

تأثیر مهارت‌های سیاسی بر ارتباط‌گریزی سازمانی از طریق نقش واسطه عزت نفس

محمد یزدانی زیارت*

دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه سمنان

عباسعلی رستگار

دانشیار دانشگاه سمنان

DOI: 10.22067/pmt.v9i1.51137

چکیده

امروزه سازمان‌های موفق به کارکنانی نیاز دارند که توانایی ارتباطی بالایی داشته باشند. وجود عزت نفس و به ویژه مجهز بودن به مهارت‌های سیاسی در مجموعه‌های سازمانی می‌تواند در بهبود ارتباطات بین فردی موثر واقع شود. هدف تحقیق حاضر تبیین آماری بین روابط این متغیرهای سه گانه است. روش تحقیق، کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی است و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. جامعه آماری تحقیق تمامی کارکنان استانداری خراسان شمالی می‌باشند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه آماری از بین آنها انتخاب شده است. برای آزمون فرضیه‌ها از روش‌های همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون خطی ساده و چندگانه و نیز مقایسه میانگین یک جامعه آماری استفاده شده است. نتایج این تحقیق حاکی از تأثیر مثبت و معنادار مهارت‌های سیاسی بر عزت نفس، و تأثیر منفی و معنادار مهارت‌های سیاسی و عزت نفس بر ارتباط‌گریزی سازمانی است. همچنین، نقش عزت نفس به عنوان متغیر واسطه، مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به نتایج این تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران و کارکنان، مهارت‌های سیاسی و عوامل مؤثر بر توسعه عزت نفس را شناسایی کنند و در جهت کسب و عملی نمودن آنها در جهت کاهش ارتباط‌گریزی سازمانی گام بردارند.

کلیدواژه‌ها: ارتباطات، مهارت سیاسی، ارتباط‌گریزی، عزت نفس.

yazdaniziarat.m@semnan.ac.ir

* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۰۳

مقدمه

در محیط‌های پر رقابت امروزی بیش از هر زمان دیگر از کارکنان انتظار می‌رود که با کمترین امکانات موجود بیشترین کار را انجام دهند. آن‌ها علاوه بر پذیرش مسئولیت‌های کاری زیاد، باید از مهارت‌های ارتباطی بالایی نیز در انجام کارهای خود برخوردار باشند (McConnell, 2004)؛ چرا که ارتباطات در محیط سازمانی همانند چسبی است که کارکنان را کنار یکدیگر نگه می‌دارد و به آنها در دستیابی به اهداف فردی و سازمانی، اجرا و پاسخ به تغییرات سازمانی، و نیز هماهنگی فعالیت‌های سازمان کمک می‌کند (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008). یکی از موضوعات مرتبط با ارتباطات سازمانی، ارتباط‌گریزی است؛ که به معنی ترس و اضطرابی است که فرد قبل و یا هنگام برقراری ارتباط با دیگران آن را تجربه می‌کند (McCroskey, 1977). بر اساس دیدگاه شخصیتی، افراد به خاطر ویژگی‌های شخصیتهای مثبت مثل عزت نفس بالا، اضطراب کمتری در ارتباطات بین فردی خود تجربه می‌کنند؛ و تمایل بیشتری برای برقراری ارتباط با دیگران دارند (Fulmer, 2010).

ارتباط‌گریزی امری رایج و تا حدی اجتناب ناپذیر است ولی قابل درمان است. درمان ارتباط‌گریزی در سال‌های اخیر مورد توجه ویژه کارشناسان و متخصصان ارتباطات انسانی بوده است. به عقیده جیمز مک کراسکی^۱ که از پیشگامان این مطالعات بوده است، برای درمان ارتباط‌گریزی باید از دو مسیر عبور کرد: اول بهبود مهارت‌های ارتباطی و دوم درمان خود ارتباط‌گریزی. مهارت‌های ارتباطی می‌توانند باعث تقویت رفتارهای ارتباطی شده و به فرد توانایی بیشتری برای برقراری ارتباط خود با دیگران دهند (Farhangi, 2010, p.285). مهارت‌های سیاسی که اشاره به توانایی برای تفسیر رفتار دیگران و ایجاد انطباق رفتاری مناسب برای تحت تأثیر قرار دادن آنها دارند، از مهارت‌های ارتباطی مهم در محیط سازمانی هستند که می‌توانند پاد زهری برای ارتباط‌گریزی باشند و یکی از شایستگی‌ها و معیارهای لازم برای اثربخشی ارتباطات بین فردی در محیط‌های کاری به حساب می‌آیند (Ferris et al., 2005). اگر چه ارتباط‌گریزی می‌تواند همه کارکنان در سطوح مختلف و همه نوع مشاغل را تحت تأثیر قرار دهد، اما ارتباط‌گریزی یک مساله مهم برای کارکنانی است که در محیط‌های سیاسی فعالیت می‌کنند. لذا در این تحقیق سعی کرده‌ایم به بررسی تأثیر مهارت‌های سیاسی بر ارتباط‌گریزی سازمانی کارکنان استناداری

1- James McCroskey

خراسان شمالی که یک واحد سیاسی است پردازیم تا از این طریق مدیران، کارکنان و محققان سازمانی را متوجه این موضوعات مهم سازمانی نمائیم و بتوانیم مقداری از خلاء تحقیقاتی در این زمینه را پر کنیم.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مهارت‌های سیاسی

در اوایل دهه ۱۹۸۰ ففر و مینتزبرگ سازمان‌ها را موجودیت‌هایی سیاسی معرفی کردند و پیشنهاد هر دوی آن‌ها این بود که برای اثربخش بودن در چنین محیط‌هایی افراد نیاز به مهارت‌های سیاسی دارند (Ferris, Treadwa., Perrewé, Brouer, Douglas, & Lux, 2007). به عقیده رایینز (۱۹۸۳) همه رفتارها در سازمان سیاسی هستند. به عقیده او قدرت، سیاست‌شناسی، و اعمال نفوذ در زمره واقعیت‌های بسیار مهم و همیشگی حیات در هر سازمانی است و مدیران نه می‌توانند و نه باید رفتارهای سیاسی را در سازمان از بین ببرند. سیاسی بودن محیط یک سازمان از نظر کارکنان می‌تواند بر تمایل برای برقراری ارتباط آن‌ها تأثیر بگذارد (Rahimnia & Hasanzadeh, 2009). به همین خاطر است که در سال‌های اخیر، تعداد زیادی از محققان رشته روانشناسی سازمانی / صنعتی به مهارت‌های سیاسی در روابط بین فردی تأکید بیشتری کرده‌اند. مهارت‌های سیاسی برای اولین بار توسط فریز و همکارانش در سال‌های ۱۹۹۹ وارد ادبیات روانشناسی سازمانی / صنعتی شده است و به معنای توانایی درک و فهم اثربخش دیگران در محیط‌های اجتماعی، و استفاده از چنین اطلاعاتی برای تحت تأثیر قرار دادن و نفوذ بر رفتارهای آنها، به منظور دستیابی به اهداف فردی و یا سازمانی است (Bandelli, 2008).

