

## مدل ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی: رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری

محمد حكاك<sup>۱</sup>، \*عبداله ساعدی<sup>۲</sup>، معصومه مؤمنی مفرد<sup>۳</sup>

۱. دانشیار مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۰۳/۲۱) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۰۹/۰۴)

### Communication Apprehension Human Capitals Model In Government Organizations: Interpretative Structural Approach

Mohammad Hakkak<sup>1</sup>, \*Abdollah Saedi<sup>2</sup>, Masoomeh Momenimofrad<sup>3</sup>

1. Associate Professor of Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

2. Ph.D of Human Resources Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

3. M. A of Business Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Received: (11/Jun/2018) Accepted: (26/Nov/2018)

#### Abstract

The purpose of this study was Communication Apprehension human model capitals in government organizations using the Interpretative Structural approach. This research is based on mixed researches in deductive-inductive paradigm that is purposeful and practical. In the qualitative section, the statistical population was 30 experts and managers in government organizations. Which were investigated according to purposeful sampling method and up to saturation of required information and theoretical adequacy. In the quantitative section, the statistical population of the research is managers and experts in government organizations whose have been evaluated using a structural interpretation model approach. In the qualitative part of the research, semi-structured interview was used. Its validity and reliability was tested using Relative content validity coefficient and Kappa-Cohen test. In a quantitative section questionnaire was used. Its validity and reliability were measured using content validity and retest. The results of the study included the introduction of three main consequences Communication Apprehension human capitals: Organizational Non-Commitment, Turnover and Burnout of Job and describes how they are formed. For example, Organizational Non-Commitment Poor readiness of people, Increase fear and doubt and the lack of motivation human resources. Thus, Lack of sufficient motivation in addition to creating a climate of distrust among the staff of the organization, avoiding them from communicating and interacting with each other will also be followed. The consequence of this process is to create an organizational non-commitment. In the end, according to the findings of research management applications for government agencies mentioned.

#### Keywords

Communication Apprehension Human Capitals, Turnover, Job Burnout, Interpretative Structural Approach.

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف مدل ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی: رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری انجام پذیرفت. این پژوهش بر پایه پژوهش‌های آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم پرگماتیسم است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. در بخش کیفی جامعه آماری پژوهش ۳۰ نفر از خبرگان و مدیران در سازمان‌های دولتی هستند که براساس روش نمونه‌گیری هدفمند و تا سرحد اشباع اطلاعات مورد نیاز و کفایت نظری مورد بررسی قرار گرفتند. به علاوه جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، مدیران و خبرگان در سازمان‌های دولتی هستند که نظرات آن‌ها با بهره‌گیری از رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری مورد ارزیابی قرار گرفت. در بخش کیفی پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب نسبی روایی محتوا و آزمون کاپای-کوهن مورد آزمون قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی نیز پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد مورد سنجش قرار گرفت. در بخش کیفی، داده‌های به دست آمده از مصاحبه با استفاده از روش کدگذاری زنده و در بخش کمی پژوهش، داده‌ها با استفاده تکنیک رویکرد ساختاری تفسیری تحلیل شد. نتایج پژوهش مشتمل بر معرفی سه پیامد اصلی ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی: عدم تعهد سازمانی، ترک خدمت و فرسودگی شغلی و تشریح چگونگی شکل‌گیری آنها است. برای مثال، عدم تعهد سازمانی ماحصل آمادگی ضعیف افراد، افزایش ترس و تردید و بی‌انگیزگی منابع انسانی است. بدین ترتیب، فقدان انگیزه کافی علاوه بر ایجاد جو بی‌اعتمادی در میان کارکنان سازمان، اجتناب آنها از ارتباط و تعامل با یکدیگر را نیز به دنبال خواهد داشت. که پیامد طی کردن این پروسه، ایجاد عدم تعهد سازمانی است. همچنین در پایان با توجه به یافته‌ها کاربردهای مدیریتی پژوهش برای سازمان‌های دولتی ذکر شده است.

#### واژه‌های کلیدی

ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی، ترک خدمت، فرسودگی شغلی، رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

\*Corresponding Author Abdollah Saedi

E-mail: saedi.ab@fc.lu.ac.ir

\*نویسنده مسئول: عبدالله ساعدی

## مقدمه

جامعه می‌دانند که افراد از طریق آن می‌توانند مهارت‌ها و دانسته‌های خود را به دیگران انتقال دهند. بر این اساس، نبود ارتباط در سازمان و اجتناب کارکنان از آن (ارتباط گریزی) بر روابط بین فردی در محیط کار و میزان کارایی منابع انسانی تأثیر منفی گذاشته و جریان ارتباط در سازمان را مختل خواهد کرد (ما و هامپل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۶). با ورود به عرصه رقابت، سازمان‌ها مجبورند در برابر رقبا، نیازهای روزافزون و در حال تغییر مشتریان، مزیت‌ها و توانمندی‌های خود را شناخته و با اجرای اقدامات صحیح و برنامه‌ریزی مناسب آنها را به سوی موفقیت هدایت نمایند. پی‌بردن سازمان‌ها به اهمیت روزافزون ارتباطات در دهه‌های اخیر تلاش آنها برای استفاده بهینه و مؤثر از این رویکرد با ارزش را دوجندان کرده است. از طرفی یکی از مسائل بسیار مهم و حیاتی در سازمان‌های کنونی به‌ویژه سازمان‌های دولتی که علاوه بر ارائه خدمات ارزنده جهت رفاه حال شهروندان؛ مکان‌هایی هستند که محل تعامل کارکنان سازمان و مراجعان آن به‌عنوان ارباب‌رجوع می‌باشند، مسئله ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی و اجتناب آنها از تعامل با دیگران است. از این‌رو، لازم و ضروری است تا مدیران سازمان‌های دولتی با شناخت و آگاهی کافی از پدیده‌ای به نام ارتباط گریزی کارکنان بتوانند از عواقب و آثار جبران‌ناپذیر آن از جمله؛ استرس فردی، کاهش رضایت شغلی، غیبت بیشتر، کاهش عملکرد فردی جلوگیری به عمل آورند. بنابراین، با توجه به آنکه رویکرد ارتباط گریزی به‌طور کلی و به‌طور اخص در سازمان‌های دولتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است، پژوهش حاضر بر آن است تا مدلی را در جهت ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی تدوین کند.

