



The University of Tehran Press

Understanding the phenomenon of Human Resources Communication Apprehension; Identification of the factors with fuzzy Dymetal method

Ali Shariatnejad^{1*} | Sanaz Sohrabi²

1. Corresponding Author, Department of Business Management, Lorestan University, Korramabad, Iran. Email: shariat.al@lu.ac.ir

2. Department of Business Management, Lorestan University, Korramabad, Iran. Email: sanaz72sohrabi@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Article History:

Received 14 April 2023

Revised 03 May 2023

Accepted 07 November 2023

Published online 07 February 2024

Keywords:

*Communication,
Communication Apprehension,
Human Resources,
FUZZY Dymetal Technique.*

ABSTRACT

This study was conducted to know and understand the phenomenon of human resources communication avoidance and analyzing its antecedent and background factors. The statistical population of this research is experts who consist of university professors in the fields of organizational behavior management, human resource management and psychology, along with managers of government organizations in the research which uses the snowball sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, the sample members were selected. The data collection tool is a semi-structured interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part. In this research, the coding method and Atlas. ti software were used in the qualitative part of the data analysis, and the Fuzzy Dymetal method was used in the quantitative part. The findings of the research include the identification of antecedent and consequential factors of human resources communication apprehension and their prioritization. Based on this, the conclusion of the research, separated into two parts, the antecedents and the consequences of communication apprehension, indicates that the most important antecedent and influencing factors on the phenomenon of communication apprehension are the lack of social skills and collectability, cognitive biases, negative self-evaluation and self-depreciation, lack of self-confidence disorder, and shy personality and emotional intelligence. Also, the second part of the results shows that the most important factors and consequences of communication apprehension are lack of promotion of social status, job and emotional burnout, reduction of individual's learning ability and problems in information exchange, and weakening of individual social skills.

Cite this article: Shariatnejad, A. & Sohrabi, S. (2024). Understanding the phenomenon of Human Resources Communication Apprehension; Identification of the factors with fuzzy Dymetal method. *Organizational Culture Management*, 22 (1), 33-48. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.350504.1008495>



© Ali Shariatnejad, Sanaz Sohrabi **Publisher:** University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.350504.1008495>



فهم پدیده ارتباط‌گریزی منابع انسانی؛ شناسایی عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی با روش دیمتل فازی

علی شریعت‌نژاد^{۱*} | ساناز سهرابی^۲

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: shariat.al@lu.ac.ir

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: sanaz72sohrabi@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

پژوهش حاضر با هدف شناخت و فهم پدیده ارتباط‌گریزی منابع انسانی و تحلیل عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی آن انجام پذیرفت. جامعه آماری این پژوهش خبرگان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و بر اساس اصل کفایت نظری اعضای نمونه آن انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روش‌های روایی نظری و پایایی درون‌کدگذار میان‌گذار و روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون تأیید شد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا مبتنی بر کدگذاری و نرم‌افزار Atlas.ti و در بخش کمی از روش دیمتل فازی استفاده شد. یافته‌های پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی ارتباط‌گریزی منابع انسانی و اولویت‌یابی آن‌ها بود. بر این اساس نتیجه‌گیری پژوهش به تفکیک دو بخش پیش‌بینی و پس‌بینی منابع انسانی فاکتورهای ارتباط‌گریزی منابع انسانی حاکی از آن است که مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی و اثرگذار بر پدیده ارتباط‌گریزی منابع انسانی فقدان مهارت‌های اجتماعی و جمع‌پذیری، سوگیری‌های شناختی، خودارزیابی منفی و خودکم‌بینی، اختلال عدم اعتماد به نفس و شخصیت خجالتی و هوش هیجانی هستند. همچنین بخش دوم نتایج نشان‌دهنده آن است که مهم‌ترین عوامل پس‌بینی و پیامدهای ارتباط‌گریزی منابع انسانی عدم ارتقای جایگاه اجتماعی، فرسودگی شغلی و هیجانی، کاهش توانش یادگیری فرد، و مشکلات در تبادل اطلاعات و تضعیف مهارت‌های اجتماعی فردی هستند.

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۱/۲۶

کلیدواژه:

ارتباطات،

ارتباط‌گریزی،

دیمتل فازی،

منابع انسانی.

استناد: شریعت‌نژاد، علی و سهرابی، ساناز (۱۴۰۲). فهم پدیده ارتباط‌گریزی منابع انسانی؛ شناسایی عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی با روش دیمتل فازی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲ (۱) ۳۳-۴۸.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.350504.1008495>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© علی شریعت‌نژاد، ساناز سهرابی

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.350504.1008495>



مقدمه

ارتباطات یکی از مؤلفه‌های مهم و حیاتی زندگی اجتماعی افراد است و به معنای جریانی پویاست که در آن اطلاعات بین افراد مختلف ردوبدل و نیازهای اجتماعی افراد از این طریق برآورده می‌شود (Men et al., 2020: 1-19). در حقیقت، در دنیای امروز، برای یک زیست اجتماعی خوب و رفع نیازهای روزمره وجود ارتباطات موضوعی حیاتی است. علاوه بر زندگی شخصی و اجتماعی، موضوع ارتباطات سازمانی از پدیده‌های مهمی است که بر همه فرایندهای کاری یک سازمان اثرگذار است. در واقع، برقراری ارتباطات منجر به انسجام و پیوند بین اجزای سازمان و پیشبرد اهداف و مأموریت‌های آن می‌شود (Barbour et al., 2018: 332-353). اگر مدیریت سازمانی در پی خلق محیطی تشویق‌کننده برای نیل به اهداف سازمانی است، وظیفه اساسی آن ایجاد یک سیستم ارتباطی شفاف و باز قابل اجرا در کل سازمان است و چه بسا ارتباطات مؤثر می‌تواند از ابزارهای افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها نیز باشد (Stacho et al., 2019: 391-403). اما با وجود اهمیت ارتباطات و لزوم برقراری آن در سازمان‌ها، بعضی افراد در سازمان‌ها از ارتباط با دیگران گریزان‌اند که به این پدیده ارتباط‌گزینی منابع انسانی^۱ گفته می‌شود. از آنجا که این مسئله مانع دستیابی به اهداف سازمانی است، شناخت مسئله ارتباط‌گزینی منابع انسانی بسیار ضروری است. ارتباط‌گزینی منابع انسانی اشاره به سطح ترس یا اضطراب افراد درباره ارتباطات واقعی یا پیش‌بینی‌شده با شخص یا اشخاص دیگر دارد که ممکن است در اثر استرس شغلی، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، و ترس از واکنش مخاطبان به وجود آید و بر روابط بین افراد در محیط کاری و کارایی کارکنان سازمان تأثیرات منفی بگذارد و موجب ایجاد اختلال در جریان ارتباطات سازمانی شود (رحیم‌نیا و فرزانه حسن‌زاده، ۱۳۸۸: ۲۱ - ۴۶). با توجه به آثار مخرب این پدیده، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل پیشابندی و به‌وجودآورنده در کنار پیامدها و پسایندهای ارتباط‌گزینی منابع انسانی کدام‌اند؟

شواهد زیادی در قالب نتایج پژوهش‌های مشابه تأکید می‌کنند که ارتباط‌گزینی منابع انسانی آثار مخرب و زیان‌باری برای سازمان‌ها به بار می‌آورد؛ از قبیل ایجاد اختلال در رسیدن به اهداف سازمانی، کاهش رضایت شغلی، نارضایتی ارباب‌رجوع، و اخراج کارکنان (Pilny & Atouba, 2018: 250-264). پدیده ارتباط‌گزینی منابع انسانی به علت پیامدهای منفی فردی و سازمانی که در پی دارد یک حوزه مطالعاتی ضروری است. چون در صورت وجود آن کارکنان کارایی و اثربخشی خود را از دست خواهند داد و عملاً به نیروی ناکارآمد در سازمان تبدیل خواهند شد. از طرف دیگر، علاوه بر مسئله مطروحه، نقش بسیار مهم و حیاتی ارتباطات منابع انسانی به عنوان عنصر کلیدی در سازمان‌ها باعث شده است پدیده ارتباط‌گزینی مورد توجه برخی از پژوهش‌های علمی قرار گیرد؛ از جمله پژوهش‌های یزدانی‌زیارت و رستگار (۱۳۹۷)، حکاک و همکارانش (۱۳۹۷)، دامغانیان و روزبان (۱۳۹۵). اما مطالعه پیشینه پژوهش نشان می‌دهد مطالعه‌ای در رابطه با پدیده ارتباط‌گزینی منابع انسانی و تحلیل عناصر پیشابندی و پسابندی آن وجود ندارد. از این رو با بررسی پیشینه پژوهش مشخص شد که در باب شناسایی عوامل پیشابندی و پسابندی ارتباط‌گزینی منابع انسانی شکاف تئوریک و تجربی وجود دارد. با توجه به خلأ نظری و تجربی در باب تحقیقات در زمینه ارتباط‌گزینی منابع انسانی در سازمان‌ها، پژوهش حاضر در پی شناسایی عواملی در جهت فهم مؤلفه‌های پیشابندی و پسابندی پدیده ارتباط‌گزینی منابع انسانی برآمده است.

