

## پدیدارنگاری ارتباطات میان فردی مابین اخلاق، در تضييع استعدادهاي سازمان

داوود خانی، دکتر محمد مهر آیین\*، دکتر علی شیرازی، دکتر علیرضا پویا

گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

(تاریخ دریافت: ۹۷/۷/۲۸، تاریخ پذیرش: ۹۷/۹/۲۸)

### چکیده

**زمینه:** ارزش‌های اخلاقی به عنوان زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمان، تاثیر متقابل چند بُعدی بر روابط رسمی و غیر رسمی و کنترل رفتاری اعضای آن دارد. ارزیابی تاثیر جنبه‌هایی از روابط و تعاملات میان فردی در سازمان‌ها که به مثابه کژکارکردهای اخلاقی، عامل تضييع استعدادهاي سازمان شمرده می‌شوند موضوع پژوهش حاضر است.

**روش:** مطالعه حاضر پژوهشی کیفی با استراتژی پدیدارنگاری است. جامعه آماری مجموعه کارکنان پیمانی یا رسمی ارگان‌های دولتی استان خراسان شمالی است که «تجربه تضييع استعدادها و مهارت‌ها» را در خود، همکاران، یا منابع انسانی زیرمجموعه خود داشته‌اند. تعداد ۲۰ نمونه به شیوه غیرتصادفی و هدفمند از میان ۱۷ ارگان دولتی انتخاب شده و از مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. تحلیل داده‌ها در سه گام کدگذاری باز، محوری، و گزینشی صورت گرفته و فضای نتیجه بر آن اساس ارائه شد.

**یافته‌ها:** پس از تلخیص، تقلیل، و کدبندی داده‌ها تعداد ۱۱ کانون توجه (افق درونی) در حوزه کژکارکردهای برون نگر اخلاقی در قالب ۴ زمینه ارتباطی میان فردی (افق بیرونی) حاصل شد. تلفیق افق‌های بیرونی و درونی به ایجاد ۲۱ طبقه توصیفی انجامید.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد «مدیران و سطوح بالاتر سازمان» با تعاملات ناکارآمد خود در قالب «بی‌تفاوتی و عدم حمایت از ایده‌پردازی» و «عدم مشارکت طلبی افراد» بیش‌ترین نقش را در تضييع استعدادهاي سازمان ایفا می‌کنند. کژکارکردهای ارتباطی «افراد مستعد با مدیران» در اولویت بعد قرار گرفت.

**کلید واژگان:** کژکارکردهای اخلاقی، ارتباطات میان فردی، تضييع استعدادها

### سر آغاز

اهمیت موضوع حفظ و پرورش استعدادها اولین بار توسط محققان گروه مک‌کینزی با اصطلاح «جنگ برای استعداد» به‌منظور نشان دادن اهمیت محوری کارکنان برای شرکت‌ها و سازمان‌ها مطرح شد (۴). محققان این گروه در اواخر دهه ۹۰ دریافتند، بهترین اقدام‌هایی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانده است مدیریت استعداد است (۵)؛ از این رو پرداختن به پرورش و بالندگی کارکنان [که مبحث اصلی این پژوهش است] نیز که یکی از مولفه‌های استراتژیک مدیریت استعداد محسوب می‌شود (۶) را می‌توان امری بسیار حائز اهمیت و چالش‌برانگیز در دنیای امروز قلمداد کرد. به نظر می‌رسد کشور ایران در «جنگ برای استعداد» چندان موفق نبوده چرا که مطابق آمار بانک جهانی، ایران