## مبانی نظری پژوهش

### ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی

اصطلاح ارتباط گریزی در دهه (۱۹۷۰) توسط مک کروسکی<sup>۶</sup> به‌عنوان سطحی از ترس یا اضطراب فرد در ارتباط با دیگران مطرح شد. دالی<sup>۷</sup> و مک کروسکی (۱۹۷۵) معتقدند افرادی که ارتباط گریزی بالایی دارند نگرانی و اضطراب آنها نسبت به مشارکت در ارتباطات در یک وضعیت خاص بیشتر است. بنابراین، آنها به احساسات و عواطف منفی کارکنان در مواقع برقراری ارتباط اشاره می‌کنند که منجر به اجتناب از تعامل آنها با دیگران و آزردهی خاطرشان می‌شود (ارکوئرو و دیگران<sup>۸</sup>،

امروزه پیشرفت‌ها و پیچیدگی‌های متنوع و متعدد در عرصه اطلاعات و ارتباطات چنان پرشتاب و عمیق بوده که می‌تواند زمینه هرگونه تغییر و تحول را در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی برای سازمان‌ها رقم بزند. بدون شک ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آن باعث ایجاد انسجام و پیوند میان اجزای مختلف سازمان شده، به نحوی که توانمندسازی، پیشبرد اهداف و مأموریت‌های آن را محقق خواهد ساخت (باربور و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۷). بدین ترتیب، بحث پیرامون موضوع ارتباطات و تعاملات درونی و بیرونی سازمان و قلمرو کاربرد آن روزبه‌روز بیشتر می‌شود، به‌طوری که مدیران سازمان دریافته‌اند که وجود ارتباط مؤثر و کارآمد در میان نیروی‌های انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان، در توفیق مدیران جهت کسب مقاصد طراحی شده یک عامل کلیدی است. چراکه شکل‌گیری یک فرایند ارتباطی سالم به‌تمامی کارکنان در سطوح‌های 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 (پینلی و اتوبا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۹). اما علی‌رغم نقش اساسی و محوری ارتباط، برخی از افراد در سازمان از رویارویی و ایجاد ارتباط و تعامل با دیگران اجتناب می‌کنند. بنابراین، بدیهی است فقدان تعامل کارکنان علاوه بر کاهش کیفیت ارتباطات و ترک خدمت می‌تواند جو بی‌اعتمادی در سازمان را نیز رواج دهد. از این‌رو، برای پرهیز از چنین اجتنابی شناخت و تسلط بر رویکردهایی همچون ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی<sup>۳</sup> به‌منظور رفع موانع ارتباطی میان آنها امری بسیار حیاتی است. ارتباط گریزی سطحی ترس یا دلواپسی در ارتباطات واقعی یا مورد انتظار با شخص یا اشخاص دیگر است. به‌عبارتی‌دیگر، واکنش‌های منفی در تعامل با دیگران را نشان می‌دهد که نه‌تنها زندگی شخصی بلکه زندگی شغلی فرد، دستاوردهای شغلی و حتی سازمانی را مخدوش می‌سازد (لی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۱۰۲).

بدون تردید سده‌های بیست و بیست‌ویکم، شاهد مهم‌ترین و پیشرفته‌ترین اختراعات، توسعه و تکمیل ابزارهای نوین و شیوه‌های جدید در حوزه ارتباطات به‌حساب می‌آید. از همین‌رو، بر کسی پوشیده نیست که ارتباط هم در محیط بین-المللی و هم در محیط داخلی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. از طرفی دیگر، بسیاری ارتباط را سرچشمه فرهنگ و تکامل

5. Ma & Hample

6. McCroskey

7. Daly

8. Arquero & et al.

1. Barbour & et al.

2. Pilny & Atouba

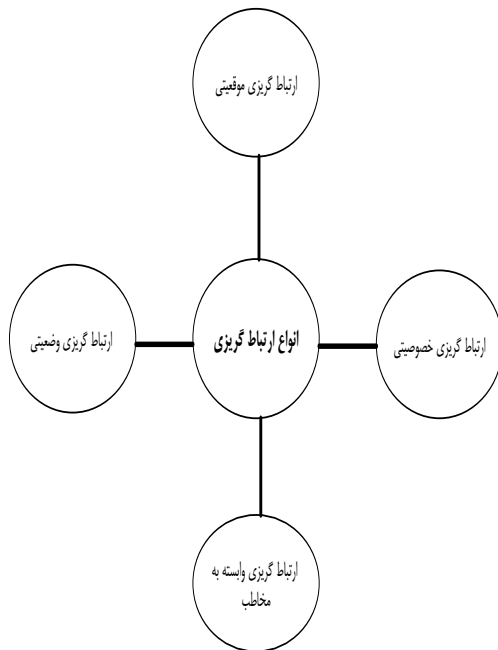
3. Communication Apprehension human capitals

