکت‌کنندگان مورد نیاز برای مطالعاتی از این دست، بر اساس ماهیت مطالعه و اطلاعات جمع‌آوری شده، متفاوت خواهد بود. بنابراین تعداد مشارکت‌کنندگان مورد نیاز برای مطالعاتی از این دست، بر اساس ماهیت مطالعه و اطلاعات جمع‌آوری شده، متفاوت خواهد بود. برای مثال، محققان ممکن است تا زمانی که معتقد شوند به حدی از اشباع رسیده‌اند که در آن حد، فهم روشن‌تری از تجربه در صحبت‌های بعدی با

موضوع ارتباط‌گریزی اولین بار توسط مک کراسکی مطرح شد این پژوهشگر به همراه چندی از همکاران خود در سال ۱۹۷۷ رابطه ارتباط‌گریزی و عزت‌نفس را مورد بررسی قرار دادند. مک کراسکی و ریچموند (۱۹۷۹)، تأثیر ارتباط‌گریزی بر افراد در سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دادند و در مقالات بعدی این موضوع را بیشتر پیگیری کردند. در پژوهش اسد و همکاران (۲۰۲۲)، موضوع ارتباط‌گریزی و ارتباط آن با عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گرفت. رحیم نیا و حسن زاده (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط‌گریزی افراد» موضوع ارتباط‌گریزی را مد نظر قرار دادند که از یک زاویه خاص به آن نگریسته شده است. ضیاءالدینی و رفیعی (۱۳۹۴)، با بررسی عوامل مؤثر بر ارتباط‌گریزی کارکنان (مطالعه موردی دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان) این موضوع را بیشتر مورد بررسی قرار دادند و حکاک و همکاران (۱۳۹۷)، نیز در مقاله‌ای با عنوان «مدل ارتباط‌گریزی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی: رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری» ارتباط‌گریزی را مد نظر قرار دادند و در نهایت این پژوهش یک مدل ارائه داد. اما در هیچ کدام از این پژوهش‌ها به صورت جامع و با نگاه کل-نگر به موضوع رسیدگی نشده است. این پژوهش با بررسی موشکافانه موضوع ارتباط‌گریزی پرداخته است و سعی بر آن شده تا با استفاده از تئوری داده بنیاد عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بر ارتباط‌گریزی در سازمان را پیدا کند و در نهایت راهبردها و نتایج این راهبردها را بررسی کند. در پژوهش‌های داخلی تنها تعداد اندکی ارتباط‌گریزی را بررسی کرده‌اند و یک مدل جامع برای این موضوع که علت‌ها و نتایج آن را مشخص کند وجود ندارد. در این پژوهش سعی شد منابع اصلی ارتباط‌گریزی، شرایط و عوامل دیگر و تأثیرات آن نمایان گردد.

می‌باشد. پژوهشگر در این تحقیق با ۱۸ مصاحبه به اشباع رسید که جدول کفایت نظری در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد.

مشارکت‌کنندگان به دست نمی‌آید، به مصاحبه‌کردن با مشارکت‌کنندگان ادامه دهند (Emami-Sigaroudi, et al., 2011). بنابراین حجم نمونه در حد رسیدن به کفایت و اشباع

جدول ۲. شرح کفایت نظری

شاخص	تعداد کل مضامین پایه تولیدشده	تعداد مضامین پایه جدید
۱	۱۸	۱۸
۲	۲۴	۱۸
۳	۱۶	۱۴
۴	۱۵	۱۳
۵	۲۱	۱۳
۶	۱۹	۱۱
۷	۲۵	۱۰
۸	۱۰	۹
۹	۸	۸
۱۰	۱۲	۶
۱۱	۹	۵
۱۲	۱۵	۴
۱۳	۱۴	۳
۱۴	۸	۳
۱۵	۸	۳
۱۶	۱۷	۳
۱۷	۱۳	۲
۱۸	۱۵	۱
جمع	۲۶۷	۱۴۴

لاوشه<sup>۲</sup> (۱۹۷۵)، طراحی شده است، عمدتاً از قضاوت داوران صاحب نظر استفاده می‌شود؛ بدین صورت که از افراد متخصص درخواست می‌شود تا هر آیتم آزمون را بر اساس طیف سه قسمتی (ضروری است، مفید است ولی ضروری نیست، ضرورتی ندارد) بررسی نمایند، سپس پاسخ‌ها بر اساس فرمول محاسبه می‌گردند. طبق نظر لاوشه حداقل مقدار قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره- گذار برای تعداد ۱۲ متخصص عدد ۰/۵۶ می باشد (Karkhaneh, et al., 2023). با توجه به اینکه CVR سوالات این پژوهش همگی بالای ۰/۵۶ می باشد، نشان از میزان مناسب این ضریب و تأیید روایی است. در جدول ۳ می‌توان اطلاعات مربوط به آزمون روایی نسبی محتوایی را برای این پژوهش مشاهده نمود.