فریز و همکارانش (۲۰۰۵) چهار بعد برای مهارت‌های سیاسی معرفی کرده‌اند: هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌سازی، و صداقت ظاهری. هوشیاری اجتماعی مهارتی بین فردی است که به فرد اجازه می‌دهد موقعیت‌های مختلف کاری را تفسیر کرده و واکنش صحیح نسبت به آن نشان دهد. افراد دارای این مهارت در برخورد با دیگران بسیار باهوش بوده و در موقعیت‌های اجتماعی حساس هستند، تعاملات اجتماعی را به خوبی درک می‌کنند، رفتارهای مختلف را به دقت تفسیر می‌کنند و از قدرت مشاهده، سنجش و تشخیص دیگران و نیز خودآگاهی بسیار بالایی برخوردار هستند و می‌توانند خود را به خوبی با شرایط مختلف وفق دهند (Ferris et al., 2008). نفوذ بین شخصی یعنی توان تأثیر قوی بر اطرافیان خود (Ferris et al., 2007). افراد دارای این مهارت از سطح بالایی از خودآگاهی و بصیرت در موقعیت‌های اجتماعی برخوردار بوده و در تغییر دادن نگرش‌ها، دیدگاه‌ها و رفتارشان برای سازگاری با موقعیت‌های اجتماعی مختلف بسیار ماهرانه عمل می‌کنند (Wu, Frederick, Kwan, &)

Zhang, 2013. توانایی شبکه سازی یعنی مهارت درک پویایی های سازمان و نیز درک موقعیت خود در سازمان، برای دستیابی به سرمایه های اجتماعی از قبیل اطلاعات (Brass, 2001). افراد دارای این مهارت در شناسایی و توسعه روابط و شبکه ها مهارت خاصی دارند و می توانند حامیان و دوستان زیادی پیدا نمایند و از این طریق ائتلاف های قوی و مفیدی ایجاد کنند تا در ایجاد و استفاده از فرصت ها موفق باشند (Ferris et al., 2007). صداقت ظاهری مهارتی است که به افراد کمک می کند انگیزه های پنهانی خود را تغییر شکل دهند تا از این طریق بتوانند قابل اعتماد، درست، معتبر، بی ریا و خالص به نظر برسند. افراد دارای این مهارت، افرادی صادق، باز و رک هستند و یا این طور به نظر می رسند؛ که به این طریق اعتماد و اطمینان را به اطرافیان خود القاء نموده و در آنها نفوذ می کنند (Ferris et al., 2005).

ارتباط گریزی

مفهوم ارتباط گریزی در زمینه ارتباطات برای اولین بار در سال ۱۹۷۰ توسط جیمز مک کراسکی معرفی شد که به عقیده او بیانگر حالت تشویش و اضطرابی است که فرد در هنگام برقراری ارتباط با دیگران تجربه می کند. مک کراسکی در سال ۱۹۷۷ دو نوع ارتباط گریزی شخصیتی و وضعیتی را معرفی کرد؛ که ارتباط گریزی شخصیتی به ویژگی های شخصیتی افراد مربوط می شود و تغییر دادن این ویژگی ها تا حدودی غیرممکن و مشکل است؛ و ارتباط گریزی وضعیتی نیز در موقعیت های زمانی و مکانی خاصی اتفاق می افتد. افرادی که ارتباط گریزی شخصیتی دارند، ارتباط گریزی را در همه موقعیت های ارتباطی مانند ارتباطات دوفره، سخنرانی در جلسات، گروه ها، و جمع تجربه می کنند؛ ولی افرادی که ارتباط گریزی وضعیتی دارند ممکن است در همه این وضعیت ها ارتباط گریز نباشند (McCroskey, 1977). در سال ۱۹۸۷ مک کراسکی و ریچموند چهار نوع ارتباط گریزی شخصیتی، وابسته به موقعیت، وابسته به مخاطب، و وضعیتی را شناسایی و معرفی کردند. ارتباط گریزی شخصیتی بیشتر با ارتباطات شفاهی سروکار دارد؛ و اشاره به آمادگی و تحمل نسبتاً ثابت یک فرد برای تجربه ترس و اضطراب در بیشتر زمینه های ارتباطی دارد. ارتباط گریزی وابسته به موقعیت به معنی تحمل نسبی و ارتباط گریزی شخصیتی است که فرد در یک زمینه خاص دارد. برای مثال فرد ممکن است هنگام سخنرانی در جمع ارتباط گریزی بالایی را تجربه کند، ولی در ارتباطات دوفره مشکلی نداشته باشد. ارتباط گریزی وابسته به مخاطب بستگی به شخص یا نوع اشخاص و گروهی که در ارتباطات حاضرند، دارد. ارتباط گریزی وضعیتی بستگی به تغییرات در محیطی که ارتباطات در آن اتفاق می افتد دارد (McCroskey & Richmond, 1987, p.87).

یکی از محیط‌هایی که ممکن است افراد در آن ارتباط‌گریزی را تجربه کنند محیط کار و سازمان است. افراد ارتباط‌گریز 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 ارتباط‌گریزی، رضایت شغلی پایین‌تری نیز دارند. ارتباط‌گریزی نه تنها تأثیر منفی بر کارکنان دارد، بلکه برای سازمان نیز اثرات زیان‌باری مثل اخراج کارکنان، سطح بالای استرس، وضعیت نامناسب مدیریت در سازمان، پایین آمدن ابتکار تیم‌های کاری، نارضایتی مشتری و ارباب‌رجوع را به همراه دارد (Brandal, 2012). افرادی که ارتباط‌گریزی بالایی دارند در برقراری ارتباط با همکاران، به خصوص با مدیران و سرپرستان خود دچار مشکل می‌شوند، و این تصور بوجود می‌آید که آنها افرادی منزوی، غیر مشارکتی، و غیراثربخش هستند. افراد ارتباط‌گریز دوست دارند در مشاغلی کار کنند که نیاز به برقراری ارتباط کم با دیگران داشته باشد. در نتیجه به ندرت در حرفه خود ارتقا می‌یابند و فاقد مهارت‌های رهبری هستند. این افراد تمایلی به پیشرفت و موفقیت از خود نشان نمی‌دهند (Horwitz, 2001). افراد ارتباط‌گریز معمولاً رفتارهای انزواگرایانه 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, 2002).

عزت نفس

افرادی که در سازمان گرد هم می‌آیند شخصیت‌های گوناگونی دارند. بدون شک، بسیاری از این شخصیت‌ها بر مهارت‌های ارتباطی کارکنان تأثیر دارند (Katz & Kahn, 1978). بر اساس دیدگاه شخصیتی، افراد به خاطر ویژگی‌های شخصیتی خاصی که دارند، مانند میزان عزت‌نفس، مرکز کنترل، خودکارآمدی، روان‌رنجوری، و کم‌رویی^۱ مستعد ارتباط‌گریزی هستند. یک از این ویژگی‌های شخصیتی که درک ما را از رفتار سازمانی افزایش می‌دهد عزت‌نفس است. عزت‌نفس عبارت است از احساس ارزشمندی و احترام به خود. عزت‌نفس نقش مهمی در تفکر، احساس، و پاسخ به رویدادهای استرس‌زای زندگی ما دارد و می‌تواند بر افراد سازمان تأثیر مثبت و یا منفی داشته باشد. عزت‌نفس بالا می‌تواند موجب بهبود عملکرد شغلی، احترام مدیریتی، تقویت ارتباطات، و افزایش تمایل به برقراری ارتباط با دیگران شود (Fulmer, 2010). مک کراسکی و ریچموند (۱۹۸۷) یکی از عوامل مرتبط با تمایل افراد به برقراری ارتباط با دیگران را عزت‌نفس می‌دانند. به عقیده آنها افرادی که برای خود ارزش و احترام

^۱ - Shyness

قائل هستند تمایل بیشتری برای برقراری ارتباط با دیگران دارند؛ چونکه عزت نفس بالا همچون سپری است که مانع استرس و اضطراب در این کار می شود.