4. Lie

امکان انتقال دانسته‌ها این است که افراد با حضور در اجتماعات قادرند دانسته‌ها و مهارت‌های خود را انتقال دهند و در نهایت فقدان زبان یعنی انسان دور افتاده از جامعه فاقد ابزار اساسی ارتباط یعنی زبان است. از این رو، نه می‌تواند دانسته‌هایش را انتقال دهد و نه از تجارب دیگران بهره‌ای کسب کند (رحیم نیا و حسن‌زاده، ۱۳۸۸).

### انواع ارتباط گریزی

بر اساس مطالعات صورت گرفته از طریق محققان مختلف (مکروسکی و بیٹی،<sup>۹</sup>؛ ۱۹۸۶؛ مکروسکی،<sup>۱۰</sup>؛ دیویتو،<sup>۱۱</sup>؛ ۲۰۰۱؛ به نقل از پرتی،<sup>۱۱</sup>؛ ۲۰۱۶) ارتباط گریزی دارای چهار نوع است که در شکل یک ارائه شده است و در ادامه هر کدام به‌طور مختصر تشریح خواهد شد.



شکل ۱. انواع ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی

**ارتباط گریزی موقعیتی<sup>۱۲</sup>:** یعنی با توجه به شرایط ارتباط گریزی فرد تغییر می‌یابد. به عبارتی دیگر، افراد مبتلابه ارتباط گریزی موقعیتی ممکن است در بعضی از موقعیت‌ها و شرایط ارتباط گریزی را تجربه کند (پرتی، ۲۰۱۶: ۱۲). این رویکرد نشان می‌دهد که افراد در مورد برقراری ارتباط در یک

شاناهان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) افراد در فعالیتهای ارتباطی که با دیگران دارند، تنش‌های (ترس، دلهره) ناشی از ارتباط گریزی توانایی آنها را برقراری ارتباط تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و ضمن ایجاد مشکلاتی در تصمیم‌گیری افراد؛ منجر به کاهش عملکرد آنها با توجه به انتظارات سازمان می‌شود (تانگ فان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). باند<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) نیز بیان می‌کند که ارتباط گریزی الگویی از اضطراب و نگرانی است که می‌تواند مانع برقراری ارتباط مؤثر، جلوگیری از پیشرفت فرد در آینده و حتی مهارت‌های اجتماعی و عزت‌نفس فرد را نیز تحت‌تأثیر قرار دهد (نعیم و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۹۵۳). در تعریفی دیگر، بورگون و روفنر<sup>۵</sup> (۱۹۷۸) ارتباط گریزی را عدم تمایل افراد به برقراری ارتباط با دیگران یا اجتناب از تعامل عنوان می‌کنند. همچنین اذغان می‌دارند افرادی که ارتباط گریزی را تجربه می‌کنند از اینکه دیگران آنها را فریب 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 و اقتصادی را برای وی در پی داشته باشد (پراستو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷: ۸). ارتباط گریزی، یک بی‌نظمی فکری یا روانی نیست، بلکه خود فرد است که این حالت را به خود تلقین می‌کند، پس اگر اراده کند؛ می‌تواند با این القائات فکری مبارزه کند. ادری<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) دلایل مختلفی از جمله: انتظارات نامناسب فرد، ترس از اینکه مورد ارزیابی دیگران قرار گیرند، تمرکز بیش از اندازه بر موضوع، عزت‌نفس پایین و ترس از واکنش مخاطبان را عوامل اجتناب افراد در تعامل با دیگران ذکر می‌کنند (انی و دیگران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷: ۱۶۱). بنابراین، در کل می‌توان بیان داشت که فقدان ارتباط یا عدم تمایل افراد به ارتباط با دیگران می‌تواند عواقبی همچون سکون نسبی زمان اجتماعی، عدم امکان انتقال دانسته‌ها و فقدان زبان را به وجود آورد. سکون نسبی زمان اجتماعی بدین معناست که ارتباط افراد با هم؛ موجبات احراز تخصص و ارتقای فرهنگی را فراهم می‌آورد، در صورتی که حیظه حرکت در حیات فردی که تنها زندگی می‌کند ناچیز باشد، روزهای گذشته، حال و آینده وی فرقی ندارد و زمان اجتماعی او دچار نوعی سکون نسبی می‌شود. منظور از عدم