به منظور انتخاب مشارکت‌کنندگان از نمونه‌گیری نظری به شیوه هدفمند استفاده شد، هدف پژوهشگر انتخاب مواردی بود که با توجه به هدف پژوهش سرشار از اطلاعات بوده و پژوهشگر را در شکل دادن مدل نظری خود یاری دهند و این کار تا جایی ادامه یافت که طبقه‌بندی مربوط به داده‌ها اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و با دقت تشریح شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. در این روش، نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه یافته است؛ اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گسترده مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند. روایی و پایایی مصاحبه‌ها با استفاده از ضریب روایی محتوایی نسبی و آزمون درون کنگذار و میان کنگذار تأیید شد. برای تعیین نسبت روایی محتوایی، که توسط

جدول ۳. جدول محاسبات روایی

شماره سؤال	تعداد متخصصین	تعداد موافقت	CVR
۱	۱۲	۱۲	۱,۰۰
۲	۱۲	۱۲	۱,۰۰
۳	۱۲	۱۱	۰,۸۳
۴	۱۲	۱۰	۰,۶۷
۵	۱۲	۱۱	۰,۸۳

<sup>2</sup> Lawshe

<sup>1</sup> Theoretical Saturation

با توجه به اینکه این عدد از ۰/۶ بیشتر است این امر بیانگر آن است که ابزار کیفی پایایی مناسبی دارد. جدول محاسبات آزمون پایایی را می‌توان در جدول ۴ مشاهده نمود.

همچنین میزان ضریب برای آزمون درون کدگذار و میان کدگذار میزان ۰/۸۸ را نشان می‌دهد. برای اینکه پایایی تأیید شود، باید این عدد بیشتر از ۰/۶ باشد (Khastar, 2009) که

جدول ۴. جدول محاسبات پایایی

نوع کدگذاری	درون کد گذار	میان کدگذار
کدگذار اول	۸۳	۶۶
کدگذار دوم	۷۵	۵۷
درصد توافق	۰/۹۰	۰/۸۶
پایایی کلی	۰/۸۸	

در مورد فرآیند تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش استراوس و کوربین استفاده شده است که مبنای انتخاب این روش را می‌توان نظام‌مند بودن این روش در انجام پژوهش‌های کیفی ذکر نمود. از آنجاکه هدف پژوهش، ارائه مدلی برای شناسایی موانع استقرار موفق مدیریت دانش می‌باشد. روش‌های دیگر نظریه داده بنیاد، مانند روش‌های ظاهر شونده و ساخت‌گرایانه نمی‌تواند به‌خوبی روش نظام‌مند استراوس و کوربین مسأله را بیان نمایند. به همین منظور از روش نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شد. کدگذاری بر اساس تحلیل محتوای نظرات خبرگان می‌تواند پیش‌زمینه‌ای برای اجرای استراتژی‌های دیگر روش تحقیق مانند استراتژی داده بنیاد باشد (Rahimi et

al, 2023). مراحل کدگذاری به روش استراوس و کوربین<sup>۱</sup> شامل: ۱- گام اول: کدگذاری باز ۲- گام دوم: کدگذاری محوری ۳- گام سوم: کدگذاری انتخابی

#### ۴ یافته‌های پژوهش

##### یافته‌های توصیفی پژوهش

مشخصات اعضای نمونه در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

ردیف	استاد/مدیر	جنسیت	مدرک تحصیلی	سابقه کار
۱	استاد	مرد	دکتری	کمتر از ۱۰
۲	استاد	مرد	دکتری	بالاتر از ۲۰
۳	استاد	مرد	دکتری	۱۱ تا ۲۰
۴	استاد	مرد	دکتری	بالاتر از ۲۰
۵	استاد	مرد	دکتری	۱۱ تا ۲۰
۶	استاد	زن	دکتری	۱۱ تا ۲۰
۷	استاد	مرد	دکتری	۱۱ تا ۲۰
۸	استاد	مرد	دکتری	۱۱ تا ۲۰
۹	استاد	زن	دکتری	۱۱ تا ۲۰
۱۰	استاد	مرد	دکتری	۱۱ تا ۲۰
۱۱	مدیر	مرد	کارشناسی ارشد	۱۱ تا ۲۰
۱۲	مدیر	زن	کارشناسی ارشد	بالاتر از ۲۰
۱۳	مدیر	مرد	کارشناسی ارشد	۱۱ تا ۲۰
۱۴	مدیر	زن	کارشناسی ارشد	۱۱ تا ۲۰
۱۵	مدیر	مرد	کارشناسی	۱۱ تا ۲۰
۱۶	مدیر	زن	کارشناسی	کمتر از ۱۰
۱۷	مدیر	مرد	کارشناسی	کمتر از ۱۰
۱۸	مدیر	مرد	کارشناسی ارشد	۱۱ تا ۲۰

در مدل استراوس و کوربین عناصر اصلی مدل، شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری و استراتژی‌ها و پیامدها هستند که در این بخش با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti 9/9 و با بهره‌گیری از روش کدگذاری شناسایی می‌شوند. در جدول ۶ می‌توان بخشی از متن یکی از

#### یافته‌های استنباطی

##### شناسایی متغیرهای پژوهش

در این پژوهش برای ارائه مدل تحقیق از استراتژی نظریه داده بنیاد با روش استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، استفاده شده است.

<sup>1</sup> Strauss & Corbin

مصاحبه‌ها به همراه کدهای مستخرج را به‌عنوان نمونه مشاهده نمود.