پیشینه نظری پژوهش

ارتباط‌گزینی منابع انسانی

یکی از مسائل اساسی در هر سازمان و جامعه برقراری ارتباط با دیگران است و موفقیت هر فرد در گرو مهارت‌های ارتباطی اوست. در حقیقت به وسیله برقراری ارتباط انسان‌ها احساسات و احوالات درونی خود را از طریق به‌کارگیری واژگان یا رفتارهای غیر کلامی اظهار و از این طریق نیازهای خود را برطرف می‌کنند (کریمی و حسینی‌نیا، ۱۳۹۸: ۱۱۰ - ۱۳۱). مفهوم ارتباط‌گزینی برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰ توسط جیمز مک کراسکی معرفی شد و بیانگر حالت تشویش و اضطرابی است که فرد هنگام برقراری ارتباط با دیگران یا قبل از آن تجربه می‌کند (McCroskey, 1977: 78-96). این اضطراب معمولاً حین تعاملات

اجتماعی مختلف مشاهده می‌شود؛ از جمله ارتباطات بین‌فردی یا عمومی، جلسات کاملاً رسمی، و همچنین فعالیت‌های گروهی کوچک (Keaten et al., 2009: 149-167). برای برخی افراد به صورت یک ناراحتی بروز می‌یابد و وقتی از آن‌ها خواسته می‌شود در مقابل حضار صحبت کنند آشکار می‌شود. برای بعضی دیگر به صورت اندکی اضطراب قبل از مکالمه در محیط‌های گروهی یا تکان خوردن و عصبی بودن هنگام ورود به جلسه است. همچنین می‌تواند در ارتباطات بین‌فردی هنگام تماس تلفنی با شخص مهم یا هنگام ورود به دفتر رئیس برای بحث درباره بررسی سالیانه وجود داشته باشد (Petry, 2016: 1-51). ارتباط‌گزینی ترسی است که مانع برقراری ارتباط فرد با دیگران می‌شود و بر توانایی‌های او برای به دست آوردن موفقیت و رضایت شغلی اثرگذار است (McCroskey, 2005). افراد با ارتباط‌گزینی بالا برقراری ارتباط برایشان مشکل است، خجالتی‌اند، از تکالیف ارتباطی می‌ترسند، و در مورد جریان و برخورد‌های ارتباطی پیش‌بینی شده مضطرب‌اند (Asad et al., 2022: 437-448). افرادی که سطوح بالایی از ارتباط‌گزینی را تجربه می‌کنند اغلب به شیوه‌ای منفی نگریده یا توصیف می‌شوند. شناخت این افراد دشوارتر است و ممکن است درون‌گرا، کمتر جذاب و مطلوب، و غیر اجتماعی دیده شوند (McCroskey & Wheelless, 1976).

جدول ۱. تعاریف ارتباط‌گزینی منابع انسانی

ردیف	تعریف	منبع
۱	سطح و میزانی از ترس و اضطراب در ارتباطات واقعی یا پیش‌بینی شده با شخص یا اشخاص دیگر	(McCroskey, 1977: 78-96)
۲	الگوی از اضطراب و نگرانی که می‌تواند مانع برقراری ارتباط مؤثر و پیشرفت فرد در آینده شود و حتی مهارت‌های اجتماعی و عزت‌نفس فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.	(Nayeem et al., 2015: 951-957)
۳	تظاهرات رفتاری عملکردهای عصبی بیولوژیکی مادرزادی	(Beatty et al., 1998: 197-219)
۴	تمایل به اجتناب از ارتباط در صورت امکان یا داشتن واکنش‌های مضطربانه هنگامی که ارتباط قابل اجتناب نیست.	(McCroskey et al., 1976: 376-380)
۵	عدم تمایل به برقراری ارتباط با دیگر انسان‌ها یا اجتناب و دوری از برقراری تعامل	(Burgoon & Ruffner, 1978)

عوامل مؤثر بر ارتباط‌گزینی

انتظارات نامناسب فرد، ترس از اینکه مورد ارزیابی دیگران قرار بگیرد، تمرکز بیش از اندازه بر موضوع، عزت‌نفس پایین، و ترس از واکنش مخاطبان را عوامل اجتناب افراد در تعامل با دیگران ذکر می‌کنند (Aeni et al., 2017: 158-167). همچنین استرس شغلی، ویژگی‌های شخصیتی (عدم اعتماد به نفس، خجالتی بودن)، سطح تحصیلات پایین‌تر از دیگران، و عدم آگاهی کامل افراد از موضوع مورد بحث در ارتباط از دیگر عوامل ارتباط‌گزینی افراد است. مؤلفه‌های اصلی هوش عاطفی که شامل خودآگاهی (توان شناسایی و فهم عواطف، احساسات، ضعف‌ها، و قوت‌های خود)، خودمدیریتی (قدرت تسلط بر عواطف و احساسات، آرامش دادن به خود، دوری از اضطراب‌ها، تفکر قبل از عمل)، آگاهی اجتماعی (داشتن انرژی و شوق بالا برای رسیدن به هدفی فراتر از به دست آوردن پول و وجهه)، و مهارت اجتماعی (توان مدیریت روابط و ایجاد شبکه برای به دست آوردن نتایج مطلوب) است نیز از عوامل پیش‌بینی ارتباط‌گزینی افراد است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۱۹ - ۱۴۴).

پیامدهای ارتباط‌گزینی

ارتباط‌گزینی هم برای کارکنان هم برای سازمان دارای آثار زیان‌بار است؛ از جمله اخراج کارکنان که می‌تواند ناشی از سطح بالای استرس و سرخوردگی آنان باشد و نارضایتی ارباب‌رجوع از سازمان و کارکنانش. از دیگر پیامدهای ارتباط‌گزینی می‌توان به عدم انتقال کامل دانش و اطلاعات و ایجاد اختلال در رسیدن به اهداف سازمانی و ضعیف جلوه کردن فرد در نظر دیگران اشاره کرد. همچنین ارتباط‌گزینی از طریق تشدید اضطراب و استرس بر رفاه افراد تأثیر می‌گذارد (McCroskey & Beatty, 1984: 79-84). کارکنانی که دارای ارتباط‌گزینی سطح بالا هستند، از نظر حرفه‌ای محرومیت دارند؛ به این دلایل که احتمالاً پیشنهاد‌های شغلی کمتری به آنان داده می‌شود، موقعیت‌های پایین‌تری دارند، درآمد کمتری به دست می‌آورند، و از کانال‌های ارتباطی خاصی اجتناب می‌کنند (Russ, 2012: 312-331). ارتباط‌گزینی از طریق تأثیرگذاری بر مقدار اطلاعاتی که سرپرستان

با کارکنان خود به اشتراک می‌گذارند بر پیشرفت شغلی کارکنان اثر می‌گذارد (Bartoo & Sias, 2004: 15-26). اجتناب از برقراری ارتباط، گوشه‌گیری، اختلال در ارتباطات، و کاهش یادگیری از دیگر پیامدهای منفی ارتباط‌گریزی است (McCroskey, 1984: 13-38). در کل می‌توان گفت که نبود ارتباط یا عدم تمایل افراد به ارتباط با دیگر اشخاص می‌تواند پیامدهایی مانند سکون نسبی زمان اجتماعی، عدم امکان انتقال دانسته‌ها و اطلاعات، و فقدان زبان را به وجود آورد (رحیم‌نیا و فرزانه حسن‌زاده، ۱۳۸۸: ۲۱ - ۴۶).

انواع ارتباط‌گریزی

در سال ۱۹۸۷ مک کراسکی و ریچموند چهار نوع ارتباط‌گریزی وابسته به موقعیت، شخصیت، وضعیت، و مخاطب را شناسایی و معرفی کردند. ارتباط‌گریزی وابسته به موقعیت با توجه به شرایط و ارتباط‌گریزی افراد متغیر است. به عبارت دیگر افراد مبتلا به ارتباط‌گریزی موقعیتی ممکن است در بعضی از موقعیت‌ها و شرایط ارتباط‌گریزی را تجربه کنند (Petry, 2016). مثلاً فرد ممکن است هنگام سخنرانی در جمع ارتباط‌گریزی بالایی را تجربه کند، ولی در ارتباطات دوفره‌ه مشکلی نداشته باشد (McCroskey & Richmond, 1987: 129-156). ارتباط‌گریزی شخصیتی بیشتر با ارتباطات شفاهی سروکار دارد و اشاره به آمادگی و تحمل نسبتاً ثابت یک فرد برای تجربه ترس و اضطراب در بیشتر زمینه‌های ارتباطی دارد (McCroskey & Richmond, 1987: 129-156). به عبارت دیگر در این نوع ارتباط‌گریزی نمره فرد در شرایط مختلف و در گذر زمان تقریباً یکسان خواهد بود (دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۵: ۴۵ - ۶۶). ارتباط‌گریزی وضعیتی نیز بستگی به تغییرات در محیطی که ارتباطات در آن اتفاق می‌افتد دارد (McCroskey & Richmond, 1987: 129-156). این نوع ارتباط‌گریزی قابل انتقال به موقعیت‌های مشابه است؛ یعنی زمانی که فرد در یک موقعیت مشابه قرار می‌گیرد همان اضطراب و نگرانی به سراغ وی می‌آید و ممکن است به‌راست (رحیم‌نیا و حسن‌زاده، ۱۳۸۸: ۲۱ - ۴۶). در نهایت ارتباط‌گریزی وابسته به مخاطب بستگی به شخص یا نوع اشخاص و گروهی که در ارتباطات حاضرند دارد (McCroskey & Richmond, 1987: 129-156). بسیاری از افراد معتقدند که در ارتباط برقرار کردن در یک موقعیت خاص یا با یک فرد خاص در طول زندگی‌شان دچار ترس و اضطراب شده‌اند (Azmi & Sham, 2018: 15-34).

فرهنگ سازمانی و ارتباط‌گریزی منابع انسانی

یکی از عوامل مهم اثرگذار بر رفتار افراد در سازمان فرهنگ سازمانی است. در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی نامناسب وجود داشته باشد، کارکنان انگیزه همکاری خود با مدیران و سازمان را از دست می‌دهند و از برقراری ارتباطات اثربخش احتراز می‌کنند. از طرفی در سازمان‌های با فرهنگ سازمانی مناسب که مشارکت مدیران با کارکنان وجود داشته باشد افزایش انگیزه آنان در حل مسائل سازمان بیشتر می‌شود و فضای مناسبی برای اظهار نظر و خلاقیت افراد ایجاد به وجود می‌آید و موجب هم‌فکری مدیران با کارکنان و دستیابی به تجارب آنان می‌شوند. بنابراین، یکی از راه‌های مقابله با پدیده ارتباط‌گریزی بهره‌مندی از فرهنگ مشارکت است. فرهنگ مشارکت بازتابنده تعامل همه عوامل در سازمان و موجب بهبود ارتباطات و جو اعتماد در سازمان است (موسوی و همکاران، ۱۳۹۴). در حقیقت فرهنگ مشارکت به معنای همکاری و مشارکت افراد مناسب در زمان مناسب و برای انجام دادن کار مناسب است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آن‌ها مربوط می‌شود مشارکتی داوطلبانه و ارادی و آگاهانه خواهد بود. این درگیری شخص را تشویق به حضور بیشتر و بهتر در امور سازمانی و داشتن ارتباطات مؤثر می‌کند که به تحقق هدف‌های گروه کمک کند و در مسئولیت‌نهایی و پیامدهای آن سهیم شود. در واقع فرهنگ سازمانی یک راهبرد مؤثر است که مدیران می‌توانند از آن برای حداکثرسازی مشارکت و حضور و ارتباطات فعال منابع انسانی استفاده کنند (کشاورز و امینی، ۱۳۹۷). بر این اساس، فرهنگ سازمانی به نوبه خود می‌تواند موجب تحرک بخشی و دوری از انفعال باشد. چون یکی از پیامدهای فرهنگ سازمانی افزایش علاقه به ارتباطات مؤثر و حرکت کردن در جهت اهداف گروهی و سازمانی است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹).