1. Shanahan
2. Tang Fan
3. Bond
4. Nayeem & et al.
5. Burgoon & Ruffner
6. Prasetyo
7. Idri
8. Aeni & et al.

9. Beatty
10. Devito
11. Petry
12. Context-Based Communication Apprehension

### پیشینه پژوهش

دامغانیان و روزبان (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان دادند که سه دسته عوامل فردی (ویژگی‌های نماینده، انگیزه، اطلاعات و تجربه)، محیطی (ناظر و مشتری) و سازمانی (قوانین مربوط به بیمه‌ها، آموزش، مسائل مربوط به بیمه‌ها و کارمندان شعبه) را عنوان عوامل تأثیرگذار بر میزان ارتباط گریزی شناسایی کردند. نتایج تحقیق اردشیرزاده و فرهنگی (۱۳۹۲) حاکی از آن بود که هوش عاطفی و مؤلفه‌هایش بر سطوح ارتباط گریزی تأثیر معکوس دارند. به نحوی که هرچه هوش عاطفی و مؤلفه‌های آن در میان کارکنان صدا و سیما افزایش یابد، میزان ارتباط گریزی آنان کاهش می‌یابد. رحیم‌نیا و حسن‌زاده (۱۳۸۸) ادعان داشتند که ادراک از فضای سیاسی بر میزان ارتباط گریزی تأثیر مستقیم دارد، اما تأثیر غیرمستقیم ادراک کارکنان از فضای سیاسی بر میزان ارتباط گریزی از طریق ادراک عدالت سازمانی تأیید نشد. یافته‌های لی<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) حاکی از آن بود که استراتژی‌های یادگیری میزان ارتباط گریزی افراد را کاهش می‌دهد و تمایل آنها را به برقراری ارتباط مؤثر افزایش می‌دهد. رونگ ما و هامپل (۲۰۱۸) با انجام پژوهشی نشان دادند که ارتباط گریزی میان فرهنگی، علاوه بر مقاومت افراد در ارتباطات مستقیم، قصد تعامل آنها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج مطالعه عظمی و شام (۲۰۱۸) حاکی از آن بود که ارزیابی شفاهی مبتنی بر آموزش می‌تواند سطح ارتباط گریزی، نگرانی از آزمون و ترس از ارزیابی منفی افراد را کاهش دهد. انی و دیگران (۲۰۱۷) در پژوهشی بیان داشتند که افرادی که میزان ارتباط گریزی بالایی را تجربه می‌کنند علاوه بر اینکه بیشترین ترس و اضطراب را در هنگام صحبت کردن در اجتماع دارند، به احتمال زیاد به دلیل کمبود مهارت‌های گفتاری و ارتباطی روزبه‌روز از میزان بهره‌وری آنها در سازمان کاسته می‌شود. تکنیک تانگ و چی لین<sup>۸</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای که انجام دادند خاطر نشان کردند که به کارگیری روش‌ها و تکنیک‌های آموزش به‌طور چشمگیری سطح ارتباط گریزی افراد را کاهش و توان خلاقیت آنها را بالا می‌برد. یافته‌های آنها راهنمایی مفیدی را برای افراد فراهم می‌آورد تا از طریق آن مهارت‌های ارتباطی، خلاقیت و توانایی حل مسئله را برای رضایت از مسیر شغلی خود بهبود بخشند. همچنین شی و دیگران<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی ارتباط صحبت با خود و میزان آن را با ارتباط گریزی مورد بررسی قرار دادند و ادعان داشتند که هرچه صحبت کردن با خود تقویت شود، میزان ارتباط

موقعیت خاص به شدت احساس ترس یا نگرانی می‌کند، درحالی‌که در موقعیت‌های دیگر کمتر یا حتی هیچ‌گونه نگرانی در مورد برقراری ارتباط ندارند. مکروسکی (۱۹۸۳) ارتباط گریزی موقعیتی را به عنوان جهت‌گیری نسبتاً پایدار فرد به سوی ارتباط در یک موقعیت خاص بیان می‌کند (هورویتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۳).

**ارتباط گریزی خصوصیتی<sup>۲</sup>:** در این نوع رویکرد گرایش مداوم به ارتباط براساس شخصیت است و متغیرهای متنوع را در برمی‌گیرد که شامل مخاطبان، زمان و شرایط می‌شود (اردشیرزاده و فرهنگی، ۱۳۹۲: ۱۵). در این حالت به نظر می‌رسد که افراد از لحاظ ژنتیکی سطح بالاتری از ارتباط‌گریزی را داشته باشند (پرتی، ۲۰۱۶: ۱۲). بنابراین، در ارتباط گریزی خصوصیتی یا شخصیتی، نمره فرد از این نوع ارتباط گریزی در شرایط مختلف و درگذر زمان تقریباً یکسان خواهد بود (دامغانیان و روزبان، ۱۳۹۵: ۵۲).

**ارتباط گریزی وضعیتی<sup>۳</sup>:** در این نوع از ارتباط گریزی فرد نسبت به ارتباط برقرار کردن با یک فرد یا گروهی از افراد در یک‌زمان یا موقعیت خاص واکنش نشان می‌دهد. درواقع، این نوع ارتباط گریزی قابل انتقال به موقعیت‌های مشابه است؛ یعنی زمانی که فرد در یک موقعیت مشابه قرار گیرد همان اضطراب و نگرانی به سراغ وی می‌آید و ممکن است به‌راسد (رحیم‌نیا و حسن‌زاده، ۱۳۸۱: ۳۱). گرایش یا تمایل ناپایدار شخص در ارتباط با یک فرد یا گروهی از افراد را نشان می‌دهد (مکروسکی، ۱۹۸۳: ۱۴).

**ارتباط گریزی وابسته به مخاطب<sup>۴</sup>:** 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 (آدیمی و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۸۱). بدین ترتیب، این نوع ارتباط گریزی بسیار خاص است و احتمال دارد در افراد مختلف متفاوت است. 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 (عظمی و شام<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸: ۲۱).

1. Horowitz
2. Trait-Like Communication Apprehension
3. Situational Communication Apprehension
4. Audience-Based Communication Apprehension
5. Adeyemi & et al.
6. Azmi & Sham

7. Lie

8. Tang Fan &amp; Chi Lin

9. Shi &amp; et al.

شد. به‌علاوه در بخش کمی پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار Matlab آماده‌سازی داده‌ها انجام شد و درنهایت با استفاده از رویکرد ISM مدل نهایی پژوهش ارائه شده است. این روش برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است که در سال ۱۹۷۴ از طریق وارفیلد<sup>۴</sup> مطرح شد. به عبارتی ISM بررسی پیچیدگی سیستم را امکان‌پذیر و آن را به‌گونه‌ای ساختاردهی می‌کند که به‌راحتی قابل‌فهم باشد (هانگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵: ۲۶). این روش تفسیری است به‌طوری که گروهی از خبرگان تصمیم می‌گیرند که آیا و چگونه عناصر به هم مرتبط هستند؛ و مدلی ساختاری است از جهت اینکه قادر است روابط میان شاخص‌هایی که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند؛ را تعیین کند و به روش مدل‌سازی، روابط خاص و ساختار کلی را به‌صورت یک مدل توضیح می‌دهد. بنابراین، این تکنیک ابزاری برای ایجاد نظم در پیچیدگی روابط بین متغیرهاست و گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده به خصوص در زمان بهره‌گیری از تفکر سیستماتیک و منطقی است (قبری و صفایی شکیب، ۱۳۹۵: ۹).

### یافته‌های جمعیت شناختی

در جدول یک ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه پژوهش مشخص شده است.

جنسیت	مرد	۲۱
	زن	۹
	کارشناسی	-
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۳
	دکتری	۱۷
	دانشگاه لرستان	۱۴
سازمان	سازمان امور اقتصاد و دارایی	۷
	سازمان صنعت، تجارت و معدن	۹

گریزی افراد در جمع کاهش می‌یابد. از طرفی نتایج پژوهش آنها نشان داد افرادی که ارتباط گریزی بالایی را تجربه می‌کنند، در صحبت با خود انتقاد زیادی به عمل می‌آورند. نعیم و دیگران (۲۰۱۵) بیان داشتند که سن، جنسیت و میزان تحصیلات افراد از جمله عوامل مؤثر در ارتباط گریزی آنها است و این مقیاس‌ها می‌توانند به افراد در غلبه بر ارتباط گریزی و توسعه مهارت‌های ارتباطی کمک کند. هم یک و لی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با بررسی ارتباطات مجازی بر ارتباط گریزی افراد نشان دادند که در بحث بر روی موضوع یکسانی، افراد در موقعیت‌های مجازی به نسبت ملاقات‌های رودررو ارتباط گریزی کمتری را تجربه می‌کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم پرگماتیسم انجام شده است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. چون پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته است، باید روش‌شناسی پژوهش به تفکیک بخش کیفی و کمی ارائه شود. جامعه آماری پژوهش ۳۰ نفر از خبرگان و مدیران در سازمان‌های دولتی (دانشگاه لرستان، سازمان امور اقتصاد و دارایی و سازمان صنعت، معدن و تجارت) هستند که براساس روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. دلیل انتخاب حجم نمونه ۳۰ نفری، اصل کفایت نظری در پژوهش کیفی است که بیان می‌کند در نمونه‌گیری تا سرحد اشباع اطلاعات موردنیاز، داده‌ها جمع‌آوری شوند و هرگاه داده و اطلاعات جدیدی به دست نیامد، کفایت نظری حاصل شده است. به‌علاوه جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، مدیران و خبرگان در دانشگاه هستند که نظرات آنها با بهره‌گیری از رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM)<sup>۲</sup> مورد ارزیابی قرار گرفت و نهایی شد. در بخش کیفی پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب روایی نسبی محتوا (CVR) و آزمون کاپای-کوهن مورد آزمون قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی نیز پرسشنامه ماتریس ISM است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد موردسنجش قرار گرفت. در بخش کیفی، داده‌های کیفی به‌دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری زنده<sup>۳</sup> تحلیل

1. Hammick & Lee
2. Interpretive Structural Modeling
- 3 Live coding

4. Warfield  
5. Huang & et al.



V	O	کاهش بهره‌وری
A		عدم تعهد سازمانی
		فرسودگی شغلی

- اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ است.
- اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.
- اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

- به دست آوردن ماتریس دست‌یابی**
- ماتریس دست‌یابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر عمل می‌کند:
- اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر است.

جدول ۴. ماتریس دست‌یابی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
آمدگی ضعیف	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
افزایش بی‌اعتمادی	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
کمبود مهارت‌های گفتاری	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
عدم انگیزش	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
افزایش ترس و تردید	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
نگرانی ارتباطی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
اختلال در ارتباط	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
کاهش عزت‌نفس	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ترک خدمت	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ایجاد بدبینی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
اجتناب در ارتباط	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
بیگانگی اجتماعی	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
کاهش بهره‌وری	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
عدم تعهد سازمانی	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
فرسودگی شغلی	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

ریاضی؛ به این صورت که ماتریس دست‌یابی اولیه را به توان  $(K+1)$  می‌رسانند و  $K \geq 1$  است. شایان ذکر است که عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولن  $(1 * 1 = 1)$  و  $(1 + 1 = 1)$  انجام می‌گیرد. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از روش دوم استفاده شده که نتایج در جدول ۵ قابل مشاهده است. در این جدول اعدادی که علامت \* گرفته‌اند، نشان می‌دهد که در ماتریس دست‌یابی اولیه صفر بوده و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند.