جدول ۶. بخشی از متن یکی از مصاحبه‌ها به همراه کدهای مستخرج

کدهای مستخرج	قسمتی از مصاحبه
بها دادن به چاپلوسی برداشت اشتباه از کارکنان	گاهی در یک سازمان چاپلوسی فراگیر می‌شود و باعث می‌شود افراد برای اینکه دیگران فکر نکنند فرد مورد نظر دارد برای مدیران بالادست چاپلوسی می‌کند از حرف زدن امتناع می‌کنند.
ضعف در ارتباط کلامی	برخی افراد بلد نیستند خوب صحبت کنند و حتی دیده شده از یک احوال‌پرسی ساده ناتوان هستند. کسی متوجه صحبت‌های آن‌ها نمی‌شود. به همین دلیل سعی می‌کنند با دیگران ارتباط نگیرند و زیاد صحبت نکنند.
اعتماد به نفس پایین خجالتی بودن	گاهی فرد مورد نظر می‌ترسد حرف اشتباهی بزند و پیش بقیه همکارها خراب شود و باعث خجالت او شود.
دوری از ارتباط با جنس مخالف	به دلیل مشکلات اجتماعی و فرهنگی در محیط کار ارتباط با جنس مخالف مشکلات و حواشی زیادی دارد و بیشتر بانوان در محیط کار برای جلوگیری از آسیب‌های احتمالی سعی می‌کنند کمتر ارتباط بگیرند.
دوری از حاشیه دوری از آسیب‌های جنسیتی	برخی افراد به صورت طبیعی دارای مشکلات شنوایی هستند و یا از سمعک استفاده می‌کنند و کمتر با سایرین در ارتباط هستند. بارها دیده شده همکاری که لکنت زبان دارد و یا نمی‌تواند خوب حرف بزند و کلمات را ادا کند یا حتی خیلی تپق می‌زند در مواجهه با ارباب رجوع کنار می‌رود و حتی ارباب رجوع وقتی مشکل را می‌بینند خودش سعی می‌کند کارش را از طریق فرد دیگری دنبال کند. همکاری داشتیم که برایش مشکلی پیش آمد و نابینا شد با اینکه کارشناس خبره‌ای بود، اکنون در اپراتوری تلفن مشغول به کار شده که در روحیه‌اش بسیار تأثیر منفی گذاشته است.
کری و کم شنوایی لکنت زبان مشکلات زبانی تپق زدن نابینایی و کم-بینایی	کارکنان شرکتی و قراردادی به خاطر اینکه می‌ترسند شغل خود را از دست بدهند کمتر نظر می‌دهند. از آینده شغلی خود واهمه دارند و می‌ترسند جایگاهی را که به دست آورده‌اند از دست بدهند.
نوع قرارداد ابهام در وضعیت شغلی ترس از دست دادن جایگاه	گاهی حقوق و مزایای دریافتی بالاتر افراد باعث می‌شود خود را بالاتر از دیگران ببینند و با اکثر همکاران ارتباط نگیرند. البته عکس این موضوع نیز صادق است گاهی فرد احساس می‌کند به اندازه‌ای که کار می‌کند حقوق و مزایا دریافت نمی‌کند و باعث سردی او در محیط کار شود.
میزان حقوق و دستمزد مزایای غیر نقدی انصاف ادراک شده	

مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. جدول ۷ شرایط و متغیرهای علی را نشان می‌دهد.

### متغیرهای علی پژوهش

این شرایط باعث شکل‌گیری پدیده با طبقه محوری می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌هایشان است که

جدول ۷. شرایط و متغیرهای علی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
عوامل فردی	ضعف در مهارت‌های بین فردی و ویژگی‌های شخصیتی مشکلات جسمی و تکلمی	ضعف در ارتباط کلامی هوش هیجانی تجربیات تلخ ارتباطی پیش قضاوت ضعف در ارتباط با دیگران

		<p>دلهره از ارتباطات مدیریت برداشت ضعیف اعتماد به نفس پایین خودارزیابی منفی سوگیری‌های شغلی شناختی باورها و ذهنیات خودپنداری ضعیف تصور پایین از تجربه کاری سابقه کار کم احساس ناتوانی و عجز در اجرای وظایف محوله کمرویی وجود شرم و حیای زیاد خجالتی بودن محافظه‌کاری روحیه پایین در اجرای وظیفه تنها بودن ترس عدم تمایل به ارتباط با دیگران کم‌حرفی پنهان کاری عدم توجه به دیگران منفعت‌طلبی فردی ناشنوایی و کم‌شنوایی تشویش و اضطراب درونی لکنت زبان مشکلات زبانی تیک رفتاری نابینایی و کم‌بینایی تپق زدن</p>
عوامل خانوادگی	فرهنگ خانوادگی تربیت در کودکی	<p>کم‌حرفی در خانواده عدم صمیمیت و ارتباط در خانواده انتقال کم‌حرفی به بیرون سرزنش کودک هنگام صحبت در جمع محیط رشد عدم ایجاد اعتماد به نفس در کودکی</p>
عوامل فرهنگی تکنولوژیکی	سختی ارتباط با جنس مخالف فرهنگ اجتماعی و سازمانی پیشرفت تکنولوژی	<p>دوری از ارتباط با جنس مخالف دوری از حاشیه دوری از آسیب‌های جنسیتی جایگاه اجتماعی سطح طبقاتی دوری از آسیب‌های جنسیتی آسان شدن ارتباط دور شبکه‌های اجتماعی</p>

شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند. جدول ۸ متغیرهای مداخله‌گر پژوهش را نشان می‌دهد.

### متغیرهای مداخله‌گر پژوهش

شرایطی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند.