پیشینه تجربی پژوهش

نتایج پژوهش یزدانی زیارت و رستگار (۱۳۹۷) حاکی از این بود که مهارت‌های سیاسی از طریق افزایش عزت‌نفس کارکنان باعث کاهش ارتباط‌گریزی آن‌ها می‌شود و همچنین نتایج این تحقیق میزان ارتباط‌گریزی کارکنان را متوسط به بالا نشان داد. در پژوهش حکاک و همکارانش (۱۳۹۷) نتایج نشان داد عدم تعهد سازمانی، ترک خدمت و فرسودگی شغلی سه پیامد اصلی ارتباط‌گریزی سرمایه‌های انسانی هستند که عدم تعهد سازمان حاصل آمادگی ضعیف افراد، افزایش ترس و تردید، و بی‌انگیزگی منابع انسانی است. دامغانیان و روزبان (۱۳۹۵) نیز نشان دادند که سه دسته عوامل فردی (شامل ویژگی‌های نماینده، انگیزه، اطلاعات، تجربه)، عوامل محیطی (شامل ناظر مطلع و ویژگی‌های مشتری)، و عوامل سازمانی (شامل قوانین مربوط به بیمه‌نامه‌ها، مسائل مربوط به نمایندگان، آموزش کارمندان شعبه) عوامل اثرگذار بر ارتباط‌گریزی هستند. اردشیرزاده و فرهنگی (۱۳۹۲) در پژوهشی نشان دادند میان هوش عاطفی و ارتباط‌گریزی کارکنان صداوسیما رابطه غیر مستقیم وجود دارد و همچنین میان سطوح مهارت‌های اجتماعی افراد و ارتباط‌گریزی رابطه معکوس وجود دارد. نتایج یافته‌های آووبامیس^۱ و همکارانش (۲۰۲۲) بدین صورت بود که در فراوانی استفاده از رسانه‌های اجتماعی میان افرادی که ارتباط‌گریزی بالا و پایین دارند تفاوت وجود دارد، به نحوی که آن‌هایی که سطح ارتباط‌گریزی بالایی دارند تمایل بیشتری به معنادار شدن به استفاده از رسانه‌های اجتماعی دارند. اسپوروانتو^۲ و همکارانش (۲۰۲۱) بیان کردند که رهبری خدمت‌گذار باید ارتباط‌گریزی را کاهش دهد. اما نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که رهبری خدمت‌گذار رابطه مثبتی با ارتباط‌گریزی دارد و باعث افزایش آن می‌شود. نتایج پژوهش لوربرو^۳ و همکارانش (۲۰۲۰) نشان داد در زنان بیشترین ارتباط‌گریزی شفاهی در جلسات و سپس به ترتیب ارائه شفاهی، سخنرانی عمومی، و در آخر صحبت گروهی دیده می‌شود. در مردان نیز به همین ترتیب است با این تفاوت که آخرین بعد سخنرانی در جمع است، نه صحبت گروهی. نتایج تحقیقات ما^۴ و هامپل (۲۰۱۸) نشان داد فرد در طول یک تعامل بین‌فرهنگی پیش‌بینی‌شده یا واقعی اهداف بالقوه متناقضی دارد و ارتباط‌گریزی بین‌فرهنگی مقاومت افراد در ارتباطات مستقیم و قصد تعامل آن‌ها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. عظیم و شام (۲۰۱۸) نشان دادند که ارزیابی شفاهی بر اساس آموزش باعث کاهش میزان ارتباط‌گریزی، نگرانی و تشویش از آزمون، و ترس از ارزیابی منفی می‌شود. پژوهش آنی و همکارانش (۲۰۱۷) نشان داد افرادی که دارای ارتباط‌گریزی بالایی هستند بیشترین ترس و اضطراب را هنگام صحبت کردن در جمع دارند و به دلیل همین کمبود مهارت‌های گفتاری و ارتباطی همواره از میزان بهره‌وری آن‌ها در سازمان کاسته می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های آمیخته است که با رویکرد کیفی و کمی در فلسفه قیاسی-استقرایی انجام شد. بنابراین، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان بودند؛ متشکل از استادان دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی در کنار مدیران سازمان‌های دولتی. با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و بر اساس اصل کفایت نظری سی نفر از آن‌ها به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. دلیل انتخاب جامعه و نمونه آماری آن است که مفهوم ارتباط‌گریزی منابع انسانی از نظر تبارشناسی نظری مرتبط با رشته‌های مدیریت و روان‌شناسی است. بنابراین، جامعه و نمونه آماری باید به نحوی انتخاب می‌شد که اعضای نمونه اشراف کامل به این مفهوم از لحاظ نظری و عملی داشته باشند. از این رو اعضای نمونه پژوهش از میان استادان دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، و روان‌شناسی در کنار مدیران سازمان‌های دولتی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگر نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه انجام شد. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری

1. Awobamise
2. Ispurwanto
3. Loureiro
4. Ma

و پایایی درون‌کدگذار میان‌گذار استفاده شد که نشان از تأیید این دو شاخص داشت. همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسشنامه بود که به صورت حضوری و ایمیلی به خبرگان داده شد. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون بود که نشان از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه‌ها داشت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا با رویکرد کدگذاری و نرم‌افزار Atlas.ti استفاده شد. همچنین برای تحلیل کمی از روش دیمتل فازی بهره گرفته شد. گام‌های اجرایی روش دیمتل فازی بدین شرح است:

گام اول. انتخاب گروهی از خبرگان: گام اول در روش دیمتل فازی تشکیل گروهی از خبرگان دارای اطلاع و تجربه کافی در مورد موضوع برای جمع‌آوری داده به منظور حل مسئله است.

گام دوم. ضمن مشخص کردن معیارهای استاندارد به منظور مقایسه معیارها با یک‌دیگر از پنج عبارت کیفی استفاده شده که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. مقادیر فازی عبارت کلامی

مقدار فازی	عبارت کلامی
(۱،۱،۱)	بدون تأثیر
(۴،۳،۲)	تأثیر کم
(۶،۵،۴)	تأثیر متوسط
(۸،۷،۶)	تأثیر زیاد
(۹،۹،۸)	تأثیر خیلی زیاد

گام سوم. تشکیل ماتریس مستقیم ارتباط اولیه: بعد از جمع‌آوری نظرات خبرگان معادل فازی هر یک از پاسخ‌ها جایگزین و ماتریس ارتباط مستقیم اولیه فازی تشکیل می‌شود.

$$Z = \begin{matrix} C_1 C_1 \\ C_2 C_2 \\ \vdots \\ C_3 C_3 \end{matrix} \begin{bmatrix} 0 & Z_{12} & \cdots & Z_{1n} \\ Z_{21} & 0 & \cdots & Z_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ Z_{n1} & Z_{n2} & \cdots & 0 \end{bmatrix}, \quad Z = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$$

گام چهارم. محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال‌شده: در این گام از طریق فرمول نرمال‌سازی، که مقیاس‌های فاکتورها را به مقیاس‌های قابل مقایسه تبدیل می‌کند، استفاده می‌شود.

$$a_{ij} = \sum_{j=1}^n z_{ij} = \left(\sum_{j=1}^n l_{ij}, \sum_{j=1}^n m_{ij}, \sum_{j=1}^n u_{ij} \right), \quad r = \max_{1 \leq i \leq n} \left(\sum_{j=1}^n a_{ij} \right)$$

بنابراین ماتریس X ماتریس فازی روابط مستقیم نرمال‌شده نامیده می‌شود.

$$X_{ij} = \frac{z_{ij}}{r} = \left(\frac{l_{ij}}{r}, \frac{m_{ij}}{r}, \frac{u_{ij}}{r} \right) \quad X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \cdots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \cdots & X_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ X_{m1} & X_{m2} & \cdots & X_{mn} \end{bmatrix} \text{ and}$$

گام پنجم. محاسبه ماتریس روابط کل: بر اساس این بخش، ماتریس T روابط کل بین زوج‌ها را منعکس می‌کند.

$$t_{ij} = (l_{ij}^{\prime\prime}, m_{ij}^{\prime\prime}, u_{ij}^{\prime\prime}) \quad T = \begin{bmatrix} t_{11} & t_{12} & \cdots & t_{1n} \\ t_{21} & t_{22} & \cdots & t_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ t_{m1} & t_{m2} & \cdots & t_{mn} \end{bmatrix} \text{ and}$$

$$[u_{ij}^u] = X_u \times (I - X_u)^{-1} [m_{ij}^u] = X_m \times (I - X_m)^{-1}, [l_{ij}^u] = X_l \times (I - X_l)^{-1},$$

در این رابطه‌ها I ماتریس یکه است.