تأمل در نظریات ارتباطات سازمانی و تلفیق عناصر «فعالیت‌ها»، «تعاملات»، و «نگرش‌ها» در مدل سیستم‌های اجتماعی نشان می‌دهد با توجه به اهمیت نقش ارتباطات در سازمان، تعاملات و ارتباطات میان فردی<sup>۱</sup> ناکارآمد می‌تواند نگرش‌ها<sup>۲</sup> و فعالیت‌های کارکنان را دچار تغییر کرده و به‌مثابه مانعی در مسیر توسعه و به‌کارگیری استعدادهاي سازمانی عمل نماید (۱). محققان تأکید می‌کنند آنچه در تمامی مراحل بالندگی استعداد<sup>۳</sup> حائز اهمیت است ایجاد یک شبکه ارتباطی با همکاران است که می‌تواند موجب جلب همکاری مشترک و حمایت آنان شود (۲). از این رو تعاملات سازمانی می‌تواند در فراز و نشیب بالندگی استعدادها، در سیر از «پتانسیل» آغازین تا «تعالی»<sup>۴</sup> (۳)، نقش به‌سزایی ایفا نماید.

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: [m-lagzian@um.ac.ir](mailto:m-lagzian@um.ac.ir)

است که ممکن است موجب ایجاد حالت تدافعی شده و در نتیجه خود به مانعی برای ادامه ارتباط بدل شوند (۱۱).

یکی از پژوهش‌ها نشان داد فهرست جامعی از دوازده بازدارنده ارتباطی را می‌توان در سه مقوله اصلی تقسیم به شرح ادامه تنظیم نمود (۱۲):

الف- قضاوت: شامل شاخص‌های انتقاد، نام‌گذاری، داوری سطحی، و ارزیابی ستودنی.

ب- ارائه راه‌حل: شامل شاخص‌های دستور دادن، تهدید، اخلاقی سازی، سؤالات زیاد و بی‌جا، و نصیحت.

ج- اجتناب از نگرانی‌های طرف مقابل: شامل شاخص‌های منحرف کردن توجه، بحث منطقی، و اطمینان بخشی.

اما ادامه پژوهش‌ها یک مانع ارتباطی دیگر به این مجموعه اضافه کرد: این کژکارکرد ارتباطی با عنوان «بیان این نکته به دیگران که از چه موانعی استفاده می‌کنند» خوانده شد و در دسته «قضاوت» قرار گرفت (۱۳).

شناسایی کژکارکردهای ارتباطی میان فردی با اهداف مشخص شده در این پژوهش، تاکنون در مطالعات داخلی و خارجی ملاحظه نشده است. البته ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی (در قیاس با سازمان‌های خصوصی) اعم از «تمایل بیشتر به ثبات»، «اصالت تغییر تدریجی»، «برتری جنبه اداری بر تخصصی»، «الگوهای مسوولیتی سلسله مراتبی» و «اعمال حاکمیت و کنترل» (۱۴) لزوم توجه بیشتر به بهبود ارتباطات در این سنخ از سازمان‌ها را بیشتر می‌کند. از این رو آنچه در این پژوهش در پی آن است شناخت نوعی از ارتباطات «میان فردی» در سازمان‌های دولتی است که «تزییع استعداد»های منابع انسانی را به دنبال دارد.

## روش

استراتژی این تحقیق استفاده از روش پدیدارنگاری خواهد بود. جامعه مورد نظر جهت پژوهش، مجموعه کارکنان پیمانی یا رسمی ارگان‌های دولتی استان خراسان شمالی است که «تجربه تزییع استعدادها و مهارت‌ها» را در خود، همکاران، یا منابع انسانی زیرمجموعه خود داشته‌اند. تعداد ۲۰ نمونه هدفمند از نیروهای پیمانی و رسمی علاقمند به مصاحبه در ۱۷ سازمان دولتی بر اساس این دو معیار اصلی انتخاب شدند: ۱- صاحب استعداد در یک زمینه سازمانی. وجود این ویژگی به یکی از این روش‌ها در فرد مورد نظر تأیید شد: الف- معرفی از سوی مدیر(ان)، یا همکاران به‌عنوان نخبه در یک زمینه شغلی سازمانی ب- دریافت جوایزی از سوی سازمان‌های معتبر مبنی بر وجود استعداد یا یک مهارت ویژه سازمانی ج- تأیید صلاحیت فرد به لحاظ داشتن یک استعداد کاربردی در نظام ارزیابی عملکرد سازمان. ۲- واجد تجربه تزییع استعداد. این ویژگی نیز با بررسی میدانی از هم‌کاران و مدیران و تأیید فرد مستعد مورد بررسی قرار می‌گرفت. چهار مورد از نمونه‌ها با روش گلوله برفی از سوی نمونه‌های اولیه معرفی شده و صحت ادعای آنان از سوی همکاران سازمان مورد تأیید قرار گرفت؛ حجم نمونه بر اساس