جدول ۸. متغیرهای مداخله‌گر

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
عوامل سازمانی	ضعف مهارت‌های مدیران میزان تعارضات سازمانی فرهنگ سازمانی جو سازمانی میزان اتمسفر و دوگانگی رقابتی مسالمتی در سازمان	اهمیت ندادن به کارکنان عدم شناخت مدیر از توانایی‌های کارکنان وابستگی قومی قبیله‌ای تمایلات شدید به جناح‌های سیاسی ترس از دست دادن جایگاه تبعیض قائل شدن تخصیلات مدیران دانش و تخصص مدیران عدم گشودگی بها دادن به چاپلوسی برداشت اشتباه از کارکنان عدم اعتماد به کارکنان رقابت بر سر منافع و منابع میزان وابستگی افراد عدم شناخت اعضای سازمان روابط قدرت رسانه‌های سازمانی اشتراک‌گذاری اطلاعات بی‌اعتمادی میان اعضای سازمان زیرآب زنی توسط همکار سخن‌چینی، بدگویی و بدنامی حسادت ناشی از پیشرفت همکاران
رهبری	سبک رهبری شخصیت رهبر توجه رهبر به کارکنان	رهبری استبدادانه رهبری عدم مداخله ترس کارکنان از رهبر سازمان منفعت‌طلبی رهبر سازمان غیرقابل نفوذ بودن رفتار مستبدانه رهبر سازمان توجه به خواسته‌های کارکنان ارتباط رهبر با کارکنان صمیمیت با افراد
رضایت شغلی	پرداخت شغل همکاران	میزان حقوق و دستمزد مزایای غیرنقدی انصاف ادراک شده محتوای شغل مسئولیت‌پذیری استقلال چالشی بودن فرصت ارتقا آینده‌کاری همکاران مربوط به شغل ارتباط بین همکاران

می‌دهند. در مقابل شرایط علی مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند. جدول ۹ شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول ۹. شرایط زمینه‌ای

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
عوامل شغلی	وضعیت استخدامی بیگانگی شغلی	نوع قرارداد ابهام در وضعیت شغلی مدت قرارداد عدم اهمیت شغل عدم آشنایی با شغل فرسودگی شغلی کاهش انگیزه شغلی

### شناسایی شرایط زمینه‌ای

به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود و تمیز آن‌ها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل

		عدم اثرگذاری شغل عدم معناداری شغل پایین بودن جایگاه شغلی
عوامل فردی	شخصیت فرد هوش هیجانی	اوتیسم بزرگسالی شخصیت درون‌گرا اختلال عدم اعتماد به نفس شخصیت خجالتی نگرانی از واکنش مخاطبان
عوامل محیطی	عدم وجود فرصت شغلی محیط صنعت نقوذ افراد سیاسی	مآزاد نیرو در سازمان‌ها نرخ بیکاری پیدا نکردن موقعیت شغلی بحران‌های اجتماعی بحران‌های اقتصادی وضعیت درآمد خانوار تهدید افراد سیاسی دخالته افراد سیاسی واهمه از مدیران سیاسی

## راهبردها

بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدفدار هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند. در جدول ۱۰ می‌توان راهبردها را مشاهده نمود.

جدول ۱۰. راهبردها

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
آموزش و توسعه مهارت‌ها	آموزش‌های بدو خدمت توسعه مهارت‌های فردی بهبود اثربخشی فردی	تکنیک افزایش مهارت جمع‌پذیری VR استفاده از تکنیک‌های کاهش اضطراب آموزش‌های دوره‌ای آزمون‌های اثربخشی کلاس‌های انگیزشی تشویق کارکنان
بهبود محیط کار	تشکیل جلسات عمومی ارتباطات گسترده روان‌درمانی	جلسات عمومی ارتباط خارج از فضای اداری اردوها و تفریحات سازمانی محیط دوستانه کشف علائق پرسنل ارتباط گرفتن مدیران با کارکنان روان‌درمانی تشکیل جلسات در فضای غیراداری مأموریت‌های اداری به همراه خانواده برگزاری همایش‌های اداری خارج از اداره

پارادایم «کدگذاری که اصطلاحاً به آن محوری گفته می‌شود، توسط استراوس و کوربین ارائه شده است، محور و به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری حول یک طبقه انجام می‌شود. جدول ۱۱ پیامدها را نشان می‌دهد.