گام هشتم. به دست آوردن مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T: در این گام مجموع سطرها (R) و ستون‌های (D) ماتریس روابط کل فازی به دست می‌آید.

$$R = (R_i)_{n \times 1} = \left[\sum_{i=1}^n T_{ij} \right]_{n \times 1}$$

$$C = (C_i)_{1 \times n} = \left[\sum_{i=1}^n T_{ij} \right]_{1 \times n}$$

گام نهم. دیفازی کردن مقادیر R+D و R-D و ترسیم نمودار علت و معلولی: بر اساس این گام، همه مقادیر به دست آمده R+D و R-D اعدادی فازی هستند.

$$BNP_{ij} = \frac{u_{ij} - l_{ij} + m_{ij} - l_{ij}}{3} + l_{ij}$$

گام دهم. تعیین ارزش آستانه و جدول بین زیرعامل‌ها: در این گام جهت به دست آوردن جدول روابط بین زیرعامل‌ها باید ارزش آستانه محاسبه شود. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس دیفازی T از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد در جدول نمایش داده خواهد شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی

در این پژوهش یافته‌های جمعیت‌شناختی مشتمل بر بررسی ویژگی‌های دموگرافیک اعضای نمونه است که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۲۲	کمتر از ۱۰	۷	کارشناسی	۲	استادان	۱۳
زن	۸	۱۱ تا ۲۰	۱۴	کارشناسی ارشد	۱۱	مدیران	۱۷
		بالاتر از ۲۰	۹	دکتری	۱۷		

یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش و در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی عوامل پیشاینده و اثرگذار در شکل‌گیری و بروز ارتباط‌گزینی منابع انسانی هستند به همراه عوامل پساینده و اثرپذیر از این پدیده شناسایی شدند. این عوامل با استفاده از روش تحلیل محتوا با رویکرد کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Atlas.ti مورد شناسایی قرار گرفت. در خصوص نحوه کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی گفتنی است با توجه به ماهیت سؤالات و نحوه پاسخگویی خبرگان، که عیناً واژگان و عبارات مورد اشاره ایشان به صورت مؤلفه‌های مرتبط با ارتباط‌گزینی منابع انسانی بود، از روش کدگذاری زنده استفاده شد که شرح کامل عوامل شناسایی شده به صورت جدول ۴ است.

جدول ۴. عوامل پیشابندی و پسابندی ارتباط‌گزیزی منابع انسانی

کد	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
A1	اوتیسم بزرگ‌سالی	جمع‌گریزی، انزواطلبی، مشکل در تفسیر قوانین اجتماعی و زبان بدن، احساس گیجی یا سوءتفاهم در روابط، روبه‌رو شدن شخص با طیف وسیعی از ترس‌ها در ارتباطات	ترس از ارتباطات، اختلالات رشد عصبی- مغزی، نقض آشکار در برقراری روابط هیجانی، سندروم روان‌شناختی ارتباط‌هراسی، فرار از ارتباطات، فرار از جمع
A2	اضطراب اجتماعی و تازگی موقعیت	ترس از ناشناخته‌های محیط بیرونی، هیجانی عمل کردن در موقعیت‌های متفاوت، عدم حضور در موقعیت‌های اجتماعی	سوگیری تفسیر مثبت، اطلاعات اجتماعی مهم، سوگیری شناختی، افسردگی، ترس از حضور افراد، ناتوانی در حضور در جامعه
A3	اختلال عدم اعتمادبه‌نفس و شخصیت خجالتی	سندروم ایمپاستر، عدم توانایی در ابراز توانمندی‌ها و لیاقت‌ها، ترس از نشان دادن توانایی‌های فردی به علت خجالتی بودن، ضعیف دانستن خود در برابر دیگران	نبود عزت‌نفس، عدم مثبت‌اندیشی، خجالتی بودن، نالطمینانی در توانایی، کم‌رو بودن
A4	مهارت ارتباطی ضعیف	نبود ارتباط محاوره‌ای برنامهریزی‌شده و هدفمند، جست‌وجو برای دست یافتن به همه وسایل و امکانات موجود برای ترغیب و اقناع دیگران، ناتوانی فرایند تبادل افکار و اندیشه‌ها و احساسات دو نفر یا بیشتر	مهارت‌های بین‌فردی ضعیف، مهارت‌های ناسازگار اولیه، ضعف ارتباط کلامی، فرار از ارتباطات مؤثر، عدم عضویت در تیم و گروه
A8	عدم تجانس ترجیحات شخصی و ویژگی‌های شغلی	افزایش لایه‌های مدیریتی و ایجاد واحدهای جدید، ناسازگاری در اهداف عملیاتی و وظیفه‌ای، عدم تعامل بین واحدهای سازمانی	تفکیک درون‌سازمانی، تناقض بین واحدها، نبود روحیه مشارکتی
A9	سوگیری‌های شغلی- شناختی، خودارزیابی منفی، خودارزیابی منفی، خودکم‌بینی	خودارزیابی منفی، خنثی نبودن در برابر یک پدیده یا رویداد یا باور یا ارزش، تعصبی عمل کردن، خود را پایین‌تر از دیگران دانستن	حقارت، عدم اعتمادبه‌نفس، افکار منفی، ضعف عزت‌نفس، عدم هدفمندی
A12	تشویش و اضطراب درونی	تنش روان‌شناختی، استرس و ناراحتی‌ها و نگرانی‌های روزمره، تشدید اضطراب، ناکارآمدی شناختی	اضطراب‌های کنترل‌نشده، ارزیابی‌های شناختی منفی از خود، استرس مداوم، اضطراب اجتماعی
A19	نداشتن مهارت‌های اجتماعی و جمع‌پذیری	جمع‌گریزی، ارتباط‌هراسی، ناتوانی در برقراری ارتباطات، نداشتن روحیه مشارکتی و گروهی	درون‌گرایی مفرط، فرار از موقعیت، فرار از جمع، شرکت نکردن در جلسات گروهی، تیم‌گریزی، فرار از کار جمعی و گروهی
A20	هوش هیجانی	توانایی درک و مدیریت کردن احساسات، رفتار خردمندانه در روابط انسانی، رفتار صحیح مورد قبول دیگران، کنترل خود در برابر عوامل بیرونی	شناخت احساسات، کنترل احساسات، خودکنترلی، بهره‌مندی از هوش عاطفی، خودمدیریتی
عوامل پسابندی			
A5	درگیری با اختلال دلهره ارتباطی	عدم آرامش خاطر ناشی از بی‌تابی و اضطراب، عدم تعادل فکری در برخورد با دیگران و محیط، ناآشنایی با عوامل بیرونی ناشناخته	ارتباط کلامی بین‌فردی، عدم اعتمادبه‌نفس، اختلالات شناختی
A6	پدیدآیی حالت اجتناب از برقراری ارتباط	عدم تبادل اطلاعات در ارتباطات، فراری بودن از اجتماع، استرس، اجتناب اجتماعی	شخصیت ارتباط‌گزیز، فرار از ارتباطات، گوشه‌نشینی، عزت‌جویی، کناره‌گیری از کار گروهی
A7	پدیدآیی رفتارهای کناره‌گیرانه منابع انسانی	پشت گوش انداختن وظیفه‌های محوله شغلی در اثر پیچیدگی مسائل، فرسودگی شغلی در سازمان، بی‌اعتنا بودن به اهداف سازمانی	کناره‌گیری و گوشه‌نشینی، تعصب سازمانی، عدم تفویض اختیار، تناقض و تعارضات بالای سازمانی، فرار از موقعیت
A10	طردشدگی شغلی و سازمانی	عدم پذیرش فرد در سازمان و نادیده گرفتن موقعیت او، ادراکات شخص از نادیده گرفتن اون توسط همکاران یا سرپرست، احساس ناخوشایند شخص از محیط کار و نارضایتی دیگران از او	طرد سازمانی، تبعید شغلی، نارضایتی شغلی، نبود وابستگی شغلی، طردشدگی شغلی، طردشدگی گروهی
A11	عدم ارتقای جایگاه اجتماعی	بی‌اعتنایی به تخصص و منزلت شغل فرد در سازمان، نبود مشوق‌های سازمانی و فراهم نبودن جایگاه شغلی افراد، بی‌شمار بودن موانع سازمانی برای ارتقای شغلی	قشربندی اجتماعی، پاداش مادی و نمادین، سکون‌زدگی و اینرسی، انجماد موقعیتی
A13	فرسودگی شغلی و هیجانی	خستگی جسمی، خستگی هیجانی و ذهنی به دلیل فشار مداوم و مکرر، نبود انعطاف‌پذیری شناختی، خستگی شناختی	خستگی مفرط در شغل و سازمان، استرس منفی، نظریه لازورس، موقعیت آسیب‌زای ناامیدی، ناکامی شغلی، تعارض مداوم
A14	تضعیف مهارت‌های اجتماعی فردی	عدم به‌کارگیری توانایی‌های فردی در برابر عوامل بیرونی، نبود اعتمادبه‌نفس در به‌کارگیری توانایی‌ها، احساس ضعف در فرد و نبود مهارت اجتماعی	نبود مهارت اجتماعی، نبود مهارت‌های روان‌شناسی اجتماعی، نبود مهارت‌های حرفه‌ای، گریز از ارتباطات سازمانی
A15	درگیری با عوارض فیزیولوژیکی و اختلال روانی	اختلالات فیزیولوژیکی، اختلالات روانی، کم‌انگیزی، احساس طردشدگی	نشانه‌های فیزیولوژیکی منفی، بهداشت روانی، سودزدگی، رفتار درمانی، اختلال شیدایی دوقطبی، اختلال اسکیزوفرنی، اختلال بیهودگی، افسردگی
A16	سکون‌زدگی مسیر شغلی و گرفتاری به فلات‌زدگی شغلی	گرفتاری به حالت اینرسی، عدم جذابیت شغلی برای فرد در سازمان، شانس اندک برای حرکت عمودی فرد در سلسله مراتب سازمان، کاهش انگیزه شغلی و عدم ارتقای فرد در سلسله مراتب سازمان	عدم تحرک در سلسله مراتب سازمان، نبود جذابیت شغلی، نبود انگیزه شغلی، فلات‌زدگی، سکون‌زدگی
A17	نبود توانش یادگیری فرد و مشکلات در تبادل اطلاعات	ناکارایی تحلیلی، فلج تحلیلی، رنج بردن فرد از تجزیه و تحلیل اطلاعات، عدم کارایی فرد در برخورد با اضافه بار اطلاعاتی، عدم رضایت شغلی	پایین بودن مهارت ادراکی، عدم توانش تحلیلی، انفجار دانش، اطلاعات مهم، تحولات اطلاعاتی، فناوری اطلاعات
A18	گرفتاری به سندرم نشخوار فکری	تعصب فکری درباره مسائل، افکار یکسان را به صورت مکرر تجزیه و تحلیل کردن، ماندن در تفکرات گذشته	سندرم تفکر بیش از حد، سماجت فکری، افکار نگه‌دارنده، پیچیدگی‌های فکری