در ۲۰ سال گذشته با خروج هر ساله حدود ۱۵۰ هزار نخبه، رتبه اول فرار مغزها را در جهان داراست که بر اساس برآورد معاونت علمی و فن آوری ریاست جمهوری، سالانه هزینه‌ای بالغ بر ۱۵۰ میلیارد دلار را بر کشور تحمیل می‌کند (۷)؛ این مساله اهمیت توجه به مبحث حفظ وبالندگی استعداد را دو چندان می‌کند.

همان‌گونه که اشاره شد، نقش ارتباطات در بالندگی استعدادها حائز اهمیت است. پژوهش‌گران ارتباطات بین فردی را فرایندی که به وسیله آن اطلاعات، معانی، و احساسات توسط افراد از طریق تبادل پیام‌های کلامی و غیرکلامی به اشتراک گذاشته می‌شود تعریف کرده‌اند (۸). «کژکارکرد»ها و «شایستگی»های ارتباط میان فردی دو روی یک سکه‌اند که یکی اهداف ارتباطی و خشنودی حاصل از ارتباط را تنزل می‌بخشد و دیگری در نقطه مقابل، بهبود رضایت و افزایش عملکرد و انتفاع تمام طرف‌های ارتباط را به‌همراه دارد. از این رو بررسی ادبیات هر یک از این دو معنا می‌تواند درک روشنی از مفهوم دیگر در اختیار قرار دهد. تتبع در ادبیات پژوهش نیز نشان داد ارتباطات از هر دو نظرگاه «کژکارکرد» و «شایستگی» مورد مذاقه قرار گرفته است. شایستگی ارتباطی به‌طور اساسی مفهومی است که شامل جنبه‌های مختلفی از دانش، انگیزه، مهارت، رفتار، و اثربخشی است؛ تعامل اثربخش می‌تواند به‌عنوان شکلی از نفوذ و تأثیر اجتماعی دیده شود که در آن یک فرد با حفظ هنجارهای بین فردی و محاوره‌ای (تناسب)، به دنبال تحقق اهداف و وظایف ارتباطی خود است (اثربخشی) (۹). از این رو «کژ کارکرد»های ارتباطی، در این پژوهش به‌صورت تعاملات ارتباطی که در عدم انطباق با تقاضاهای محیطی هستند تعریف می‌شود؛ در ادامه برخی از ابعاد کژکارکردی ارتباطات میان فردی بیان می‌شود:

به عقیده یکی از محققین رفتارهای زیر تأثیری منفی بر توسعه روابط داشته، و توسعه روابط مثبت در بلندمدت نیازمند این است که این رفتارها اتفاق نیفتند. این رفتارها عبارت‌اند از:

۱. انتقاد کردن و حمله به شخصیت طرف مقابل با هدف ایجاد حق برای کسی؛
  ۲. تحقیر کردن و حمله به خود پنداره طرف مقابل با هدف توهین یا تهمت روان‌شناختی به او
  ۳. حالت‌های تدافعی یعنی اینکه طرفین ارتباطی هم‌دیگر را به‌عنوان یک قربانی ببینند، و سعی کنند حمله درک شده از سوی طرف مقابل ارتباطی را به‌وسیله بهانه‌گیری، دادخواهی، نالیدن، بله بله گفتن<sup>۷</sup> و امثال این‌ها دفع کنند؛
  ۴. کارشکنی<sup>۸</sup> یا عدم توجه ذهنی و عاطفی به‌طرف مقابل و ترک رابطه به‌عنوان راهی برای اجتناب از تعارض (۱۰).
- از عوامل مختلفی به‌عنوان موانع ارتباطی یاد می‌کنند؛ تفاوت در قدرت نسبت داده‌شده به نقش می‌تواند یکی از موانع ارتباطی باشد؛ افراد در این شرایط تمایل دارند بر احساسات خود تکیه کنند تا بر واقعیت‌ها و منطق؛ آن‌ها به اظهارات ارزیابانه، رفتارهای قالبی منفی و تحقیر حریف متوسل می‌شوند؛ اما شاید مهم‌ترین عامل از دید آنان، انواع ارتباطاتی