**سازگار کردن ماتریس دست‌یابی**

پس از آنکه ماتریس دست‌یابی اولیه به دست آمد؛ باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود. و اگر در ماتریس دست‌یابی این حالت برقرار نباشد باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. از این رو، به منظور سازگار کردن ماتریس می‌توان به جمع‌آوری مجدد نظرات خبرگان و تکرار این فرآیند تا به دست آوردن سازگاری؛ و یا به کارگیری قوانین

جدول ۵. ماتریس دست‌یابی سازگاری شده

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
آمادگی ضعیف	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
افزایش بی‌اعتمادی	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
کمبود مهارت‌های گفتاری	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
عدم انگیزش	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
افزایش ترس و تردید	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
نگرانی ارتباطی	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
اختلال در ارتباط	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
کاهش عزت‌نفس	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
ترک خدمت	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ایجاد بدبینی	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
اجتناب در ارتباط	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
بیگانگی اجتماعی	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
کاهش بهره‌وری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
عدم تعهد سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
فرسودگی شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. مجموعه خروجی شامل متغیرهایی می‌شود که می‌توان به آنها رسید و مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آن می‌توان به این متغیر رسید. در این مرحله پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی؛ مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌شود سپس به منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و

مشترک آنها کاملاً مشابه است، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقیمانده جدول بعدی را شکل می‌دهیم و این عمل را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم. بنابراین، جدول پنج سطح‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۶. تعیین سطوح متغیرها

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
هفتم	۱،۴،۸،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱،۴،۵،۸،۱۱	آمادگی ضعیف
چهارم	۲،۳،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲	۲،۳،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲	افزایش بی‌اعتمادی
ششم	۲،۳،۵،۸،۱۲	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱،۲،۳،۵،۸،۱۲	کمبود مهارت‌های گفتاری
پنجم	۱،۴،۷،۸،۱۰،۱۱	۱،۲،۴،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱	عدم انگیزش
ششم	۲،۳،۵،۷،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۲،۳،۵،۷،۱۰،۱۱	افزایش ترس و تردید
ششم	۲،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۲،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱،۲،۳،۵،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	نگرانی ارتباطی
سوم	۲،۴،۵،۷،۱۰،۱۳	۲،۴،۵،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۳	اختلال در ارتباط
چهارم	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۱۱،۱۲	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۱۱،۱۲	کاهش عزت‌نفس
اول	۹،۱۴،۱۵	۹،۱۴،۱۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴،۱۵	ترک خدمت



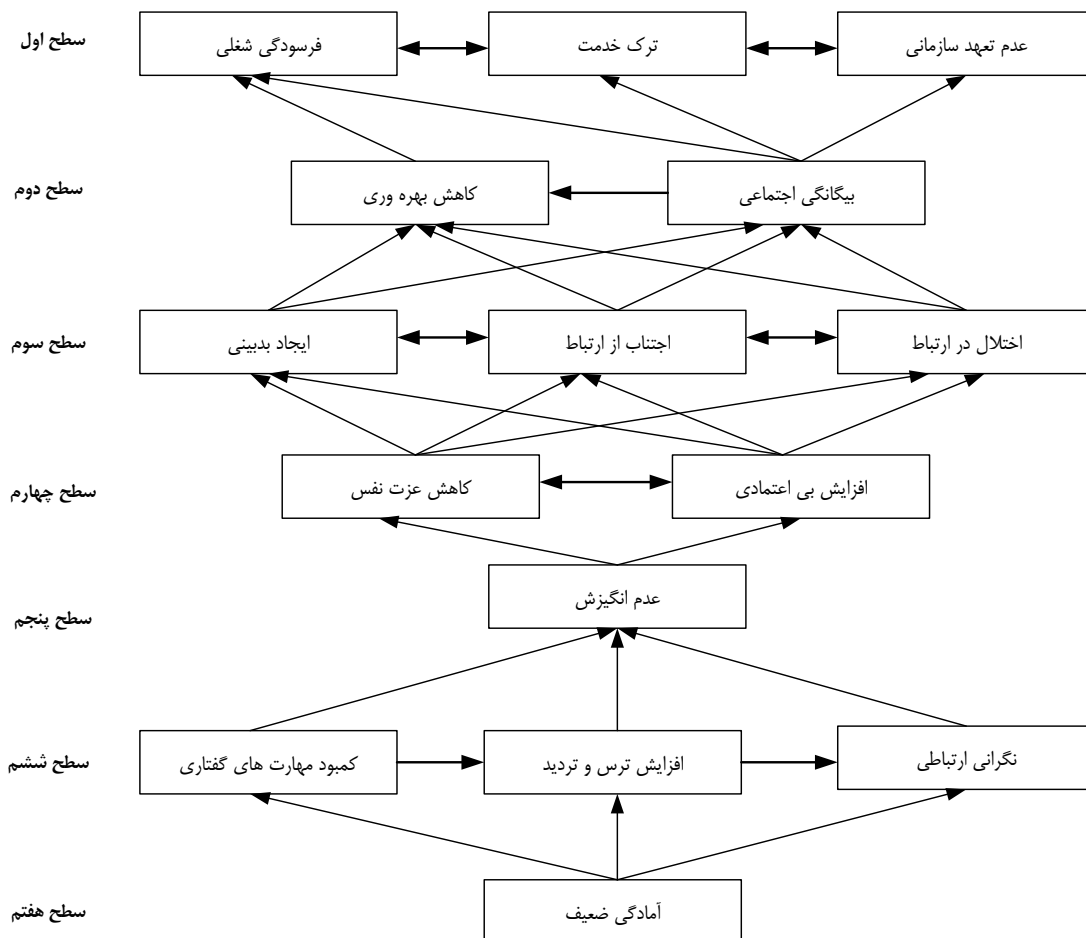
سوم	۲،۴،۵،۶،۷،۱۰،۱۱،۱۲،۱۵	۲،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۵
سوم	۱،۲،۴،۵،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴،۱۵	۱،۲،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴،۱۵
دوم	۲،۳،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۲،۳،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳
دوم	۶،۷،۱۲،۱۳	۶،۷،۱۲،۱۳،۱۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳
اول	۹،۱۱،۱۴،۱۵	۹،۱۱،۱۴،۱۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴،۱۵
اول	۹،۱۰،۱۱،۱۴،۱۵	۹،۱۰،۱۱،۱۴،۱۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵

۵

### ترسیم مدل

پس از تعیین روابط و مشخص شدن سطح متغیرها می‌توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دست‌یابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح آنها از بالا به پایین مرتب می‌شوند. در پژوهش حاضر عوامل مؤثر در اجرای موفقیت‌آمیز ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی در هفت سطح دسته‌بندی شدند که در سطح نخست فرسودگی شغلی، ترک خدمت و عدم تعهد سازمانی کارکنان؛ در سطح دوم

کاهش بهره‌وری و بیگانگی اجتماعی؛ در سطح سوم اختلال در ارتباط، اجتناب از ارتباط و ایجاد بدبینی؛ در سطح چهارم و افزایش بی‌اعتمادی و کاهش عزت‌نفس؛ در سطح پنجم عدم انگیزش کارکنان؛ در سطح ششم کمبود مهارت‌های گفتاری، افزایش ترس و تردید و نگرانی ارتباطی و همچنین در سطح هفتم آمادگی ضعیف سرمایه‌های انسانی قرار می‌گیرد. شکل دو مدل تدوین شده پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی

## تجزیه و تحلیل MICMAC

در این مرحله متغیرها برحسب قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و یا به عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم برقرار می‌کنند. متغیرهای وابسته دومین دسته را تشکیل می‌دهند که دارای قدرت نفوذ اندک ولی از قدرت وابستگی بالایی برخوردار

می‌باشند. سومین دسته متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این‌گونه متغیرها غیر ایستا هستند؛ یعنی هرگونه تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت‌تأثیر قرار دهد و دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل است که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. جدول هفت میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد

مستقل		متصل	
۱۵			
۱۴	۵ ۱		
	۳		
۱۳		۲	۱۱
۱۲		۶ ۴	۱۰
۱۱		۷	
۱۰			
۹			
۸		۸	
۷			
۶			
۵		۱۳	۱۵
۴		۱۴	
۳		۹	
۲			
۱	خودمختار	وابسته	
	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹ ۱۰ ۱۱ ۱۲ ۱۳ ۱۴ ۱۵		
میزان وابستگی			

قدرت نفوذ

شکل ۳. تحلیل Micmac

## بحث و نتیجه‌گیری

داشت که پیامد طی‌کردن این پروسه، عدم تعهد سازمانی سرمایه‌های انسانی است. از طرفی ترک خدمت به‌عنوان دیگر نتایج ارتباط‌گریزی کارکنان در سازمان است. ترک خدمت از نگرانی‌های ارتباطی، ایجاد بدبینی و کاهش عزت‌نفس ناشی می‌شود که این مهم سبب ایجاد از خود بیگانگی اجتماعی افراد در سازمان است. به‌علاوه با توجه به نتایج پژوهش، فرسودگی شغلی دیگر وجه ارتباط‌گریزی منابع انسانی است. براساس یافته‌ها، فرسودگی شغلی تابعی از میزان کمبود مهارت‌های گفتاری، عدم انگیزش، اختلال در ارتباط میان کارکنان و کاهش بهره‌وری است. درخصوص وجوه افتراق و

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ارتباط‌گریزی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عدم تعهد سازمانی، ترک خدمت و فرسودگی شغلی سه پیامد اصلی ارتباط‌گریزی سرمایه‌های انسانی است که در قالب مدل نهایی پژوهش معرفی شده است. با توجه به نتایج پژوهش، عدم تعهد سازمانی حاصل‌آمادگی ضعیف افراد، افزایش ترس و تردید و بی‌انگیزگی منابع انسانی است. بدین ترتیب، فقدان انگیزه کافی علاوه‌بر ایجاد جو بی‌اعتمادی در میان کارکنان سازمان، اجتناب آنها از ارتباط و تعامل با یکدیگر را نیز به‌دنبال خواهد