## پیامدها

برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری «مدل

جدول ۱۱. پیامدها

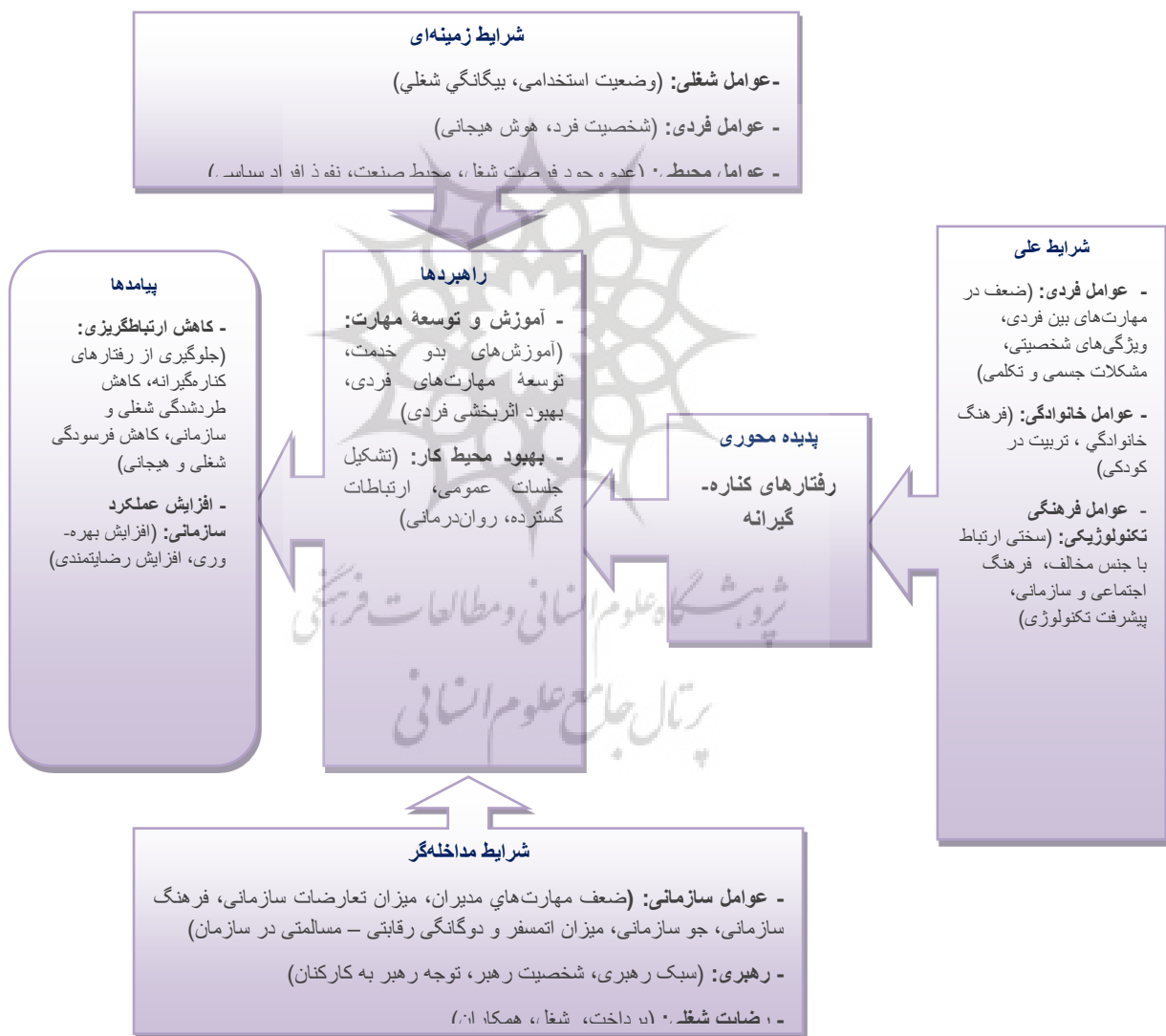
کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
کاهش ارتباط‌گریزی	جولوگیری از رفتارهای کنارمگیرانه کاهش طردشدگی شغلی و سازمانی کاهش فرسودگی شغلی و هیجانی	افزایش اعتماد کاهش رفتارهای کنارمگیری کاهش طردشدگی کاهش فرسودگی شغلی



		افزایش تعاملات کارکنان کاهش تعارضات ارتباط مؤثر بین کارکنان کاهش فلانزدگی شغلی کاهش سندروم نشخواری فکری جلوگیری از سوء تفاهات بین کارکنان کاهش سکونزدگی مسیر شغلی
افزایش عملکرد سازمانی	افزایش بهره‌وری افزایش رضایتمندی	افزایش کارایی بهبود جو سازمانی رضایت شغلی

## ارائه مدل پژوهش

پس از آن که کدگذاری انجام شد و شناسایی بخش‌های مختلف مدل صورت گرفت، مدل پژوهش شکل گرفت. مدل پژوهش با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد به صورت شکل ۲ است.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