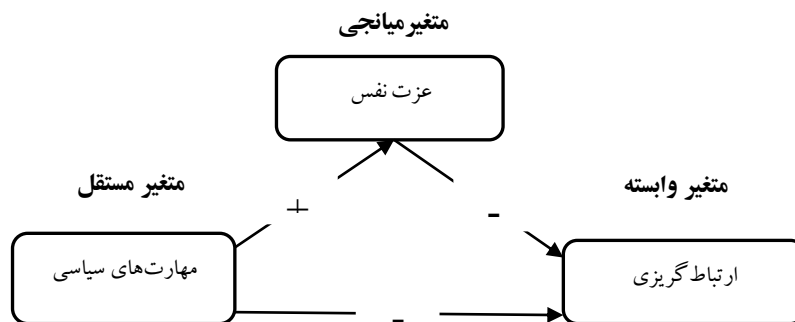
پیشینه تحقیق

همانطور که ملاحظه شد ارتباط گریزی اضطرابی است که افراد هنگام برقراری ارتباط با دیگران تجربه می کنند. بر اساس تئوری های کلاسیک استرس، زمانی که افراد با موقعیتی روبرو می شوند که احساس می کنند توان کنترل آن را ندارند، دچار استرس می شوند (Karasek, 1979). نتایج تحقیقات پرو و همکارانش (۲۰۰۴) و نیز بروئر و همکارانش (۲۰۰۶) نشان داده است افراد دارای مهارت های سیاسی، اعتماد به نفس و قدرت بالایی در تعامل با دیگران دارند و قادرند مقداری از استرس ها و اضطراب های ناشی از برقراری ارتباط با دیگران را در خود کاهش دهند. محققانی همچون فولکمن و لازاروس (۱۹۸۵) نشان داده اند مهارت های سیاسی با دادن احساس قدرت برای کنترل روابط بین شخصی، کنار آمدن با شرایط استرس زا را تسهیل می کنند. نتایج تحقیقات تجربی دیگر نیز تأثیر مهارت های سیاسی بر اضطراب را مورد حمایت قرار داده اند. برای مثال نتایج تحقیقات تردوی و همکارانش (۲۰۰۵) نشان داده است کارکنان با مهارت های سیاسی پایین که در محیط های سیاسی فعالیت می کنند اضطراب بیشتری را در مقایسه با دیگران تحمل می کنند. استرنبرگ و همکارانش (۲۰۰۰) معتقدند کارکنان با مهارت های سیاسی بالا تمایل به توسعه شبکه های ارتباطی مختلف با دیگران دارند. نتایج تحقیقات گرینبرگ و همکارانش (۱۹۹۲) نشان داده است عزت نفس بالا مانع احساس اضطراب می شود. نتایج تحقیقات فریز و همکارانش (۲۰۱۱) نشان داده است مهارت های سیاسی تأثیر مستقیمی بر سلامت روانشناختی و عزت نفس افراد دارند. نتایج تحقیقات فولمر (۲۰۱۰) نشان داده است افراد با عزت نفس پایین تمایل کمی برای برقراری ارتباط با دیگران دارند. نتایج تحقیق باندلی (۲۰۰۸) نشان داده است مهارت های سیاسی تأثیر مثبتی بر شایستگی های ارتباطی و ویژگی های شخصیتی داشته و ارتباطات بین فردی را تسهیل می کند. نتایج تحقیق اردشیر زاده و فرهنگی (۲۰۱۳) نشان داده است مدیریت روابط و توانایی شبکه سازی اجتماعی بر ارتباط گریزی تأثیر منفی دارند. نتایج تحقیق رحیم نیا و حسن زاده (۲۰۰۹) نشان داده است ادراک از فضای سیاسی سازمان و جنبه های منفی رفتار سیاسی در سازمان موجب افزایش ارتباط گریزی کارکنان می شود. نتایج تحقیقات مک کراسکی و همکارانش (۱۹۷۷) نشان داده است افراد با عزت نفس پایین ارتباط گریزی بیشتری دارند. نتایج تحقیق فیلیپز (۱۹۸۴) نشان داده است افراد با عزت نفس پایین مهارت های ارتباطی کمی دارند و این مهارت پایین موجب اضطراب بالا و تمایل کمتر برای برقراری ارتباط با دیگران می شود.

با مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق، فرضیه‌ها به شرح زیر خواهند بود:
 مهارت‌های سیاسی بر عزت نفس کارکنان استانداری تأثیر مثبت دارند.
 عزت نفس بر ارتباط‌گریزی سازمانی کارکنان استانداری تأثیر منفی دارد.
 مهارت‌های سیاسی بر ارتباط‌گریزی سازمانی کارکنان استانداری تأثیر منفی دارند.
 مهارت‌های سیاسی از طریق عزت نفس بر ارتباط‌گریزی سازمانی کارکنان استانداری تأثیر منفی دارند.

مهارت‌های سیاسی، عزت نفس، و ارتباط‌گریزی سازمانی کارکنان استانداری در حد متوسط می‌باشد.

در شکل ۱، مبتنی بر چهار فرضیه اول، و برگرفته از مدل فریز و همکارانش (۲۰۱۱) و نیز مک کراسکی و همکارانش (۱۹۷۷) مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی تحقیق

جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان استانداری خراسان شمالی هستند که تعداد آنها ۲۴۰ نفر می‌باشد. از آنجا که در این پژوهش جامعه مورد نظر یک جامعه محدود است و نمونه برداری در آن بدون جایگذاری انجام می‌شود، و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه با طیف لیکرت استفاده می‌شود و طیف لیکرت یک مقیاس فاصله‌ای و میانگین‌پذیر است؛ لذا برای تعیین اندازه نمونه از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود استفاده شده است (Azar & Momeni, 2009, p.71)، و نمونه آماری این پژوهش بر اساس این فرمول و سطح اطمینان ۰/۹۵ برابر ۶۸ نفر تعیین شد. از آنجا که در این تحقیق

بررسی نظرات کارکنان اعم از مدیران و کارشناسان به عنوان منبع جمع آوری اطلاعات، مد نظر بوده است از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. از میان ۶۸ نفر، ۱۳٪ (۹ نفر) زیر ۳۰ سال، ۳۳٪ (۲۲ نفر) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۶٪ (۳۱ نفر) بین ۴۰ تا ۵۰ سال، و ۸٪ (۶ نفر) بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۶۴٪ (۴۴ نفر) دارای مدرک کارشناسی، ۲۲٪ (۱۵ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد و بقیه دارای مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم بودند. ۹٪ (۶ نفر) کمتر از ۵ سال، ۱۹٪ (۱۳ نفر) ۵-۱۰ سال، ۳۶٪ (۲۵ نفر) ۱۱-۱۵ سال، ۱۴٪ (۱۰ نفر) ۱۶-۲۰ سال، ۱۳٪ (۹ نفر) ۲۱-۲۵ سال و بقیه بیشتر از ۲۵ سال سابقه خدمت در مجموعه استانداری و واحدهای تابعه آن را داشتند؛ ۷۸٪ (۵۳ نفر) آقا و ۲۲٪ (۱۵ نفر) خانم بودند.