یافته‌های بخش کمی

پرسشنامه پژوهش که برگرفته از مطالعه کیفی است دارای بیست گویه یا همان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و بروز ارتباط‌گریزی منابع انسانی بود. به منظور تبیین شدت اثر عوامل، پرسشنامه حالت ماتریس ۲۰ در ۲۰ داشت که خبرگان هر یک از عوامل را در مقایسه با ویژگی‌های دیگر از نظر شدت اثرگذاری مطابق با روش بیان شده امتیازدهی کردند. نتایج در ماتریس روابط مستقیم (M) به شرح جدول ۴ جمع‌آوری شد. در پژوهش حاضر جهت تحلیل پرسشنامه دیمتلفازی ابتدا میانگین حسابی پاسخ‌های مربوط به هر عامل جهت اجتماع پاسخ‌های خبرگان محاسبه شد. سپس با توجه به مقادیر فازی جدول ۵ ماتریس روابط مستقیم فازی به صورت L, M, U به دست آمد.

جدول ۵. ماتریس روابط مستقیم فازی

ماتریس روابط	۱	۲	۳	۱۸	۱۹	۲۰
۱	(۰, ۰, ۰)	(۴/۵, ۵, ۵)	(۸, ۹, ۹)	(۳, ۴, ۵)	(۸, ۹, ۹)	(۷, ۸, ۸/۵)
۲	(۳, ۴, ۵)	(۰, ۰, ۰)	(۳, ۴, ۵)	(۴, ۵, ۶)	(۸, ۹, ۹)	(۸, ۹, ۹)
۳	(۶, ۷, ۸)	(۴, ۵, ۶)	(۰, ۰, ۰)	(۵, ۶, ۶/۵)	(۸, ۹, ۹)	(۸, ۹, ۹)
....
۱۸	(۴, ۵, ۶)	(۴, ۵, ۶)	(۴, ۵, ۶)	(۰, ۰, ۰)	(۸, ۹, ۹)	(۸, ۹, ۹)
۱۹	(۶, ۷, ۸)	(۶, ۷, ۸)	(۴, ۵, ۶)	(۶, ۷, ۸)	(۰, ۰, ۰)	(۸, ۹, ۹)
۲۰	(۸, ۹, ۹)	(۸, ۹, ۹)	(۸, ۹, ۹)	(۸, ۹, ۹)	(۸, ۹, ۹)	(۰, ۰, ۰)

سپس برای نرمال کردن داده‌ها ابتدا با توجه به رابطه موجود در مرحله چهارم دیمتلفازی جمع هر سطر محاسبه و سپس تقسیم بر مقدار ماکسیم شد. در جدول ۶ ماتریس نرمال شده مقادیر آمده است:

جدول ۶. ماتریس نرمال شده

نرمال شده	۱	۲	۳	۱۸	۱۹	۲۰
۱	(۰, ۰, ۰)	(۰/۰۲, ۰/۰۳, ۰/۰۳)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)	(۰/۰۱, ۰/۰۲, ۰/۰۳)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)	(۰/۰۴, ۰/۰۴, ۰/۰۵)
۲	(۰/۰۱, ۰/۰۲, ۰/۰۳)	(۰, ۰, ۰)	(۰/۰۱, ۰/۰۲, ۰/۰۳)	(۰/۰۲, ۰/۰۳, ۰/۰۳)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)
۳	(۰/۰۳, ۰/۰۴, ۰/۰۴)	(۰/۰۲, ۰/۰۳, ۰/۰۳)	(۰, ۰, ۰)	(۰/۰۳, ۰/۰۳, ۰/۰۳)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)
....
۱۸	(۰/۰۲, ۰/۰۳, ۰/۰۳)	(۰/۰۲, ۰/۰۳, ۰/۰۳)	(۰/۰۲, ۰/۰۳, ۰/۰۳)	(۰, ۰, ۰)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)
۱۹	(۰/۰۳, ۰/۰۴, ۰/۰۴)	(۰/۰۳, ۰/۰۴, ۰/۰۴)	(۰/۰۲, ۰/۰۳, ۰/۰۳)	(۰/۰۳, ۰/۰۴, ۰/۰۴)	(۰, ۰, ۰)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)
۲۰	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)	(۰/۰۴, ۰/۰۵, ۰/۰۵)	(۰, ۰, ۰)

بعد از نرمال‌سازی، ماتریس روابط کل بین زوج‌ها (T) به صورت جدول ۷ محاسبه شد.

جدول ۷. ماتریس روابط کل بین زوج‌ها (T)

T	۱	۲	۳	۱۸	۱۹	۲۰
۱	(۰/۰۶, ۰/۱۳, ۰/۲۲)	(۰/۰۹, ۰/۱۶, ۰/۲۴)	(۰/۱۰, ۰/۱۷, ۰/۲۵)	(۰/۰۸, ۰/۱۶, ۰/۲۶)	(۰/۱۱, ۰/۱۹, ۰/۲۵)	(۰/۱۱, ۰/۱۹, ۰/۲۷)
۲	(۰/۰۸, ۰/۱۶, ۰/۲۵)	(۰/۰۶, ۰/۱۳, ۰/۲۱)	(۰/۰۷, ۰/۱۴, ۰/۲۳)	(۰/۰۹, ۰/۱۷, ۰/۲۶)	(۰/۱۱, ۰/۱۹, ۰/۲۵)	(۰/۱۱, ۰/۱۹, ۰/۲۸)
۳	(۰/۰۹, ۰/۱۷, ۰/۲۶)	(۰/۰۸, ۰/۱۵, ۰/۲۴)	(۰/۰۵, ۰/۱۱, ۰/۲۰)	(۰/۰۹, ۰/۱۷, ۰/۲۶)	(۰/۱۸, ۰/۱۱, ۰/۲۴)	(۰/۱۱, ۰/۱۹, ۰/۲۷)
....
۱۸	(۰/۰۸, ۰/۱۵, ۰/۲۴)	(۰/۰۸, ۰/۱۴, ۰/۲۳)	(۰/۰۷, ۰/۱۳, ۰/۲۲)	(۰/۰۶, ۰/۱۲, ۰/۲۱)	(۰/۱۰, ۰/۱۷, ۰/۲۳)	(۰/۱۰, ۰/۱۸, ۰/۲۶)
۱۹	(۰/۱۰, ۰/۱۷, ۰/۲۷)	(۰/۰۹, ۰/۱۷, ۰/۲۷)	(۰/۰۸, ۰/۱۵, ۰/۲۴)	(۰/۱۰, ۰/۱۸, ۰/۲۸)	(۰/۰۶, ۰/۱۳, ۰/۲۰)	(۰/۱۱, ۰/۱۹, ۰/۲۸)
۲۰	(۰/۱۲, ۰/۲۱, ۰/۳۰)	(۰/۱۲, ۰/۲۱, ۰/۳۰)	(۰/۱۱, ۰/۱۹, ۰/۲۸)	(۰/۱۳, ۰/۲۲, ۰/۳۱)	(۰/۱۳, ۰/۲۱, ۰/۲۸)	(۰/۰۸, ۰/۱۸, ۰/۲۶)

بعد از ماتریس روابط کل بین زوج‌ها (T)، ماتریس دیفازی شده روابط کل به صورت جدول ۸ محاسبه شد.

جدول ۸. ماتریس دیفازی‌شده روابط کل

دیفازی	1	2	3	4	5	6	7	...	15	16	17	18	19	20	R
1	0.142	0.167	0.178	0.195	0.180	0.196	0.172	0.212	0.207	0.219	0.170	0.189	0.194	3.44
2	0.164	0.138	0.150	0.178	0.163	0.178	0.177	0.211	0.211	0.218	0.175	0.187	0.197	3.41
3	0.177	0.162	0.123	0.169	0.154	0.180	0.167	0.206	0.200	0.202	0.176	0.183	0.194	3.30
4	0.184	0.181	0.165	0.147	0.172	0.193	0.180	0.204	0.215	0.217	0.173	0.191	0.191	3.50
5	0.158	0.134	0.148	0.140	0.103	0.167	0.140	0.159	0.173	0.158	0.146	0.145	0.148	2.75
6	0.161	0.153	0.132	0.175	0.134	0.136	0.136	0.185	0.199	0.187	0.182	0.173	0.173	3.082
7	0.161	0.148	0.154	0.170	0.145	0.159	0.119	0.180	0.199	0.196	0.160	0.163	0.178	3.068
8	0.154	0.179	0.168	0.184	0.165	0.175	0.157	0.202	0.211	0.203	0.182	0.184	0.178	3.33
9	0.193	0.179	0.169	0.197	0.171	0.193	0.157	0.203	0.218	0.216	0.196	0.165	0.184	3.49
10	0.152	0.160	0.135	0.144	0.137	0.145	0.140	0.164	0.188	0.188	0.161	0.143	0.142	2.88
11	0.164	0.161	0.141	0.156	0.144	0.144	0.140	0.176	0.180	0.198	0.173	0.145	0.165	3.02
12	0.185	0.182	0.167	0.179	0.157	0.184	0.166	0.210	0.215	0.218	0.195	0.161	0.181	3.41
13	0.178	0.185	0.159	0.188	0.150	0.188	0.170	0.209	0.197	0.216	0.194	0.157	0.180	3.38
14	0.148	0.134	0.142	0.146	0.139	0.162	0.138	0.187	0.191	0.192	0.169	0.142	0.176	2.88
15	0.156	0.154	0.138	0.166	0.146	0.176	0.154	0.145	0.200	0.202	0.182	0.154	0.168	3.10
16	0.176	0.173	0.152	0.179	0.164	0.180	0.172	0.200	0.160	0.212	0.167	0.159	0.176	3.30
17	0.199	0.190	0.158	0.202	0.170	0.192	0.189	0.220	0.225	0.178	0.188	0.182	0.206	3.61
18	0.156	0.154	0.144	0.170	0.146	0.165	0.142	0.185	0.179	0.191	0.132	0.174	0.184	3.07
19	0.182	0.179	0.157	0.190	0.170	0.174	0.161	0.206	0.206	0.214	0.186	0.137	0.198	3.41
20	0.217	0.213	0.201	0.216	0.203	0.206	0.206	0.241	0.246	0.250	0.223	0.214	0.175	4.12
D	3.41	3.33	3.09	3.50	3.12	3.51	3.18	3.91	4.028	4.088	3.54	3.35	3.60	