### هدف

هدف این پژوهش ارائه الگوی ارتباط‌گرایی کارکنان با استفاده از روش داده بنیاد است. برای این منظور از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. تحلیل مصاحبه‌ها منجر به شناسایی شش مقوله اصلی شد. مقوله‌ها عبارت‌اند از شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. در این پژوهش پدیده محوری ارتباط‌گرایی کارکنان بود. مصاحبه‌شوندگان به توصیف چسبتهایی و چرایی پدیده اصلی پرداخته و در این توصیف‌ها و بیان دیدگاه‌ها، نظرات و تجربیات خود به آن اشاره کرده‌اند، عمدتاً بر مؤلفه‌ها و مقوله‌های اساسی اثرگذار بر ارتباط‌گرایی پاسخ مناسب دهند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد عوامل علی ارتباط‌گرایی شامل عوامل فردی، عوامل خانوادگی و عوامل فرهنگی تکنولوژیکی می‌باشند. عوامل فردی خود شامل ضعف در مهارت‌های بین فردی، ویژگی‌های شخصیتی و مشکلات جسمی و تکلمی است. عوامل خانوادگی شامل فرهنگ خانوادگی و تربیت در کودکی است و عوامل فرهنگی تکنولوژیکی نیز سختی ارتباط با جنس مخالف، فرهنگ اجتماعی و سازمانی و پیشرفت تکنولوژی را شامل می‌شود. متغیرهای مداخله‌گر پژوهش شرایطی هستند که راهبردها از آن‌ها متأثر می‌شوند. نتایج نشان می‌دهد این شرایط شامل عوامل سازمانی، وضعیت رهبری و رضایت شغلی است. عوامل سازمانی در این پژوهش شامل ضعف مهارت‌های مدیران، میزان تعارضات سازمانی، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و در نهایت میزان اتمسفر و دوگانگی رقابتی - مسالمتی در سازمان می‌باشند. وضعیت رهبری خود شامل سبک رهبری، شخصیت رهبر و توجه رهبر به کارکنان است و همچنین رضایت شغلی نیز شامل پرداخت، شغل و همکاران است. شرایط زمینه‌ای یا بستر در واقع شرایط خاصی است که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد. در این پژوهش شرایط زمینه‌ای شامل عوامل شغلی، عوامل فردی و عوامل محیطی است. عوامل شغلی خود شامل وضعیت استخدامی و بیگانگی شغلی می‌شود. عوامل فردی شامل شخصیت فرد و هوش هیجانی است و عوامل محیطی نیز شامل عدم وجود فرصت شغل، محیط صنعت و نفوذ افراد سیاسی است. **زارع و همکاران (۱۴۰۲)**، در پژوهش خود بیان کردند که وجود شش عامل (ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های مدیران، عوامل شغلی، عوامل محیطی، عوامل سازمانی و خانوادگی) به‌عنوان پیشایندهای وقوع ارتباط‌گرایی است که در این پژوهش عوامل فردی و خانوادگی به‌عنوان عوامل علی و عوامل سازمانی و شغلی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناخته شدند. نتایج این پژوهش شامل راهبردهایی برای کاهش ارتباط‌گرایی است که عبارت‌اند از: آموزش و توسعه مهارت و بهبود محیط کار. آموزش و توسعه مهارت خود شامل آموزش‌های بدو خدمت، توسعه مهارت‌های فردی و بهبود اثربخشی فردی است. بهبود محیط کار نیز شامل تشکیل جلسات عمومی، ارتباطات گسترده و روان درمانی

است. در نهایت نتایج نشان می‌دهد راهبردهای ارائه‌شده منتج به پیامدهایی می‌گردد. این پیامدها شامل کاهش ارتباط‌گرایی و افزایش عملکرد سازمانی می‌گردد. کاهش ارتباط‌گرایی خود شامل جلوگیری از رفتارهای کناره‌گیرانه، کاهش طردشدگی شغلی و سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی و هیجانی می‌شود. افزایش عملکرد سازمانی نیز شامل افزایش بهره‌وری و افزایش رضایتمندی می‌شود. **مک کراسکی و ریچموند (۱۹۷۹)**، عنوان داشتند که ارتباط‌گرایی موجب بهره‌وری کمتر و ترک شغل بالایی دارند که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد یکی از پیامدهای به‌دست‌آمده در این پژوهش، افزایش عملکرد سازمانی شامل افزایش بهره‌وری و افزایش رضایتمندی است. **پینلی و آتوبوا (۲۰۱۷)**، عنوان داشتند که کاهش ارتباط‌گرایی زمینه‌ساز افزایش میزان بهره‌وری، ارزش‌های کاری، عملکرد شغلی، رضایتمندی کارکنان و ذی‌نفعان راهبردی سازمان است که با نتایج این پژوهش کاملاً مطابقت دارد. **حکاک و همکاران (۱۳۹۷)**، در پژوهش خود عدم تعهد سازمانی، ترک خدمت و فرسودگی شغلی را سه پیامد اصلی ارتباط‌گرایی عنوان کردند که نتایج پژوهش حاضر نیز عنوان می‌کند که از پیامدهای اصلی کاهش ارتباط‌گرایی کاهش فرسودگی شغلی و کاهش رفتارهای کناره‌گیرانه است. در نهایت باید گفت که نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های قبلی همسویی دارد و به‌علاوه این پژوهش عنوانی می‌کند که آموزش و توسعه مهارت و بهبود محیط کار از راهبردهای کاهش ارتباط‌گرایی است که موجب پیامدهای مهمی از جمله کاهش رفتارهای کناره‌گیرانه، کاهش طردشدگی شغلی و سازمانی، کاهش فرسودگی شغلی و هیجانی، افزایش افزایش بهره‌وری و افزایش رضایتمندی است.

با توجه به نتایج پژوهش به مدیران دستگاه‌های اداری شهر خرم‌آباد پیشنهادات می‌گردد ضمن مهم پنداشتن موضوع ارتباط‌گرایی بایستی با آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان و همچنین بهبود محیط کار در کاهش ارتباط‌گرایی کارکنان تلاش کنند و اگر برای آن‌ها مهم است که عملکرد شغلی و بهره‌وری بالاتری داشته باشند، بایستی در جهت کاهش ارتباط‌گرایی کارکنان خود این اقدامات را انجام دهند.

از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به کمبود زمان و بی‌میلی مدیران دستگاه‌ها اشاره نمود که با صبر و شکیبایی و البته درک متقابل شرایط کاری مدیران دستگاه‌های اداری شرکت‌کننده در این پژوهش سعی در رفع این محدودیت‌ها شد.