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری، شناسایی شاخص ها و تعاریف مربوط به آنها از روش مطالعه کتابخانه ای استفاده شده است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه است. برای سنجش مهارت های سیاسی از پرسشنامه فریز و همکارانش (۲۰۰۵) با هجده گزاره، برای سنجش عزت نفس از پرسشنامه روزنبرگ (۱۹۶۵) با ده گزاره، و برای سنجش ارتباط گریزی سازمانی از پرسشنامه مک کراسکی (۱۹۸۲) با بیست و چهار گزاره استفاده شده است. فراوانی پرسش نامه ها با نمراتی از یک (خیلی مخالف) تا پنج (خیلی موافق) سنجیده شده است. جهت بررسی روایی پرسش نامه ها، آن ها در اختیار برخی از اساتید رشته مدیریت قرار گرفت و از آنها خواسته شد در مورد میزان وضوح، گویایی و مربوط بودن هر یک از سؤالات پرسشنامه ها نظر دهند که در نهایت نظر آنان مؤید روایی پرسشنامه ها بود. برای سنجش پایایی پرسشنامه ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت های سیاسی ۰/۸۰، برای پرسشنامه عزت نفس ۰/۸۴، برای ارتباط گریزی نیز ۰/۸۰ دست آمد. لذا می توان گفت که پرسشنامه ها از پایایی قابل قبولی برخوردار بوده اند. داده های این پژوهش با استفاده از آزمون های آماری همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون خطی ساده و چندگانه و مقایسه میانگین یک جامعه آماری با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده اند.

آزمون فرضیات

آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف روش ناپارامتری ساده ای برای تعیین همگونی یک توزیع فراوانی نظری برای اطلاعات تجربی است و یکی از مزایای آن این است که در مواردی که تعداد نمونه آماری کوچک است این آزمون به دلیل دقیق بودن اعمال شدنی است (Azar & Momeni, 2009, p.

311). نتایج حاصل از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌های مربوط به مهارت‌های سیاسی، ارتباط‌گریزی سازمانی، و عزت‌نفس به صورت زیر می‌باشد (جدول ۱).

جدول (۱): نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف			شاخص‌ها	متغیرها
سطح معناداری	مقدار Z	حجم نمونه		
۰/۱۱۶	۱/۱۹۳	۶۸	هوشیاری اجتماعی	مهارت‌های سیاسی
۰/۱۰۸	۰/۹۸۶	۶۸	نفوذ بین شخصی	
۰/۱۷۶	۱/۱۰۳	۶۸	توانایی شبکه‌سازی	
۰/۲۸۵	۱/۲۰۹	۶۸	صداقت ظاهری	
۰/۱۶۸	۱/۱۱۴	۶۸	ارتباط‌گریزی	ارتباط‌گریزی
۰/۲۹۴	۰/۹۷۸	۶۸	عزت‌نفس	عزت‌نفس

با توجه به جدول شماره ۱، سطح معناداری به دست آمده در آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف تمامی عوامل در نمونه مورد بررسی، از سطح معناداری قابل قبول (۰/۰۵) بزرگ‌ترند، در نتیجه فرض نرمال بودن توزیع کلیه نمرات متغیرها پذیرفته می‌شود.

نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف نشان داد توزیع کلیه نمرات نرمال است، بنابراین می‌توان برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد. از آنجا که مقیاس متغیرها کمی می‌باشد، درباره فرضیات تحقیق با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، وجود رابطه معنادار بین هر یک از عوامل مهارت‌های سیاسی، عزت‌نفس و ارتباط‌گریزی بررسی شده است. چنانچه ($p < 0/05$) به دست آید، فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه معنادار بین متغیرها رد شده و می‌توان چنین ادعا نمود بین متغیرهای مورد نظر رابطه معناداری وجود دارد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در مورد هر یک از متغیرها در جدول شماره ۲ آمده است:

همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، رابطه بین هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌سازی، صداقت ظاهری، و نیز عزت‌نفس با ارتباط‌گریزی در سطح معناداری قابل قبول (۰/۰۵) معنادار است. با توجه به علامت ضریب همبستگی بین این متغیرها، نتیجه می‌گیریم بین مولفه‌های مهارت سیاسی و عزت‌نفس رابطه مثبت و بین این دو با ارتباط‌گریزی رابطه منفی وجود دارد. به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته از رگرسیون خطی ساده، همانند جدول شماره ۳ استفاده شده است. قبل از انجام تحلیل رگرسیون مفروضه‌های آن مورد

بررسی قرار گرفته است. همانطور که نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف نشان داد متغیر وابسته دارای توزیع نرمال است. استقلال خطاها توسط آزمون دوربین - واتسون بررسی و مقدار آن $2/363$ به دست آمده است که در فاصله بین $1/5$ و $2/5$ قرار دارد؛ که نشانگر تأیید استقلال خطاهاست. استقلال متغیرهای مستقل از یکدیگر با استفاده از آزمون هم خطی بودن بررسی شده است. مقدار عامل تورم واریانس برای متغیرها $1/00$ و کمترین مقدار ویژه $0/17$ و بزرگترین شاخص وضعیت 12 است. به عبارت دیگر همبستگی متغیرهای مستقل (مؤلفه‌های مهارت‌های سیاسی) با یکدیگر زیاد نیست و مشکلی در استفاده از آزمون رگرسیون وجود ندارد.

جدول (۲): نتایج آزمون همبستگی پیرسون

نتیجه آزمون فرضیه	عزت نفس		ارتباط‌گریزی		متغیر	شماره فرضیه
	سطح معناداری	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی		
تأیید	۰,۰۰۰	۰/۷۴۱**	۰,۰۰۰	-۰/۵۵۸**	هوشیاری اجتماعی	فرضیه فرعی اول
تأیید	۰,۰۰۰	۰/۸۳۲**	۰,۰۰۰	-۰/۴۶۴**	نفوذ بین شخصی	فرضیه فرعی دوم
تأیید	۰,۰۰۰	۰/۵۶۱**	۰,۰۰۰	-۰/۵۵۷**	توانایی شبکه‌سازی	فرضیه فرعی سوم
تأیید	۰,۰۰۰	۰/۵۱۶**	۰,۰۰۰	-۰/۳۲۸**	صداقت ظاهری	فرضیه فرعی چهارم
تأیید	۰,۰۰۰	۰/۸۸۳**	۰,۰۰۰	-۰/۶۵۳**	مهارت‌های سیاسی	فرضیه اصلی
تأیید	-	۱	۰,۰۰۰	-۰/۷۰۳**	عزت نفس	فرضیه اصلی

همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود سطح معناداری محاسبه شده، در تحلیل واریانس رگرسیون خطی ساده که برای بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته به دست آمده است، برای تمام فرضیه‌ها از سطح معناداری قابل قبول ($0/05$) کمتر می‌باشد که این امر نشان دهنده وجود رابطه خطی بین تمام متغیرهای مستقل و متغیر وابسته در این تحقیق است. مقادیر ضریب تعیین در این جدول بدین معنی است که $31/1$ درصد تغییرات ارتباط‌گریزی بوسیله هوشیاری اجتماعی، $21/6$ درصد بوسیله نفوذ بین شخصی، $33/3$ درصد آن بوسیله توانایی شبکه‌سازی و $10/7$ درصد بوسیله صداقت ظاهری قابل تبیین و پیش‌بینی می‌باشد. همچنین $69/2$ درصد تغییرات عزت نفس بوسیله هوشیاری اجتماعی، $38/8$ درصد بوسیله نفوذ بین شخصی، $31/4$ درصد آن بوسیله توانایی شبکه‌سازی و $26/7$ درصد بوسیله صداقت ظاهری قابل تبیین و پیش‌بینی می‌باشد و نیز $49/5$ درصد تغییرات ارتباط-گریزی بوسیله عزت نفس قابل تبیین و پیش‌بینی می‌باشد.