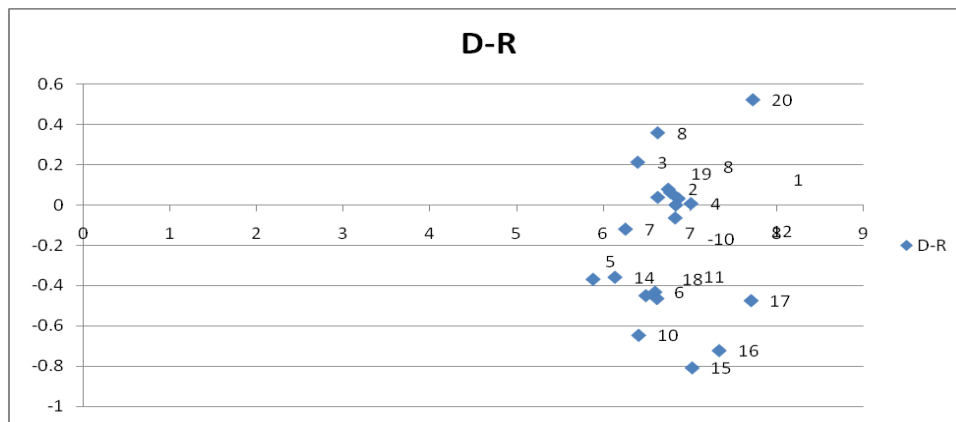
مقادیر R+D و R-D در جدول ۹ ارائه شده است. در این جدول R (جمع عناصر هر سطر) نشان‌دهنده میزان تأثیر گذاری آن عامل بر پدیده مورد مطالعه می باشد. بر این اساس عوامل پیشابندی مؤثر بر شکل‌گیری و بروز ارتباط‌گریزی منابع انسانی بر اساس نتایج R مشخص می‌شود. همچنین جمع عناصر ستون (D) برای هر عامل نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری آن از پدیده مورد مطالعه است. بدین ترتیب عوامل پسابندی و اثرپذیر از بروز ارتباط‌گریزی منابع انسانی بر اساس نتایج R مشخص می‌شود. در جدول ۹ مقادیر R+D و R-D ارائه شده است.

جدول ۹. مقادیر R+D و R-D

-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R+D	6.863416	6.748245	6.396369	7.009576	5.884182	6.596482	6.256408	6.627643	6.627488	6.408864
R-D	0.031632	0.078114	0.21187	0.006669	-0.36847	-0.43219	-0.11986	0.037772	0.357737	-0.64616
-	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
R+D	6.49104	6.835629	6.827936	6.135306	7.023791	7.334567	7.702536	6.618556	6.776083	7.721886
R-D	-0.44948	6.0905	-0.06437	-0.35848	-0.80774	-0.72195	-0.47432	-0.46395	0.061404	0.521555

R+D (بردار برتری) بیانگر مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عامل مورد نظر و R-D (بردار ارتباط) بیانگر اثرگذاری هر عامل بر پدیده مورد بررسی است. به عبارت دیگر اگر $R - D > 0$ باشد، عامل یا معیار تأثیرگذار و پیشابندی است و متغیر علت محسوب می‌شود و اگر $R - D < 0$ باشد، عامل یا معیار تأثیرپذیر است و پسایند و متغیر معلول محسوب می‌شود. با توجه به آنچه گفته شد، در پژوهش حاضر اوتیسم بزرگ‌سالی، اضطراب اجتماعی و تازگی موقعیت، اختلال عدم اعتمادبه‌نفس و شخصیت خجالتی، مهارت ارتباطی ضعیف، عدم تجانس ترجیحات شخصیتی و ویژگی‌های شغلی، سوگیری‌های شناختی، خودارزیابی منفی و خودکم‌بینی، هوش هیجانی، تشویش و اضطراب درونی و فقدان مهارت‌های اجتماعی و جمع‌پذیری عوامل پیشابندی و اثرگذار بر شکل‌گیری و بروز ارتباط‌گریزی منابع انسانی محسوب می‌شوند. همچنین پدیدآیی حالت اجتناب از برقراری ارتباط، سکون‌زدگی مسیر شغلی و گرفتاری به فلات‌زدگی شغلی، گرفتاری به سندرم نشخوار فکری، کاهش توانش یادگیری فرد و مشکلات در تبادل اطلاعات، درگیری با اختلال دلهره ارتباطی، پدیدآیی رفتارهای کناره‌گیرانه منابع انسانی، طردشدگی شغلی و سازمانی، عدم ارتقای جایگاه اجتماعی، تضعیف مهارت‌های اجتماعی فردی، فرسودگی شغلی و هیجانی، و درگیری با عوارض

فیزیولوژیکی و اختلالات روانی عوامل پسایندی و مجموعه‌ای از عوامل که از ارتباط‌گزیزی منابع انسانی تأثیر می‌پذیرند شناسایی شدند. همچنین، روابط علی و معلولی عوامل شناسایی شده مرتبط با شکل‌گیری و بروز ارتباط‌گزیزی به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. رابطه علت و معلولی

همان‌گونه که در شکل ۱ دیده می‌شود، عوامل ۱، ۲، ۳، ۴، ۸، ۹، ۱۲، ۱۹، ۲۰ عوامل علی در پژوهش حاضر در نظر گرفته شده‌اند. در حقیقت این عوامل علل اصلی شکل‌گیری و بروز ارتباط‌گزیزی منابع انسانی هستند. همچنین عوامل ۵، ۶، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸ عوامل معلولی در پژوهش حاضر به شمار می‌روند. این عوامل معلول و پیامدهای اصلی بروز ارتباط‌گزیزی منابع انسانی محسوب می‌شوند.

بحث و نتیجه

مطابق نظر محققان رفتار سازمانی، منابع انسانی مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها و مزیت رقابتی آن‌ها به حساب می‌آیند. اما، با وجود آن، در حال حاضر مشکلات فراوانی در حوزه رفتارهای غیر کارکردی منابع انسانی وجود دارد که گاه می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری را متوجه سازمان کند. در حقیقت دنیای رقابت و تغییرات نه‌تنها سازمان‌ها را وادار کرده است بهترین افراد را انتخاب کنند، بلکه خود افراد نیز به سوی حداکثر کردن توانایی‌های خود تلاش می‌کنند. در این میان نقش توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی افراد به منزله مزیت رقابتی سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. در حقیقت نه‌تنها در زندگی خصوصی بلکه در زندگی شغلی افراد نیز مهارت‌های ارتباطی در زمینه ارتباطات و تعامل با دیگران نقش تعیین‌کننده دارد. در چنین حالتی رفتارهای غیر کارکردی یا عارضه‌های رفتاری آسیب‌زا در حوزه مهارت‌های ارتباطی افراد می‌تواند مخاطرات جدی برای فرد و سازمان به همراه داشته باشد. یکی از این رفتارهای غیر کارکردی یا عارضه‌های رفتاری آسیب‌زا ارتباط‌گزیزی منابع انسانی است. ارتباط‌گزیزی به‌خصوص ارتباط‌گزیزی مبتنی بر شخصیت که در مطالعاتی مورد مذاقه قرار گرفته است مؤثر بر دستاوردهای شغلی است و به ظن مک‌کراسکی (۱۹۷۰) باید آن را مؤلفه‌ای دانست که به صورت غیر مستقیم نتایج منفی به بار می‌آورد. مطالعات اولیه در باب ارتباط‌گزیزی با مبحث ترس از صحنه و کم‌حرفی آغاز شد تا آنکه مک‌کراسکی (۱۹۷۰) به طور مشخص ارتباط‌گزیزی را «تشویش بسیار زیاد از ارتباطات کلامی نخستین» تعریف کرد که اصلاحاتی روی آن صورت گرفت و به صورت «ترس و تشویش فرد که با توجه به ارتباطات واقعی یا آتی وی با شخص یا اشخاص دیگر نمود می‌یابد» مطرح شد. در ارتباط‌گزیزی فرد علاقه‌مند به ایجاد ارتباط است، اما به دلایلی دچار ترس و تشویش می‌شود. در حقیقت پدیده ارتباط‌گزیزی دلایل زیادی دارد و باعث ایجاد پیامدهای بسیاری در سازمان می‌شود که این پژوهش در پی شناسایی این مؤلفه‌ها در قالب عوامل پیشایندی و پسایندی ارتباط‌گزیزی منابع انسانی است. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناخت عوامل پیشایندی و پسایندی مرتبط با ارتباط‌گزیزی منابع انسانی انجام پذیرفت. نتایج پژوهش حاضر به دو بخش کیفی و کمی تقسیم می‌شود. نتایج بخش کیفی پژوهش معرف عوامل پیشایندی و پسایندی مرتبط با ارتباط‌گزیزی منابع انسانی است. بر این اساس پیشنهادهایی که باعث شکل‌گیری و بروز پدیده ارتباط‌گزیزی منابع انسانی می‌شوند اوتیسم بزرگ‌سالی، اضطراب اجتماعی و تازگی موقعیت،