### تشکر و قدردانی

بدین وسیله از تمامی کسانی که به نحوی در این پژوهش همکاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### سهام نویسندگان

نویسنده اول ۴۰ درصد، نویسنده دوم ۳۰ درصد و نویسندگان سوم و چهارم هر کدام ۱۵ درصد

### تضاد منافع

در این پژوهش هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## منابع

- Abbaspour, A., Baroutian, H. (2010). Investigating the relationship between effective communication and organizational performance (based on the ACHIO model) in the headquarters units of Iran National Gas Company in 2018. *Human resource management in the oil industry*, 4(10), 7-37. (In Persian)
- Allen, M., Hunter, J. E., & Donohue, W. A. (1989). Meta-analysis of self-report data on the effectiveness of public speaking anxiety treatment techniques. *Communication Education*, 38, 54-76.
- Ardeshirzadeh, M., Farhangi, A. (2011). Examining the relationship between emotional intelligence and communication avoidance. *Scientific Research Quarterly of Social Studies and Research in Iran*, 1(4), 27-9. (In Persian)
- Asad, M., Zafar, M. A., & Sajjad, A. (2022). The Impact of Supervisory Communication Apprehension on Subordinates' Job Performance: An Empirical Study in Pakistan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 0437-0448.  
doi: 10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0437.
- Azmi, M., & Sham, R. (2018). Causal Relationship between School-Based Oral Performance with Communication Apprehension, Test Anxiety and Fear of Negative Evaluation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3).
- Bahadori, A. (2017). Qualitative data research of the Foundational Data Theory, "coding" and its importance, steps and method of implementation in Farhangian University internship. *Theory and practice in teacher training (new strategies for teacher training)*, 4(5), 69-88. (In Persian)
- Bond, D. (1984). Silent incarceration. *Contemporary Education*, 55(2), 95-101.
- Burgoon, M., & Ruffner, M. (1978). Human communication: a revision of approaching speech, communication.
- 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*.
- Cardon, P., Okoro, E., Priest, R., & Patton, G. (2022). Communication Apprehension in the Workplace: Focusing on Inclusion. *Business and Professional Communication Quarterly*. 86.  
10.1177/23294906221129599.
- Chen, Y. (2019). How Does Communication Anxiety Influence Well-Being? Examining the Mediating Roles of Preference for Online Social Interaction (POSI) and Loneliness. *International Journal of Communication*, 13(2019), 4795-4813.
- DeVito, J. A. (2005). Essentials of human communication. (No Title).
- Dilbeck, K. E., McCroskey, J. C., Richmond, V. P., & McCroskey, L. L. (2010). Self-perceived communication competence in the Thai culture. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(1), 1-7.
- Emami-Sigaroudi, A., Dehghan-Neiri, N., Rahnavard, Z. & Nouri-Saeed, A. (2011). Qualitative research methodology: phenomenology. *Holistic nursing and midwifery (journal of HOLISTIC NURSING AND MIDWIFERY)*, 22(2), 56-63. (In Persian)

- Erabi, S.M., khodadadi, A. (2011). Internal harmony model of human resource communication strategies and organization performance. *Human resource management research quarterly of Imam Hossein University (AS)*, 3(2), 25-47. (In Persian)
- Ghasemi, Mohammad., Hossein, Mahbubeh., (2023). Analyzing Mediation of human skills and perceptual skills in Effect on information accuracy and information quality on customer service performance. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(6). Page 102. (in Persian)
- Hakkak, M., Saedi, A., Momenimofrad, M. (2017). Selective communication model of human capital in government organizations: an interpretive structural modeling approach. *Scientific Research Quarterly of Government Organizations Management*, 7(1), 111-122. (In Persian)
- Hassal, T., Joyce, J., Ottewill, R., & Arguero, J. (2000). Communication apprehension in UK and spanish business and accounting students. *Education + Training*, 42(2), 93-100.
- Horwitz, B. (2001). *Communication apprehension: origins and management*. albany, NY: Singular Thomson Learning.
- Iba, D. (2007). Hardiness and Public Speaking Anxiety: Problems and practices. *Retrieved January 11*.
- Joyce, J., Hassall, T., Luis Arquero Montano, J., & Donoso Anes, J. A. (2006). Communication apprehension and maths anxiety as barriers to communication and numeracy skills development in accounting and business education. *Education + Training*, 48(6), 454-464.  
<https://doi.org/10.1108/00400910610692967>
- Karkhaneh, M., Mirzaei-Hesarian, M.B., & Golpour, L. (2023). Validity of non-Iranian Farsi students' reading comprehension test: an analysis based on the principles of test theory. *Persian language teaching studies*, 8(13), 13-41. SID.  
<https://sid.ir/paper/1045937/fa>. (In Persian)
- Khastar, H. (2009). Providing a method to calculate the reliability of the coding stage in research *interviews*. *Scientific Research Quarterly Journal of Human Sciences Methodology*, 15(58), 161-174. (In Persian)
- Kramer, M. W., Meisenbach, R. J., & Hansen, G. J. (2013). Communication, uncertainty, and volunteer *membership*. *Journal of Applied Communication Research*, 41(1), 18-39. DOI: 10.1080/00909882.2012.750002.
- Lawshe, CH. (1975). A quantitative approach to content validity' *Personnel Psych*.
- Lie, T. (2018). The Effect of Active Learning Strategies on Communication Apprehension in Information Systems Students in Taiwan. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 61, 101-109.  
DOI:10.1109/TPC.2017.2747378.
- Limbago, J. A. B., Lacrete, F. R. G., Asok, G. F., & Arcilla Jr, F. E. (2020). Personality Traits and Communication Apprehension. *SMCC Teacher Education Journal*, 2, 95-105.  
<http://dx.doi.org/10.18868/cte.02.060120.07>.
- Ma, R. & Hample, D. (2018). Appraisal models of intercultural communication apprehension among sojourners. *Journal of In-*