جدول (۳): نتایج آزمون رگرسیون خطی ساده

عزت‌نفس		ارتباط‌گزینی				متغیرها		
ضرایب		ضرایب		ANOVA (Sig.)	ضریب تعیین			
ضریب متغیر مستقل	مقدار ثابت	ضریب متغیر مستقل	مقدار ثابت					
۱/۷۹۰	۱۰/۱۳۹	۰/۰۰۰	۰/۶۹۲	-۳/۰۲۵	۱۳۷/۶۳۶	۰/۰۰۰	۰/۳۱۱	هوشیاری اجتماعی
۰/۶۸۷	۴/۴۳۷	۰/۰۰۰	۰/۳۸۸	-۲/۸۷۳	۱۲۰/۶۲۶	۰/۰۰۰	۰/۲۱۶	نقوذ بین-شخصی
۰/۹۸۸	۱۷/۳۲۰	۰/۰۰۰	۰/۳۱۴	-۲/۹۲۷	۱۳۰/۱۳۴	۰/۰۰۰	۰/۳۳۳	توانایی شبکه‌سازی
۱/۰۴۸	۲۲/۵۱۲	۰/۰۰۰	۰/۲۶۷	-۱/۹۱۳	۱۰۳/۰۲۶	۰/۰۰۰	۰/۱۰۷	صداقت ظاهری
۰/۵۷۷	۰/۶۱۱	۰/۰۰۰	۰/۷۸۰	-۱/۲۲۷	۱۵۲/۷۶۵	۰/۰۰۰	۰/۴۲۷	مهارت‌های سیاسی
-	-	-	-	-۲/۰۲۳	۱۰۵/۵۹۸	۰/۰۰۰	۰/۴۹۵	عزت‌نفس

برای تعیین نقش واسطه‌ای یک متغیر، باید چهار شرط وجود داشته باشد: اول اینکه رابطه معناداری بین متغیر مستقل و متغیر واسطه وجود داشته باشد. دوم، بین متغیر واسطه و وابسته رابطه معناداری وجود داشته باشد. سوم، بین متغیر مستقل و متغیر وابسته رابطه معناداری وجود داشته باشد و چهارم اینکه رابطه بین متغیر مستقل و وابسته به هنگام ورود متغیر واسطه در معادله رگرسیون به طور معناداری کاهش پیدا کند. اگر رابطه بین متغیر مستقل و وابسته به طرف صفر کاهش یابد و دیگر معنادار نباشد، در این صورت متغیر به صورت کامل واسطه شده و اگر رابطه بین این دو متغیر کاهش یابد اما هنوز معنادار باشد، متغیر به صورت جزئی واسطه شده است. همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود سه شرط اول برقرار می‌باشد. به منظور بررسی شرط چهارم داریم (جدول ۴).

همانطور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود، در گام اول، رگرسیون مهارت‌های سیاسی روی ارتباط‌گزینی صورت گرفت که مهارت‌های سیاسی با ارتباط‌گزینی رابطه منفی معناداری داشت. در گام دوم عزت‌نفس وارد تحلیل رگرسیون شد که بعد از ورود آن کاهش قابل ملاحظه‌ای در تحلیل ضریب رگرسیون دیده شد. ضریب بتا از ۰/۶۵۳ به ۰/۳۷۲ کاهش یافته است، با وجود کاهش اساسی، این ضریب هنوز معنادار است. بنابراین، عزت‌نفس در رابطه بین مهارت‌های سیاسی و ارتباط‌گزینی

واسطه شده است؛ و لذا این فرض که مهارت‌های سیاسی از طریق عزت‌نفس بر ارتباط‌گریزی تأثیر منفی دارند تأیید می‌شود.

جدول (۴): نتایج آزمون رگرسیون گام به گام

گام‌ها	پیش بینی کننده‌های ارتباط-گریزی	ضریب رگرسیون استاندارد شده در گام اول	ضریب رگرسیون استاندارد شده در گام دوم	ANOVA (Sig.)	ضریب تعیین	تفاضل بین دو ضریب تعیین	نتیجه آزمون فرضیه
گام اول	مهارت‌های سیاسی	-۰/۶۵۳	-	۰/۰۰۰	۰/۴۲۷		
گام دوم	مهارت‌های سیاسی	-	-۰/۳۷۲		۰/۴۵۸	۰/۳۱	تأیید
	عزت‌نفس	-	-۰/۵۸۰				

به منظور بررسی میزان مهارت‌های سیاسی و عزت‌نفس، و ارتباط‌گریزی در کارکنان، از آزمون میانگین جامعه آماری به صورت جدول ۵ استفاده شده است.

جدول (۵): آزمون میانگین یک جامعه آماری

نتیجه آزمون فرضیه	مقدار میانگین برابر با ۳						متغیرها
	فاصله اطمینان برای تفاوت ۹۵٪		تفاوت میانگین	sig	درجه آزادی	T	
	حد بالا	حد پایین					
تأیید	۱۶/۳۶۷۴	۱۵/۵۱۴۹	۱۵/۹۴۱	۰/۰۰۰	۶۷	۷۴/۶۴۹	هوشیاری اجتماعی
تأیید	۱۴/۰۲۵۳	۱۳/۱۵۱۱	۱۳/۱۵۱	۰/۰۰۰	۶۷	۶۲/۰۵۲	نفوذ بین‌شخصی
تأیید	۱۹/۹۶۵۸	۱۸/۸۸۷۱	۱۹/۴۲۶	۰/۰۰۰	۶۷	۷۱/۸۹۶	توانایی شبکه‌سازی
تأیید	۱۰/۹۱۱۵	۱۰/۱۴۷۳	۱۰/۵۲۹	۰/۰۰۰	۶۷	۵۵/۰۰۷	صداقت ظاهری
تأیید	۴۳/۸۱۱۶	۴۰/۱۲۱۲۹۶	۴۱/۹۷۹	۰/۰۰۰	۶۷	۴۵/۵۰۴	مهارت‌های سیاسی
تأیید	۳۳/۹۱۲۴	۳۱/۷۳۴۶	۳۲/۸۲۳	۰/۰۰۰	۶۷	۶۰/۱۶۸	عزت‌نفس
تأیید	۸۷/۳۳۷۵	۸۱/۰۷۴۲	۸۴/۲۰۵	۰/۰۰۰	۶۷	۵۳/۶۷۰	ارتباط‌گریزی

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود سطح معناداری مهارت‌های سیاسی، عزت‌نفس، و نیز ارتباط‌گریزی بزرگ‌تر از سطح معناداری در نظر گرفته شده (۰/۰۵) می‌باشد، و نیز با توجه به این که حد اختلاف میانگین هر شش مورد مثبت می‌باشد، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت از نظر پاسخ‌گویان میزان مهارت‌های سیاسی، ارتباط‌گریزی و عزت‌نفس آنان در حد متوسط به بالا است.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش گردید تأثیر مهارت‌های سیاسی بر ارتباط‌گریزی سازمانی با توجه به نقش واسطه عزت‌نفس مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت نتایج بررسی‌های آمار تحلیلی بیانگر تأثیر مثبت مهارت‌های سیاسی بر عزت‌نفس و نیز تأثیر منفی مهارت‌های سیاسی و عزت‌نفس بر ارتباط‌گریزی بود. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که عزت‌نفس واسطه تأثیر منفی مهارت‌های سیاسی بر ارتباط‌گریزی سازمانی است. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات مک‌کراسکی و همکارانش (۱۹۷۷)، مک‌کراسکی و ریچموند (۱۹۸۷)، فیلیپز (۱۹۸۴)، فولکمن و لازاروس (۱۹۸۵)، پرو و همکارانش (۲۰۰۴)، تردوی و همکارانش (۲۰۰۵)، بروئر و همکارانش (۲۰۰۶)، فریز و همکارانش (۲۰۰۷)، باندلی (۲۰۰۸)، و نیز نتایج تحقیق فولمر (۲۰۱۰)، اردشیر زاده و فرهنگی (۲۰۱۳)، و نیز رحیم‌نیا و حسن‌زاده (۲۰۰۹) همسوست. نتایج این تحقیق نشان داد که:

۱- مهارت‌های سیاسی باعث افزایش عزت‌نفس کارکنان می‌شود. در توضیح این نتیجه‌گیری باید گفت عزت‌نفس عبارت است از توان نگریستن به خود به عنوان فردی مثبت، شایسته، و موفق. مهارت‌های سیاسی احساس اعتماد به نفس، و امنیت شخصی، یا کنترل بر فعالیت‌هایی که در تعاملات اجتماعی آنها در محیط کار اتفاق می‌افتد را افزایش می‌دهند و باعث می‌شوند افراد دارای این مهارت‌ها تأیید و تصدیق دیگران را به دست می‌آورند و خود را باور کنند و احساس خودارزشی، شایستگی، و موفقیت نمایند و تعاملات فردی را به عنوان فرصت و نه تهدید بنگرند و کمتر دچار اضطراب شوند (Ferris, Kane, Summers, & Munyon, 2011). افرادی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند، احساس امنیت و عزت‌نفس بیشتری نسبت به سایر افرادی که فاقد این توانایی هستند، می‌کنند. افراد دارای مهارت سیاسی عزت‌نفس بالایی دارند؛ چرا که این افراد به خاطر هوشیاری اجتماعی خود قادرند موقعیت‌ها و تعاملات اجتماعی و دیگران را به خوبی درک نمایند و این باعث می‌شود دیگران آن‌ها را دوست داشته باشند و در کنار آن‌ها احساس راحتی کنند. این امر به آن‌ها اجازه می‌دهد تا تأیید دیگران را به دست آورند. از طرفی مهارت در بعد صداقت ظاهری باعث می‌شود افراد قابل اعتماد و شایسته به نظر برسند و از این طریق به خودارزشی نائل آیند. علاوه بر این افراد دارای مهارت سیاسی، شبکه سازهای اجتماعی خوبی هستند که باعث می‌شود آن‌ها بتوانند با سهیم ساختن خود در موفقیت‌های دیگران و نسبت دادن موفقیت‌های آن‌ها به خود تصویر مطلوبی از خود در نگاه دیگران ایجاد کنند. بنابراین مهارت‌های سیاسی موجب افزایش عزت‌نفس کارکنان می‌شوند.

۲- مهارت‌های سیاسی موجب کاهش ارتباط‌گزیزی کارکنان می‌شوند. در توضیح این نتیجه‌گیری باید گفت ارتباط‌گزیزی به خاطر استرس و اضطرابی است که افراد در برقراری ارتباط با دیگران آن را تجربه می‌کنند. مهارت‌های سیاسی می‌توانند پادزهری برای این استرس باشند؛ چرا که افراد دارای مهارت‌های سیاسی در توسعه و سطح بندی سرمایه‌ها و شبکه‌های اجتماعی موفق‌تر هستند. مدیریت این شبکه‌ها و سرمایه‌های اجتماعی علاوه بر این که به افراد دارای مهارت‌های سیاسی کنترل بیشتری در محیط‌های کاری می‌دهد، موجب افزایش حمایت‌های اجتماعی آنها نیز می‌شود. این کنترل و حمایت اجتماعی توانایی آنها را برای از عهده عوامل استرس‌زا بر آمدن افزایش می‌دهد. بر اساس تئوری منابع، مهارت‌های سیاسی به افراد در رویارویی با استرس‌های محیط‌های کاری کمک می‌کند؛ چرا که افراد دارای منابع کلیدی مانند کنترل، اعتماد به نفس، و حمایت اجتماعی توانایی بالایی در انتخاب، تغییر، و به‌کارگیری منابع دیگر خود برای رویارویی با روابط و محیط‌های استرس‌زا دارند. مهارت‌های سیاسی این توانایی را به افراد می‌دهند که به طور دقیق محیط خود را ارزیابی کنند و بهترین واکنش را نسبت به آن نشان دهند. لذا افراد دارای این مهارت‌ها محیط‌های کاری خود را به خوبی درک می‌کنند و این کار احساس کنترل و خوداعتمادی به آنها می‌دهد و این به نوبه خود باعث درک موقعیت‌ها، کنترل بر خود و دیگران و کاهش عدم‌اطمینان و استرس می‌شود. همچنین افراد دارای مهارت‌های سیاسی بالا، محیط‌های سیاسی را به جای استرس‌زا بودن به عنوان فرصتی تلقی می‌کنند که می‌توانند از تخصص خود برای بهره‌گیری از این شرایط استفاده کنند. حمایت اجتماعی یا همان کمک‌های ابزاری، اطلاعاتی، و یا عاطفی‌ای که دیگران می‌توانند از یک نفر داشته باشند، یکی از منابع کلیدی افراد دارای مهارت‌های سیاسی است. در مورد این افراد، همکاران می‌توانند یکی از منابع حمایت‌های اجتماعی باشند. از آنجا که افراد دارای مهارت‌های سیاسی در تنظیم روابط بین شخصی متخصص هستند، لذا آن‌ها می‌توانند روابط دوستانه و بدون اضطرابی با دیگران ایجاد کنند (Vigoda & Drory, 2006, p. 195).

۳- عزت نفس باعث کاهش ارتباط‌گزیزی سازمانی کارکنان می‌شود. در توضیح این نتیجه‌گیری باید گفت که عزت نفس بر تفکر، احساس، و واکنش‌های افراد به موقعیت‌های مختلف تأثیر می‌گذارد؛ لذا افرادی که عزت نفس بالایی دارند به خاطر عدم خودکم بینی و اعتماد به نفس بالا از برقراری ارتباط با دیگران اجتناب نمی‌کنند و بر توانایی‌های خود متکی هستند و به خوبی خود را با شرایط استرس‌زا انطباق می‌دهند (Brandal, 2012). افراد با عزت نفس بالا به این خاطر که خود را با ارزش و جذاب می‌دانند در هنگام برقراری ارتباط با دیگران اعتماد به نفس خود را از دست نمی‌دهند از کلمات منفی

استفاده نمی‌کنند؛ و به جای اینکه منتظر بمانند تا دیگران ارتباط را آغاز کنند، خودشان به برقراری ارتباط مبادرت می‌کنند. بنابراین افراد با عزت‌نفس بالا تمایل زیادی برای برقراری ارتباط با دیگران دارند. زیرا آنها به علائم محیطی حساس نیستند و خیلی تحت تأثیر بازخوردهای منفی مانند تمسخر دیگران قرار نمی‌گیرند؛ که این‌ها به نوبه خود موجب افزایش اعتماد به نفس و کاهش ارتباط‌گریزی فرد می‌شوند (Freimuth, 1976).