اختلال عدم اعتماد به نفس و شخصیت خجالتی، مهارت ارتباطی ضعیف، عدم تجانس ترجیحات شخصیتی و ویژگی‌های شغلی، سوگیری‌های شناختی، خودارزیابی منفی و خودکم‌بینی، هوش هیجانی، تشویش و اضطراب درونی، و فقدان مهارت‌های اجتماعی و جمع‌پذیری هستند. همچنین، پیامدها یا عوامل پسابندی بروز ارتباط‌گزیزی پدیدآیی حالت اجتناب از برقراری ارتباط، سکون‌زدگی مسیر شغلی و گرفتاری به فلات‌زدگی شغلی، گرفتاری به سندرم نشخوار فکری، کاهش توانش یادگیری فرد و مشکلات در تبادل اطلاعات، درگیری با اختلال دلهره‌ارتباطی، پدیدآیی رفتارهای کناره‌گیرانه منابع انسانی، طردشدگی شغلی و سازمانی، عدم ارتقای جایگاه اجتماعی، فرسودگی شغلی و هیجانی، تضعیف مهارت‌های اجتماعی فردی و درگیری با عوارض فیزیولوژیکی و اختلالات روانی هستند. به‌علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر اولویت‌بندی عوامل پیشابندی و پسابندی مرتبط با ارتباط‌گزیزی منابع انسانی است. بر این اساس مهم‌ترین عوامل پیشابندی مرتبط با ارتباط‌گزیزی منابع انسانی به ترتیب فقدان مهارت‌های اجتماعی و جمع‌پذیری، سوگیری‌های شناختی، خودارزیابی منفی و خودکم‌بینی، اختلال عدم اعتماد به نفس و شخصیت خجالتی و هوش هیجانی است. به‌علاوه نتایج بخش کمی نشان می‌دهد عدم ارتقای جایگاه اجتماعی، فرسودگی شغلی و هیجانی، کاهش توانش یادگیری فرد، و مشکلات در تبادل اطلاعات و تضعیف مهارت‌های اجتماعی فردی به ترتیب مهم‌ترین پسایندها و پیامدهای بروز ارتباط‌گزیزی منابع انسانی هستند. نتایج پژوهش مؤید آن است که یکی از مؤلفه‌های پیشابندی مهم ارتباط‌گزیزی منابع انسانی فقدان مهارت‌های اجتماعی و جمع‌پذیری است. افرادی که از مهارت‌های برقراری ارتباط و جمع‌پذیری برخوردار نیستند به افراد ارتباط‌گرایز و جمع‌گرایز تبدیل می‌شوند و از حضور در جمع و برقراری ارتباطات مؤثر خودداری می‌ورزند. همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اختلال اعتماد به نفس و شخصیت خجالتی دیگر مؤلفه پیشابندی مهم در ارتباط‌گزیزی منابع انسانی است. افرادی که اعتماد به نفس پایینی دارند یا از شخصیت خجالتی برخوردار هستند در موقعیت‌های مهم و حساس سازمانی که نیاز به حضور آنها وجود داشته باشد تمایل به ارتباط‌گزیزی و عدم حضور در جمع، بالاخص در جلسات مهم کاری، دارند. به‌علاوه نتایج پژوهش نشان می‌دهد خودکم‌بینی و خودارزیابی منفی دیگر مؤلفه مهم پیشابندی ارتباط‌گزیزی منابع انسانی است. از نظر ذهنی و شناختی افرادی که دچار عارضه خودکم‌بینی یا سندرم ایمپاستر یا خودتخریبی هستند بیشتر از خود ارتباط‌گزیزی نشان می‌دهند. چون به علت عدم اعتماد به نفس لازم کارایی مناسب در موقعیت‌های جمعی و حضور در اجتماع را ندارند. از طرفی نتایج مؤید آن است که یکی از پسایندهای مهم ارتباط‌گزیزی منابع انسانی شغلی و هیجانی است. افراد ارتباط‌گرایز به سبب درگیری ذهنی دائمی با این مسئله و ایجاد چالش‌های کاری و سازمانی که پدیده ارتباط‌گزیزی برای آنها ایجاد می‌کند نسبت به دیگران بیشتر دچار فرسودگی شغلی و هیجان می‌شوند. همچنین، یافته‌ها مؤید آن است که کاهش توانش یادگیری دیگر پسایندهای ارتباط‌گزیزی منابع انسانی است. در این خصوص باید گفت که توانش یادگیری تا حدود زیادی از ارتباطات افراد ناشی می‌شود. بر اساس نظریه یادگیری اسمزی و یادگیری اجتماعی، بسیاری از رفتارهای کارکردی کارکنان تابع ارتباطات مؤثر آنان است. در خصوص وجه افتراق و اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت‌گرفته در این حوزه باید گفت یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش حکاک و همکارانش (۱۳۹۷)، عظمی و شام (۲۰۱۸)، و یزدانی‌زیارت و رستگار (۱۳۹۷) مطابقت و همخوانی دارد. بر این اساس، حکاک و همکارانش (۱۳۹۷) همانند پژوهش حاضر فرسودگی شغلی را یکی از پیامدهای ارتباط‌گزیزی می‌دانند و همچنین کمبود عزت‌نفس را که موجب ترک خدمت کارکنان می‌شود از علل ارتباط‌گزیزی می‌دانند. همچنین عظمی و شام (۲۰۱۸) ترس از ارزیابی منفی را یکی از عواملی که باعث شکل‌گیری ارتباط‌گزیزی می‌شوند معرفی کردند. به‌علاوه، یزدانی‌زیارت و رستگار (۱۳۹۷) نشان دادند مهارت‌های سیاسی باعث افزایش عزت‌نفس می‌شوند که کمبود آن یکی از علل ارتباط‌گزیزی منابع انسانی است. در خصوص وجه نوآوری و سهم دانش‌افزایی پژوهش باید گفت مطالعه پیشینه پژوهش نشان می‌دهد مطالعه‌ای در رابطه با پدیده ارتباط‌گزیزی منابع انسانی و تحلیل عناصر پیشابندی و پسابندی آن وجود ندارد. در نهایت کم بودن پژوهش‌های مشابه در داخل و در دسترس نبودن منابع کافی درباره ارتباط‌گزیزی منابع انسانی مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش هستند.

در ارتباط با کاربردهای عملی پژوهش باید اشاره کرد دستاوردهای این پژوهش برای انواع سازمان‌های دولتی و خصوصی و به منظور شناخت و مقابله با پدیده ارتباط‌گزیزی کاربرد دارد و مطالعه آن برای مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها مفید است. مدیران

سازمان‌ها و شرکت‌های فعال باید آگاه باشند که این پدیده مخرب، در صورت بروز، مخاطرات جدی برای سازمان آن‌ها دارد که در بخش‌های پساند‌های این پدیده به آن اشاره شده است. در حقیقت، ارتباطات موتور محرک پیشرفت و توسعه سازمانی است؛ طوری که منابع انسانی از طریق آن مهارت‌ها و دانسته‌های خود را منتقل می‌کنند و پویایی و تحرک را برای سازمان به ارمغان می‌آورند. از این رو، فقدان آن عواقب و آثار جبران‌ناپذیری بر جای می‌گذارد و پدیده‌ای به نام ارتباط‌گریزی می‌تواند تأثیرات منفی بر روابط بین‌فردی در محیط کار و کارآیی کارکنان داشته باشد و باعث اختلال در جریان ارتباطات سازمانی شود. با توجه به اینکه یکی از وظایف اصلی مدیران منابع انسانی در سازمان‌های ما مطالعه و کاربرد آن دسته از اصول و یافته‌های علم روان‌شناسی است که بر رابطه بین انسان و کار او اثر می‌گذارد، واحد منابع انسانی باید در تشخیص ارتباط‌گریزی منابع انسانی به صورت فعالانه وارد عمل شود و با شناخت علل ارتباط‌گریزی نسبت به کنترل و درمان این پدیده مبادرت ورزد. به بیان دیگر مدیر منابع انسانی باید در کنار فراهم‌آوری همه شرایط اولیه مورد نیاز برای تصدی یک شغل پیش‌نیازهای روانی آن را نیز بررسی کند و در صورت بروز مشکلاتی با جنس ارتباط‌گریزی منابع انسانی اقدامات لازم در جهت مقابله با آن را صورت دهد.