ارزیابی اعتبار و پایایی یافته‌ها با روش‌های ذیل صورت پذیرفت: الف- شرح دقیق پارامترهای پژوهش و محدوده تحقیق، و ثبت پیچیدگی‌های محتوایی حاکم بر شرایط پژوهش که از معیارهای سنجش قابلیت اعتبار (مقبولیت) (۱۸) و قابلیت انتقال (۱۹) یافته‌ها پژوهش کیفی خوانده می‌شود. ب- تلاش در جهت تبیین تئوریک مناسب مساله و پژوهش که می‌توان آن را از معیارهای انتقال پذیری پژوهش (معادل تعمیم پذیری در تحقیقات اثبات‌گرا) قلمداد کرد (۱۸). ج- استفاده از مکان‌های مختلف به منظور انجام مصاحبه و بررسی کنترل سازگاری منابع داده‌ای؛ این روش، زاویه‌بندی داده‌ای خوانده می‌شود که به اعتبار پژوهش می‌افزاید (۲۰) و از راهبردهای انتقال پذیری نیز محسوب می‌شود (۱۸). بدین منظور دو سازمان دولتی که به لحاظ ماهیت فعالیت با یکدیگر متفاوت هستند (یک دانشگاه که فعالیت کارکنان آن در فضایی علمی و کارشناسی صورت می‌پذیرد و استانداری که کارکنان آن در فضایی سیاسی فعالیت می‌کنند) به‌طور ویژه به‌منظور زاویه‌بندی داده‌ای انتخاب شدند. این نوع زاویه‌بندی داده‌ای در ویژگی «مکان» و «اشخاص» متفاوت بود. مقایسه نتایج نشان داد بیش از ۷۵٪ اشتراک در مضامین اصلی حاصل شده است. و د- استفاده از بررسی همکاران یا سایر محققین (خارجی) جهت بررسی و تأیید تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته و فرایند پژوهش. در این پژوهش از نظرات و ایده‌های اساتید راهنما و مشاور و نیز یکی دیگر از متخصصین حوزه رفتار سازمانی در خارج از دانشگاه به‌منظور رعایت چارچوب پژوهش و لحاظ عناصر زمینه‌ای قابل توجه در این فرایند استفاده شد؛ این شیوه، از راهبردهای قابلیت تأیید پژوهش محسوب می‌شود (۱۸) استفاده شد.

### یافته‌ها

پس از تحلیل داده‌ها تعداد ۱۱ کانون توجه (افق درونی) (مطابق جدول ۲) در قالب ۴ زمینه ارتباطی (افق بیرونی) حاصل شد. با توجه به تلفیق افق‌های بیرونی و درونی در قالب کدبندی گزینشی (مطابق جدول ۳) در مجموع ۲۱ مقوله توصیف (طبقه توصیفی) حاصل شد که در ادامه تشریح می‌شوند.

### جدول ۲: عناصر ثابت و متغیر استخراج شده از کژکارکردهای ارتباطی «میان فردی» در بالندگی استعدادها

عناصر ثابت (افق درونی)	عناصر متغیر	کد دهی عبارات	عبارات کلیدی	مجموع عبارات کدهی شده
عدم همدلی	عدم پاس‌داشت مناسبت‌های شخصی؛ بی‌توجهی به نیازهای واقعی	۶		۶
تخطئه، تهدید، تحقیر	تنبیه و تهدید	۷	اعمال محدودیت‌های مالی، تهدید به اخراج و تبعید	۴۶
	سعایت و ایراد اتهام	۲۵	ارائه جلوه منفی از ویژگی‌هایی نظیر نظم؛ اتهام مالی	
	تحقیر، اعمال فشار	۱۴	ممنوعیت حضور در جلسات و استفاده از امکانات اداری	
محدودسازی دایره تعاملات	استفاده از افراد بومی فاقد تخصص؛ عدم حضور فعال در تشکلهای حزبی و سیاسی	۴۶		۴۶