۴- مهارت‌های سیاسی از طریق افزایش عزت‌نفس کارکنان باعث کاهش ارتباط‌گریزی آن‌ها می‌شوند. در توضیح این نتیجه‌گیری نیز می‌توان گفت از آنجا که مهارت‌های سیاسی به عنوان یک توانمندی فردی و اجتماعی، و یک مهارت ارتباطی این احساس را به فرد می‌دهد که می‌تواند بر ارتباطات خود با دیگران کنترل داشته باشد، لذا افراد دارای این مهارت‌ها در برقراری ارتباط خود با دیگران کمتر دچار اضطراب می‌شوند. افراد با مهارت‌های سیاسی بالا پویایی‌های تعاملات اجتماعی را به خوبی درک می‌کنند و خودآگاهی بالایی برای انطباق رفتار خود با شرایط گوناگون دارند. افراد با هوشیاری اجتماعی بالا تفاوت‌ها را می‌پذیرند و به طور اثربخش با افرادی که از نظر ارزش‌ها، باورها، و زمینه فرهنگی با آنها متفاوت هستند ارتباط برقرار می‌کنند. افراد با نفوذ اجتماعی بالا دیگران را به خوبی درک می‌کنند و از هوش عاطفی بالایی برخوردار هستند که این در برقراری ارتباط با دیگران به آنها کمک می‌کند. توانایی شبکه‌سازی به افراد در توسعه شبکه‌ای از همکاران کمک می‌کند و آنهایی که از این توانایی برخوردارند از ملاقات با افراد جدید و تعامل با دیگران در محیط‌های اجتماعی لذت می‌برند. صداقت ظاهری باعث می‌شود تا افراد خودگشودگی بیشتری در ارتباط با دیگران داشته باشند و روابط خود را با دیگران توسعه دهند (Ferris, Davidson, & Perrewé, 2005, p.122). مهارت‌های سیاسی با دادن احساس توان کنترل بر شرایط محیطی خود به افراد کمک می‌کنند که احساس عزت و اعتماد به نفس کنند. بنابراین می‌توان گفت که یکی از ساز و کارهایی که افراد دارای مهارت‌های سیاسی به عنوان سپر در مقابل استرس و ارتباط‌گریزی به کار می‌گیرند عزت‌نفس است. اعتماد و عزت‌نفسی که افراد از طریق مهارت‌های سیاسی به دست می‌آورند به آنها در توسعه روابط کاری، شبکه‌سازی، و همکاری و ارتباط با دیگران کمک می‌کند (Ferris et al., 2011).

با توجه به اینکه نتایج این تحقیق میزان ارتباط‌گریزی کارکنان را متوسط به بالا نشان می‌دهد، لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان به دنبال درمان آن باشد. در رابطه با این مسئله باید گفت هر چند بخشی از ارتباط‌گریزی ارثی است؛ ولی بخش مهمی از آن آموختنی و مبتنی بر محیط آموزشی و رفتاری حاکم بر فرد است؛ لذا بخشی از آن قابل درمان است. مهارت‌های ارتباطی می‌توانند در دوره‌های آموزشی

ارتباطات کلامی، استفاده از روش‌های ترغیب و متقاعدسازی، استفاده از وسایل تصویری و غیره باعث تقویت رفتارهای ارتباطی کلامی و غیر کلامی شده و به فرد توانایی‌های بیشتری برای برقراری ارتباط خود با دیگران دهد. سازمان باید نسبت به رفع ارتباط‌گزیزی به‌خصوص در مورد مدیران خود تلاش کند زیرا ارتباط‌گزیزی می‌تواند به طور منفی در روابط بین فردی در محیط کار تأثیر بگذارد و باعث اختلال در ارتباطات سازمانی شود. زمانی که فردی دارای کمبود مهارتی ارتباطی و ارتباط-گزیزی است، ابتدا باید مشکل ارتباط‌گزیزی او را حل کرد؛ بعد به افزایش مهارت ارتباطی او پرداخت چنانکه نتایج تحقیقات نشان می‌دهد، دوره‌های رسمی و کلاس‌ها برای برقراری ارتباط مناسب و کسب مهارت‌هایی در این زمینه چندان مؤثر نیست و نمی‌تواند میزان ارتباط‌گزیزی فرد را کاهش دهد زیرا افراد ممکن است دارای مهارت‌های ارتباطی باشند، اما از لحاظ روانی از برقراری ارتباط‌گريزان باشند و این ترس و اجتناب باعث کاهش اثر مهارت آن‌ها می‌شود. افرادی که این دوره‌های آموزشی را گذرانده‌اند با اینکه مهارت‌های آن‌ها افزایش پیدا کرده ولی اعتقادی به این مهارت‌های خود ندارند و تمایلشان برای برقراری ارتباط با دیگران افزایش نیافته است. برای این منظور یعنی درمان ارتباط‌گزیزی افراد، دو روش ۱- حساسیت‌زدایی نظام مند؛ و ۲- بازسازی شناختی وجود دارد. حساسیت‌زدایی نظام‌مند به دنبال تمدد اعصاب فرد در مواجهه با دیگران است. حرکتی مانند شل کردن عضلات و یوگا از جمله روش‌های درمانی این سبک درمانی است. روش بازسازی شناختی سعی می‌کند محرک‌ها و موقعیت‌های اضطراب‌آور و ناراحت‌کننده برای فرد را شناسایی کند و به گونه‌ای مطلوب و مناسب با توجه به موقعیت‌ها و مواردی که باعث آسودگی و آرامش فرد می‌شود آنها را دوباره تفسیر می‌کند (Farhangi, 2010, pp.286-292).

از آنجا که توسعه مهارت‌های سیاسی یکی از عوامل موفقیت و اثربخش در سازمان می‌باشد و هر شخصی می‌تواند آن‌ها را از راه تجربه نیز بیاموزد؛ از این رو به کارکنان و مدیرانی که در پی توسعه مهارت‌های سیاسی و نیز کسب تصویر مثبت، اعتبار، شهرت، موفقیت، و بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی خود هستند، پیشنهاد می‌شود روابط خود را با دیگران در سازمان توسعه داده و شبکه‌های ارتباطی خود را شناخته و سطح‌بندی نمایند و با آن‌هایی که مهم‌تر هستند، ارتباط بیشتری داشته باشند. تأکید آن‌ها بر تنوع شبکه باشد و نه گستردگی آن. همچنین سعی کنند با صحبت کردن همکاران خود مشوق‌های رفتاری، انگیزه‌ها و علائق شخصی و حرفه‌ای آن‌ها را شناسایی کنند و در موقع مناسب از آن استفاده نمایند؛ به رفتارهای کلامی و غیر کلامی دیگران توجه داشته باشند و به گونه‌ای رفتار کنند که دیگران در کنار آن‌ها احساس راحتی نمایند؛ قدرت برخورد خوب و دوستانه با دیگران را دست کم

نگیرند؛ از برقراری ارتباط صرفاً زمانی که نیاز به آن دارند، اجتناب کنند؛ سعی کنند با همکاران و نیز صاحبان قدرت به صورت شخصی صحبت‌هایی داشته باشند و این صحبت‌ها را در محیط آزاد و خارج از محیط اداری انجام دهند؛ سعی کنند هم با افراد سطوح پایین و هم با افراد سطوح بالای سازمان خود ارتباط داشته باشند؛ از اینکه دیگران آن‌ها را صادق و قابل اعتماد می‌دانند یا نه آگاه باشند و نیز سعی کنند ارتباطاتی را که با دیگران دارند، به روابط قابل اعتماد تبدیل کنند؛ در ایجاد اعتماد عجله نکنند. چون که چیزی است که زمان زیادی می‌خواهد ایجاد شود و زمان کوتاهی می‌خواهد تا از بین برود. تعریف آن‌ها از دیگران یا پاداشی که به آن‌ها می‌دهند، هدفمند و واضح باشد؛ در ارتباط با دیگران شفاف باشند؛ سعی کنند با همه منصفانه و عادلانه رفتار کنند. پیشنهادها و ایده‌های خود را به دیگران تحمیل نکنند بلکه با آن‌ها در میان بگذارند. در مورد مهارت‌های سیاسی، پیشنهاد می‌شود که هر چند بخشی از این مهارت‌ها ذاتی هستند ولی بخشی نیز آموزش‌پذیر و اکتسابی بوده و مدیران و کارکنان می‌توانند از این آموزش‌ها بهره‌مند شوند. برنامه‌های آموزشی مختلفی می‌توانند برای تشویق چنین توانایی‌هایی طراحی شوند. جلسه‌های کارورزی، مربیگری اجرایی و کتاب‌هایی که در زمینه رهبری و ارتباطات سازمانی و انسانی وجود دارند، نیز می‌تواند برای افرادی که در صدد کسب مهارت‌های ارتباطی و سیاسی هستند، مفید باشند.