- ternational and Intercultural Communication*, 5(66), 1-55. DOI:10.1080/17513057.2018.1450889.
- McCroskey, J. C. (1982). An introduction to rhetorical communication (4th Ed.). *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- McCroskey, J. C. (1983). The communication apprehension perspective. *Communication*, 12(1), 1-25.
- McCroskey, J. C., & Beatty, M. J. (1986). Oral communication apprehension. In W. H. Jones, J. M. Cheek, & S. R. Briggs (Eds.), *Shyness: Emotions, personality, and psychotherapy*. Boston, MA: Springer.
- McCroskey, J. C., & Payne, S. K. (1986). The impact of communication apprehension on student retention and success: A preliminary report. *Association for Communication Administration Bulletin*, 56, 65-69.
- McCroskey, J., & Richmond, V. P. (1979). The impact of communication apprehension on individuals in organizations. *Communication Quarterly*, 27(3), 55-61. DOI: 10.1080/01463377909369343.
- McCroskey, J., Daly, J. A., Richmond, V. P., & Falcione, R. L. (1977). Studies of the Relationship between Communications apprehension and Self-Esteem. *Apprehension and Self-Esteem*, 3(3), Spring 1977, 269-277.
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(3), 336-354. DOI: 10.1177/2329490615588542.
- Nayeem, N., Khan, S., & Mehta, Sh. (2015). Communication Apprehension and Its Effect on Pharmacy Undergraduates. *World Journal of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences*.
- Newnam, S., & Goode, N. (2019). Communication in the workplace: Defining the conversations of supervisors. *Journal of Safety Research*, 70, 19-23. DOI: 10.1016/j.jsr.2019.04.009.
- Petry, A. (2016). Communication Apprehension Affects performance, *Thesis, College of Arts & Sciences of John Carroll University*.
- Pilny, A. & Atouba, Y. (2017). Modeling Valued Organizational Communication Networks Using Exponential Random Graph Models. *Management Communication Quarterly*, 4(8), 1-22.
- Poloski Vokic, N., Tkalac Vercic, A., & Sincic Coric, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>.
- Prasetyo, A. R. (2017). COPE Method Implementation Program to Reduce Communication Apprehension Level in Full Day Junior High School Students. *International Conference on Tropical and Coastal Region Eco Development*, 1-33. DOI:10.1088/1755-1315/55/1/012020.
- Rahimi, F., Bavar sad, B., & Karam zadeh, M. (2023). Identifying and Prioritizing Applications of Internet of Things Technology in Human Resource Management. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(9). Page 159. (in Persian)

- Rahimnia, F., Hassanzadeh, J.F. (2009). Investigating the role of organizational justice in the adjustment of the relationship between the perception of the organization's political environment and people's communication avoidance. *Transformation Management Research Journal*, 1(2), 46-21. (In Persian)
- Rahmani, D., Zeng, C., Chen, M., Fletcher, P., & Goke, R. (2023). Investigating the effects of online communication apprehension and digital technology anxiety on organizational dissent in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 144, July 2023, 107719. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107719>.
- Saidian, N., Furqani, E. (2022). The relationship between emotional intelligence and communication avoidance with the academic performance of female students of the first year of high school in the 2nd district of Isfahan city. *Quarterly Journal of Internship Studies in Teacher Education*, 1(3), 123-141. (In Persian)
- Simons, K. A., & Riley, T. J. (2014). Communication Apprehension in Accounting Majors: Synthesis of Relevant Studies, Intervention Techniques, and Directions for Future Research. In *Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations*, 1-32. <http://dx.doi.org/10.1108/S1085-462220140000015001>.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.
- Subekti, A. S. (2020). Self-perceived communication competence and communication apprehension: A study of Indonesian college students. *Journal of English Education, Literature, and Culture*, 5(1), February 2020, 14-31. DOI: <http://dx.doi.org/10.30659/e.5.1.14-31>.
- Tang Fan, K. (2017). A New Accounting Teaching Method to Help Student Overcome Communication Apprehension: An Experimental Study. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(1), 333-111.
- Turner, J.W., Grube, J.A., Tinsley, C. H., Lee, C. & OPell, C. (2006). Exploring the dominant media. *Journal of Business Communication*, 43(3), 223-226.
- Wrench, J. S., Brogan, S. M., McCroskey, J. C., & Doreen, J. (2004). Social communication apprehension: The intersection of communication apprehension and social phobia. *Human Communication*, 11(4), 409-430.
- Yazdani Ziarat, M., Rastegar, A. (2017). The effect of political skills on organizational disengagement through the mediating role of self-esteem. *Change Management Research Journal*, 10(19), 1-20. (In Persian)
- Zare, R., Fathizadeh, A., Safari, M. (2023). Analyzing communication phobia in employees using experimental phenomenology. *Improvement and Transformation Management Studies*, 31(103), 123-149. (In Persian)
- Ziaedini, M., Rafii, Sh. (2014). Investigating the effective factors on employees' communication avoidance (case study of executive bodies in Kerman). *The second international accounting and management conference with new applied and research approaches*. (In Persian)