اشباع داده‌ها مشخص شد به‌طوری‌که پس از هجده مصاحبه (در ده درصد پایانی مصاحبه‌ها) کدهای جدیدی از تحلیل داده‌ها استخراج نشد. تمامی اعضاء نمونه جنسیت مرد داشته و سن آنان بین ۳۵ تا ۵۵ سال بود. حداقل سابقه کاری نمونه‌ها برابر ۷ و حداکثر آن ۲۸ بود. خلاصه‌ای از مشخصه‌های اعضاء نمونه در ادامه آمده است.

### جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

سطح سازمانی	سابقه کاری در سازمان		
	عالی	میانی	عملیاتی
تعداد	۷	۱۰	۳
درصد	۳۵	۵۰	۱۵

از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. پس از پیاده‌سازی کلمه به کلمه مصاحبه‌ها، فرایند تکراری و چندباره تحلیل و کدگذاری داده‌ها بدین صورت انجام پذیرفت (۱۵): مفاهیم متعدد کژکارکردهای میان-فردی ارتباط اعضاء گردید (کدگذاری باز)، سپس در مرحله کدگذاری محوری، هر یک از مفاهیم «متفاوت» در قالب یک طبقه توصیفی ارائه شد. هر طبقه، ساختار کامل یک مفهوم را در بر می‌گیرد به‌طوری‌که شامل دو عنصر الف-ارجاعی<sup>۹</sup> (که معنای عمومی موضوع مفهوم‌سازی شده را نشان می‌دهد و در عنوان طبقات قابل مشاهده است؛ و ب-ساختاری<sup>۱۰</sup> (که آمیزه خاصی از ویژگی‌هایی را نشان می‌دهد که تمیز داده‌شده‌اند) است. عنصر ساختاری با افق بیرونی و درونی<sup>۱۱</sup> مشخص می‌شود؛ افق بیرونی نشان‌دهنده بخشی از جهان است که مشارکت‌کنندگان ورای آن را نمی‌بینند اما افق درونی، کانون توجه مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد (۱۶ و ۱۷). در مرحله نهایی (کدگذاری گزینشی) طبقات توصیفی به‌دست آمده (که هر یک مفاهیم متفاوتی عرضه می‌کنند) در قالب ساختاری بزرگ‌تر که فضای نتیجه<sup>۱۲</sup> خوانده می‌شود مرتبط و ترکیب شدند. به‌منظور مستندسازی هر چه بهتر مصاحبه‌ها، نظم‌بخشی، تلخیص و ترکیب داده‌های اولیه استخراج شده، و دستیابی به نتیجه‌ای مطلوب‌تر از نرم‌افزار «مکس کیو. دی. ای.» نسخه ۱۰ در تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد.