- بر این اساس مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند با افزایش سطح آمادگی کارکنان، تعدیل و تصحیح ادراکات برای از بین بردن ترس و تردید و همچنین بهبود و ارتقای انگیزه آنها به‌منظور غلبه بر جو بی‌اعتمادی در سازمان، تمایل به تعلق‌خاطر کارکنان را جهت قبول و پایبندی به ارزش‌ها و اهداف سازمان ایجاد نمایند.
- با توجه به نتایج، پژوهش حاضر به‌منظور جلوگیری از ترک خدمت سرمایه‌های انسانی به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که می‌توانند با حساسیت‌زدایی‌های منظم، احساس نگرانی و تشویش افراد در تعامل با یکدیگر را رفع و با تقویت عزت‌نفس کارکنان سازمان را انزوایی و اجتناب از ارتباط رها سازند و زمینه‌ساز شکل‌گیری ارتباطات اثربخش و کارآمد به‌منظور تسریع در رشد و موفقیت پایدار سازمان خود باشند.
- همچنین به‌منظور رفع فرسودگی شغلی با توجه به مدل ارائه شده پیشنهاد می‌شود که با آموزش مهارت‌های گفتاری و ارتباطی، بالا بردن میزان انگیزه کارکنان و ایجاد کانال‌ها و مجراهای ارتباطی مناسب؛ زمینه را برای تسریع و بهبود کارایی و اثربخشی منابع انسانی، تحقق اهداف فردی و سازمانی و هماهنگی اعمال و اقدامات فراهم آورند.
- در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود، پس‌اندازها و پیش‌اندازهای ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی را شناسایی و مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهند.

اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که رحیم‌نیا و حسن‌زاده (۱۳۸۸) و های لی (۲۰۱۸) نیز همچون پژوهش حاضر، کاهش انگیزه و اختلال در ارتباط را در کنار ایجاد بدبینی به‌عنوان عامل اساسی ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی می‌دانند. به‌علاوه در پژوهشی که انی و همکاران (۲۰۱۷) انجام دادند، همچون پژوهش حاضر بیان داشتند که کمبود مهارت‌های گفتاری یکی از ارکان اصلی میزان کاهش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی است. در ارتباط با وجه نوآوری پژوهش نیز باید گفت، با توجه به‌مرور ادبیات، پژوهشی، یافت نشد که با استفاده از پژوهش آمیخته مبادرت به طراحی مدل ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی کرده باشد. در نهایت از کم بودن پژوهش‌های مشابه و در دسترس نبودن منابع کافی درخصوص ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی، به‌عنوان مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش یاد می‌شود.

### پیشنهادها

پژوهش حاضر با توجه به یافته‌ها به مسئولان و مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند در مدیریت و هدایت سرمایه‌های انسانی خود که مهم‌ترین سرمایه اصلی هر سازمانی را تشکیل می‌دهند؛ ترک خدمت، عدم تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی را مدنظر داشته باشند و براساس مدل ارتباط گریزی سرمایه‌های انسانی، سازمان تحت مدیریت خود را هدایت نمایند.

### منابع

- اردشیرزاده، مرجان و فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین هوش عاطفی و ارتباط گریزی». *مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*، ۱(۴)، ۹-۲۴.
- دامغانیان، حسین و روزبان، فرناز (۱۳۹۵). «شناسایی عوامل مؤثر بر ارتباط گریزی نماینده‌های یک شرکت بیمه‌ای براساس طرح آمیخته انتخاب مشارکت‌کننده». *پژوهشنامه بیمه*، ۳۱(۳)، ۴۵-۶۶.
- Adeyemi, A., Adekunle, G. & Muhammad, R. (2017). "Assessing Communication Apprehension and Implication for Employability among Mass Communication Students". *Journal of Humanities and Social Science*, 22(3), 78-84.
- Aeni, N., Jabu, B., Rahman, M. & Strid, J. (2017). "English oral communication apprehension in students of Indonesian maritime". *International Journal of English Linguistics*, 7(4), 158-165.
- Arquero, J., Polvillo, C. & García, D. (2017). "Communication apprehension and students' educational choices. An

- exploratory analysis of Spanish secondary education students, Emerald Group Publishing Limited". *Education & Training*, 59(9), 946-956.
- 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), 15-34.
- Barbour, J., Gill, R. & Barge, K. (2018). "Organizational Communication Design Logics: A Theory of Communicative Intervention and Collective Communication Design". *Communication Theory*, 7(23), 1-22.
- Horowitz, B. (2002). *Communication apprehension: Origins and management*, Albany, NY: Singular Thomas Learning, 3.
- Huang J., Tzeng G. & Ong, Ch. (2005). "Multidimensional Data in Multidimensional Scaling Using the Analytic, Network Process". *Pattern Recognition Letters*, 26.
- Lie, T. (2018). "The Effect of Active Learning Strategies on Communication Apprehension in Information Systems Students in Taiwan". *IEEE Transaction on Professional Communication*, 61(1), 101-109.
- Ma, R. & Hample, D. (2018). "Appraisal models of intercultural communication apprehension among sojourners". *Journal of International and Intercultural Communication*, 5(26), 1-25.
- McCroskey, J. C. (1983). "The communication apprehension perspective". *Communication*, 12(1), 1-25.
- Nayeem, N., Khan, S. & Mehta, Sh. (2015). "Communication Apprehension and Its Effect on Pharmacy Undergraduates". *World Journal of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences*, 4(12), 951-957.
- 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.
- Prasetyo, A. R. (2017). "COPE Method Implementation Program to Reduce Communication Apprehension Level in Full Day Yunion High School Students". *International Conference on Tropical and Coastal Region Eco Development*, 1-13.
- Ravi V. & Shanker R. (2005). *Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics*; Technological Forecasting and Social Changes, 72.
- 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), 313-331.