از آنجا که داشتن عزت‌نفس و احترام به خود و شناسایی ارزش‌های فردی، و برخورداری از اعتماد به نفس در محیط کار بسیار مهم است که سبب ارتقای شغلی، حرفه‌ای و انگیزه‌های اجتماعی و فردی، و کاهش ارتباط‌گریزی کارکنان می‌شود؛ لذا به کارکنان استانداری خراسان‌شمالی توصیه می‌شود به منظور بالا بردن عزت‌نفس خود به دیگران احترام بگذارند و در این کار مهارت کسب کنند، مدیران به کارکنان خود تفویض اختیار و مسئولیت کنند، صداقت داشته باشند و اعتماد آن‌ها را جلب نمایند، حد و مرزهای شخصی خود را مشخص کنند، خلاق و مبتکر باشند، به طور سنجیده با دیگران رفتار نمایند، خودآگاهی خود را بالا ببرند. در پایان به واحد آموزش استانداری خراسان‌شمالی نیز توصیه می‌شود که برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آشنایی با رفتارها و مهارت‌های ارتباطی و سیاسی و روش‌های تقویت عزت‌نفس برای مدیران و کارکنان به عنوان یکی از عوامل کاهش دهنده ارتباط‌گریزی می‌تواند دوره‌های مفیدی برای افزایش بهره‌وری سازمان باشند.

References

- Ardeshir-zadeh, M., & Farhangi, A. A. (2013). The relationship between emotional intelligence and communication apprehension. *Social Studies and Research in Iran Quarterly*, 1(4), 9-27. (in Persian)

Azar, A., & Momeny, M. (2008). *Statistics and its application in management* (statistical analysis). 2, samt Publishing.

Bandelli, A. C. (2008). *Facilitating communication and effective interpersonal relationships at work: a theoretical model of socio-affective competence*. a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences, University of South Florida.

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.

Brass, D. J. (2001). *Social capital and organizational leadership*. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *the nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 132–152). San Francisco: Jossey- Bass.

Brouer, R. L.; Ferris, G. R.; Hochwarter, W. A.; Laird, M. D., & Gilmore, D. C. (2006). *The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: political skill as a neutralizer*. in e. vigoda-gadot & a.

Farhangi, A. A. (2010). *Humanity communications*. 2, published by the Cultural Services expressive, Sixteenth Edition, Tehran. (in Persian)

Ferris, G. R.; Treadway, D. C.; Kolodinsky, R. W.; Hochwarter, W. A.; Kacmar, C. J.; Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory, *Journal of Management*, 31(1), 126-152.

Ferris, G. R.; Treadway, D. C.; Perrewé, P. L., Brouer, R. L.; Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations, *Journal of Management*, 33(3), 290-320.

Ferris, G., Davidson, S., & Perrewé, P. (2005). *Political skill at work: impact on work effectiveness*. Published by Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc.

Ferris, G. R.; Blickle, G.; Schneider, P. B.; Kramer, J.; Zettler, I.; Solga, J.; Noethen, D., & Meurs, J. A. (2008). Invited paper political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation, *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 744-771.

Ferris, G. R.; Kane, R. E.; Summers, J. K., & Munyon, T. P. (2011). Physiological and psychological health and well-being implications of political skill: Toward a multi-mediation organizing framework. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 9(7), 63-107.

Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 150-70.

Freimuth, V. S. (1976). The effects of communication apprehension on communication effectiveness. *Human Communication Research*, 2(4), 289-295.

- Fulmer, B. N. (2010). *An investigation of willingness to communicate, communication apprehension, and self-esteem in the workplace*, a Thesis Presented for the Master of Science Degree, University of Tennessee, Knoxville.
- Greenberg, J.; Solomon, S.; Pyszczynski, T.; Rosenblatt, A.; Burling, J.; Lyon, D.; Simon, L., & Pinel, E. (1992). Why do people need self-esteem? Converging evidence that self-esteem serves an anxiety-buffering function. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(12), 913-922.
- Horwitz, B. (2001). *Communication apprehension: origins and management*. albany, NY: Singular Thomson Learning.
- Ivancevich, J. M.; Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational behavior and management* (8th Ed.) New York, NY: McGraw Hill.
- Karasek, R. A. J. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 285-310.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd Ed). New York, NY: John Wiley and Sons. Management, Chicago, IL.
- McConnell, C. (2004). Interpersonal skills: what they are, how to improve them, and how to apply them. *Health Care Manager*, 23(10), 177-187.
- McCroskey, J. C. (1970). Measures of communication-bound anxiety. *Speech Monographs*, 37(11), 269-277.
- McCroskey, J. C. (1977). Oral communication apprehension: a summary of recent history and research. *Human Communication Research*, 4(2), 78-96.
- McCroskey, J. C. (1982). Oral communication apprehension: a reconceptualization. *Communication Yearbook*, 6(3), 136-170.
- McCroskey, J. C. (2002). *Willingness to communicate and apprehension*. In J. C. Chesebro & J. C. McCroskey, *Communication for Teachers*. (33-42). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- 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.
- McCroskey, J. C.; Daly, J. A.; Richmond, V. P., & Falclone, R. (1977). Studies of the relationship between communication apprehension and self-esteem, *Human Communication Research*, 3(3). 270-277.
- Perrewé, P. L.; Zellars, K. L.; Ferris, G. R.; Rossi, A. M.; Kacmar, C. J., & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *Academy of Management Journal*, 47(2), 141-152.
- Phillips, G. M. (1984). Reticence: a perspective on social withdrawal. In J. A. Daly & J. C. McCroskey (Eds.), *Avoiding communication: shyness, reticence, and communication apprehension*. Beverly Hills, CA: Sage.

Rahimnia, F., & Hasanzadeh, J. F. (2009). The moderating role of organizational justice on perception of organization politics and communication apprehension, *Journal of Change Management*, 1(2), 21-46. (in Persian)

Rosenburg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Stacks, D. W., & Stone, J. D. (1984). An examination of the effect of behavioral activation systemic speech courses, self- concept, and self-disclosure on communication apprehension. *Communication Education*, 33(10), 317-331.

Sternberg, R. J.; Forsythe, G. B.; Hedlund, J.; Horvath, J. A.; Wagner, R. K.; Williams, W. M.; Snook, S. A., & Grigorenko, E. L. (2000). *Practical intelligence in everyday life*. New York: Cambridge University Press.

Treadway, D. C.; Hochwarter, W. A.; Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 26(9), 229-45.

Vigoda, G. E., & Drory, A. (2006). *Handbook of organizational politics*, Edward Elgar Publishing, Inc.

Wu, L-Z. Y.; Frederick, H-k.; Kwan, H. K., & Zhang, X. (2013). Coping with workplace ostracism: the roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.