پیشنهاد

پژوهشگران بر اساس پژوهش حاضر به استفاده‌کنندگان از یافته‌های تحقیق که همه سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی هستند پیشنهاد می‌کنند برنامه‌هایی جهت کاهش ارتباط‌گریزی منابع انسانی خود در قالب ارائه برنامه‌های آموزشی داشته باشند. پژوهش حاضر با توجه به یافته‌هایش به مدیران سازمانی پیشنهاد می‌کند که سرمایه‌های انسانی خود را، که مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی هستند، به بهترین شکل مدیریت و حمایت کنند تا باعث تقویت مهارت‌های اجتماعی و جمع‌پذیری و همچنین تطبیق دادن فرد با موقعیت‌های تازه در آن‌ها شوند. در خصوص تقویت مهارت‌های اجتماعی و جمع‌پذیری شناسایی انواع مصادیق ارتباط‌گریزی برای کارکنان و ارائه جلسات مشاوره درمانی و آموزشی در جهت برطرف‌سازی این عارضه پیشنهاد می‌شود. مثلاً در ارتباط با ارتباط‌گریزی موقعیتی در موقعیت سخنرانی و صحبت در جلسات کاری، تکنیک شبیه‌سازی واقعیت افزوده VR می‌تواند کارگشا باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی جهت بهبود تعاملات با ارباب‌رجوع در قالب برنامه‌های بهبود مهارت‌های گفتاری و رفتاری با ارباب‌رجوع در کنار ایجاد سیستم‌های مجرب و مسلط به مهارت‌های تعاملی با ارباب‌رجوع توسط شرکت‌ها و سازمان‌ها انجام پذیرد. استخدام یک روان‌شناس سازمانی و شناسایی افرادی که ارتباط‌گریز هستند و ارائه برنامه‌های مشاوره‌ای و درمانی نیز پیشنهاد دیگری است که به مدیران سازمانی داده می‌شود. از آنجا که کارکنان سازمان‌ها تابع مدیریت سازمان‌اند، سازمان‌ها باید در توسعه مدیران در زمینه ارتباطات مؤثر سرمایه‌گذاری کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود کارکنان از لحاظ روانی آماده کار در سازمان و پست‌های خود شوند. بدین منظور برای درمان ارتباط‌گریزی افراد دو روش حساسیت‌زدایی نظام‌مند و بازسازی شناختی پیشنهاد می‌شود. روش درمانی ارتباط‌گریزی مبتنی بر حساسیت‌زدایی نظام‌مند در پی تمدد اعصاب فرد در برخورد با دیگران است و حرکاتی مثل یوگا و شل کردن عضلات بدن از روش‌های درمانی این سبک درمانی هستند که پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها به کارکنان آموزش داده شود. همچنین روش درمانی ارتباط‌گریزی مبتنی بر بازسازی شناختی تلاش می‌کند محرک‌ها و شرایط اضطراب‌آور و استرس‌زا برای افراد را شناسایی کند و به گونه‌ای مطلوب با توجه به شرایطی که موجب آسایش و آرامش در فرد می‌شود آن‌ها را دوباره تفسیر کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود در این زمینه برنامه‌های آموزشی و روان‌شناختی در سازمان گنجانده شود. با توجه به نتایج پژوهش مؤلفه مهم دیگر در خصوص ارتباط‌گریزی منابع انسانی رفتاری به عارضه خودکم‌بینی، سندرم ایمپاستر، و اختلال اعتمادبه‌نفس است. در این زمینه برنامه‌های حمایت سازمانی بسیار مفید است و سازمان‌ها با بهره‌گیری از برنامه‌های حمایت سازمانی می‌توانند با اختلال ارتباط‌گریزی مقابله کنند. در نهایت به منظور پیشنهاد به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود با روش نقشه نگاشت فازی روابط عناصر شکل‌دهنده ارتباط‌گریزی را مورد بررسی قرار دهند یا با روش نظریه داده‌بنیاد الگوی شکل‌گیری این پدیده را ارائه و تبیین کنند.

منابع

- اردشیرزاده، مرجان و فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و ارتباط‌گزینی. *مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*، ۴(۴)، ۹-۲۷.
- اکبری، پیمان؛ نظری، کامران و مهدی‌خانی، روح‌انگیز (۱۳۹۹). تحلیل تأثیر فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۸(۳۱)، ۱۱۷-۱۴۸.
- حکاک، محمد؛ ساعدی، عبدالله و مؤمنی‌فرد، معصومه (۱۳۹۷). مدل ارتباط‌گزینی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی: رویکرد مدل سازی ساختاری-تفسیری. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷(۱)، ۱۱۱-۱۲۲.
- دامغانیان، حسین و روزبان، فرناز (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر ارتباط‌گزینی نماینده‌های یک شرکت بیمه‌ای بر اساس طرح آمیخته انتخاب مشارکت‌کننده. *پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)*، ۳۱(۳)، ۴۵-۶۶.
- رحیم‌نیا، فریبرز و فرزانه حسن‌زاده، زاله (۱۳۸۸). بررسی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط‌گزینی افراد. *مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت)*، ۱(۲)، ۲۱-۴۶.
- کریمی، صدیقه و حسینی‌نیا، سید محمدرضا (۱۳۹۸). ارتباطات کلامی و غیرکلامی در خانواده از منظر قرآن کریم و روایات. *معارف قرآنی*، ۱۰(۳۹)، ۱۱۰-۱۳۱.
- کشاورز، محمدمبین و امینی، سید کاظم (۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی: روابط انسانی و ارتباطات درون‌سازمانی. پشتیبان. موسوی، زهراسادات؛ ویسی، غلامرضا و رضایی آبگلی، علی‌رضا (۱۳۹۴). نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای مدیریت مشارکتی در سازمان‌های آموزشی. *سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین*.
- یزدانی‌زیارت، محمد و رستگار، عباس‌علی (۱۳۹۷). تأثیر مهارت‌های سیاسی بر ارتباط‌گزینی سازمانی از طریق نقش واسطه عزت‌نفس. *مدیریت تحول*، ۱۰(۱۹).
- یعقوبی، نورمحمد؛ اورعی یزدانی، بدرالدین و مقدمی، مجید (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین. *مدیریت اجرایی*، ۹(۱۹)، ۱۱۹-۱۴۴.
- Aeni, N., Jabu, B., Rahman, M. A., & Strid, J. E. (2017). English oral communication apprehension in students of Indonesian maritime. *International Journal of English Linguistics*, 7(4), 158-167.
- Ardeshir Zadeh, M. & Farhang, A.A. (2013). Investigating the Relationship Between Emotional Intelligence and Communication. *Quarterly Journal of Social Studies and Research in Iran*, 1(4), 9-27. (in Persian)
- Asad, M., Zafar, M. A., & Sajad, A. (2022). The Impact of Supervisory Communication Apprehension on Subordinates Job Performance: An Empirical Study in Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 437-448.
- Awobamise, A., Jarrar, Y., & Nweke, G. E. (2022). Social Communication Apprehension, Self-Esteem and Facebook Addiction Among University Students in Uganda. *Contemporary Educational Technology*, 14(2), ep354.
- Azmi, M. N. L. & Sham, R. M. (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), 15-34.
- Barbour, J. B., Gill, R., & Barge, J. K. (2018). Organizational communication design logics: A Theory of communication intervention and collective communication design. *Communication Theory*, 28(3), 332-353.
- Bartoo, H. & Sias, P. M. (2004). When enough is too much: Communication apprehension and employee information experiences. *Communication quarterly*, 52(1), 15-26.
- Beatty, M. J., McCroskey, J. C., & Heisel, A. D. (1998). Communication apprehension as temperamental expression: A communibiological paradigm. *Communications Monographs*, 65(3), 197-219.
- Burgoon, M. & Ruffner, M. (1978). Human communication: a revision of approaching speech, communication.
- Damghanian, H. & Rozban, F. (2016). Identifying Factors Affecting Communication Avoidance of Representatives of an Insurance Company Based on the Mixed Plan of Participant Selection. *Quarterly Scientific Research Journal of Insurance (Insurance in Dusty)*, 31(3), 450-66. (in Persian)
- Hakak, M., Saedi, A.A., & Momeni Fard, M. (2018). The Communication Avoidance Model of Human Capital in Government Organizations; Interpretive Structural Modeling Approach. *Quarterly Scientific Research Journal of Government Organizations*, 7(1), 111-122. (in Persian)
- Ispurwanto, W., Murti, T. R., Yunanto, K. T., Abraham, J., Nainggolan, T., & Nugroho, R. (2021). A Performance Model of the Indonesian National Police: The Role of Communication Apprehension, Servant Leadership, Group Cohesiveness, and Silence Behavior. *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(4), 326-340.

- Karami, S. & Hosseini-Nia, S.M. (2019). Verbal and Non-verbal Communication in the Family from the Perspective of the Holy Quran and Hadiths. *Research Paper on Quranic Studies*, 10(39), 110-131. (in Persian)
- Keaten, J. A., Kelly, L., & Phillips, G. M. (2009). Reticence: A perspective on social withdrawal. *Avoiding communication: Shyness, reticence, and communication apprehension*, 149-167.
- Loureiro, M., Loureiro, N., & Silva, R. (2020). Differences of gender in oral and written communication apprehension of university students. *Education Sciences*, 10(12), 378.
- Ma, R. & Hample, D. (2018). Appraisal models of intercultural communication apprehension among sojourners. *Journal of International and Intercultural Communication*, 11(3), 192-215.
- McCroskey, J. C. (1970). Measures of communication-bound anxiety.
- McCroskey, J. C. & Wheelless, L. (1976). Introduction to human communication, Boston, MA: *Allyn and Bacon*.
- McCroskey, J. C. (1977). Oral communication apprehension: A summary of recent theory and research. *Human communication research*, 4(1), 78-96.
- (1984). The communication apprehension perspective. *Avoiding communication: Shyness, reticence, and communication apprehension*, 13-38.
- (2005). An introduction to rhetorical communication (9th rd.). Boston, MA: *Allyn and Bacon*.
- McCroskey, J. C. & Beatty, M. J. (1984). Communication apprehension and accumulated communication state anxiety experiences: A research note. *Communication Monographs*, 79-84.
- McCroskey, J. C., Daly, J. A., & Sorensen, G. (1976). Personality correlates of communication apprehension: A research note. *Human Communication Research*, 2(4), 376-380.
- McCroskey, J. C. & Richmond, V. P. (1987). Willingness to communicate. In J. C. McCroskey & J. A. Daly (Eds.), *personality and interpersonal communication* (129-156). London: Sage Publications Inc.
- Men, L. R., Neil, M., & Yue, C. A. (2020). Examining the effects of symmetrical internal communication and employee engagement on organizational change outcomes. *Public Relations Journal*, 13(4), 1-19.
- Nayeem, N., Khan, S., & Mehta, S. K. (2015). Communication apprehension and its effect on pharmacy undergraduates. *World Journal of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences*, 4(12), 951-957.
- Petry, A. C. (2016). Communication apprehension affects performance. 1-51.
- Pilny, A. & Atouba, Y. (2018). Modeling valued organizational communication networks using exponential random graph models. *Management Communication Quarterly*, 32(2), 250-264.
- Rahim Nia, F. & Farzaneh Hassan-Zadeh, Zh. (2009). Investigating the Moderating Role of Organizational Justice on the Relationship Between the Perception of the Organizations Political Atmosphere and Peoples Communication Avoidance. *Change Management Research Paper (Management Research Paper)*, 1(2), 21-46. (in Persian)
- Russ, T. L. (2012). The relationship between communication apprehension and learning preferences in an organizational setting. *The Journal of Business Communication* (1973), 49(4), 312-331.
- Stacho, Z., Stachova, K., Papula, J., Papulova, Z., & Kohnova, L. (2019). Effective communication in organisations increases their competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 391-403.