۲۶	توقع همراهی در فعالیتهای ناسالم؛ اقدام پنهان در حوزه اختیاری فرد دیگر	۱۶	وظایف سازمانی	مداخله
	سوءاستفاده از رفتارهای شخصی یا شرایط خاص زندگی خصوصی افراد	۱۰	امور شخصی و ارتباطات غیررسمی	
۵۹	تسهیم منافع یا افراد غیرموثر در ایده پردازی	۷	بهره‌کشی	عدم پاسداشت ایده/عملکرد
	بی‌تفاوتی نسبت به ایده‌های نو، ایجاد اضطراب در اجرای ایده	۳۱	عدم حمایت	
	ادعای امکان آموزش ساده و کوتاه‌مدت توانمندی‌ها؛ ناپرابری در نسبت داده به ستاده	۲۱	ارزش‌گذاری و تقدیر ناشایست	
۳۸	عدم استمرار تلاش در مواجهه با کوچک‌ترین کارشکنی‌ها	۲۴	ایده‌پردازی و اجرا	غفلت در اجرا و تمهید ملزومات کاری
	بی‌تفاوتی نسبت به تذکرات همکاران	۴	بازخورد	
	بی‌تفاوتی در ایجاد یا حفظ مستندات تجربه سازمانی؛ عدم رعایت سلسله‌مراتب	۱۰	انضباط	
	عدم استفاده از مجال‌های پیش رو جهت روزآمدی در توانایی و دانش	۴	ارتقاء مهارت و توانمندی	
۲۸	تبعیض در مواجهه با «ضعف عملکرد» یا «اجرای قوانین»	۲۳	اقدام و عملکرد سایرین	صحته‌گذاری/جانبداری نابه‌جا یا منافقانه
	استفاده از روابط شخصی جهت مقاصد انتفاع طلبانه؛	۵	اقدام و عملکرد خود	
۱۶	عدم بهره‌گیری از فضای ارتباطی غیررسمی؛ بی‌توجهی به شرایط، شخصیت، و جایگاه سازمانی افراد در تعاملات	۷	عدم اقتضامندی	تبیین نامتناسب
	واهمه از بیان نظرات کارشناسی مغایر نگاه مدیران	۲	تعدیل ایده	
	عدم تلاش کافی در جلب نظر مدیر و رفع ابهامات اجرای ایده‌ها	۷	عدم اطمینان‌بخشی	
۱۱	خشم و کاربرد عبارات نامناسب در مواجهه با نظرات مخالف	۱۱		واکنش‌های رفتاری «هیجانی» غیرمتعارف
۱۲	جלוگیری از توضیح حقوق همکاران یا ارباب‌رجوع علی‌رغم مخالف مدیران	۱۲		تقابل با اقدامات مغایر ضوابط یا غیرمنطقی

همکاران، زیرمجموعه و اربابان رجوع؛ در ادامه، فضای نتیجه‌ی هر یک از افق‌های چهارگانه که نشان‌گر طبقات توصیفی هر یک از افق‌ها است ارائه می‌شود.

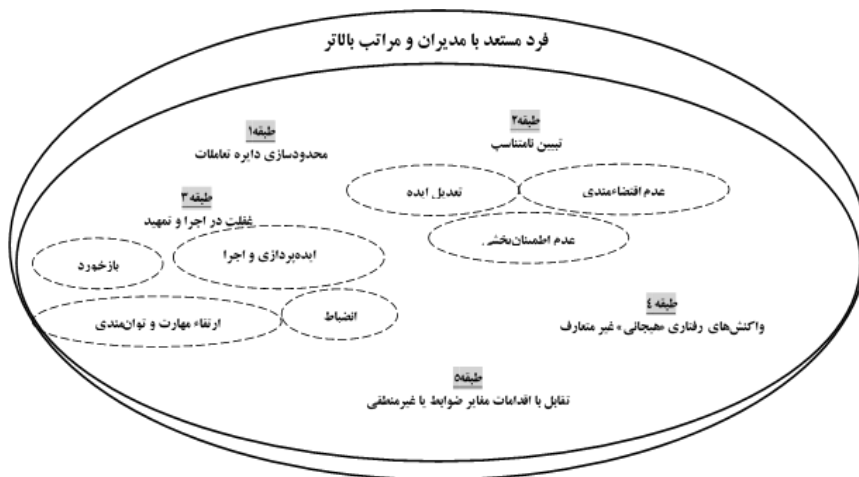
بر اساس تحلیل صورت گرفته، مشارکت کنندگان از چهار نظرگاه (افق بیرونی) به پدیده می‌نگرند: منظر «تعاملات مدیران یا سطوح بالاتر سازمانی»، «تعاملات همکاران یا زیرمجموعه‌های سازمانی»، «تعاملات فرد مستعد با مدیران و خارج سازمان»، و «تعاملات فرد مستعد با



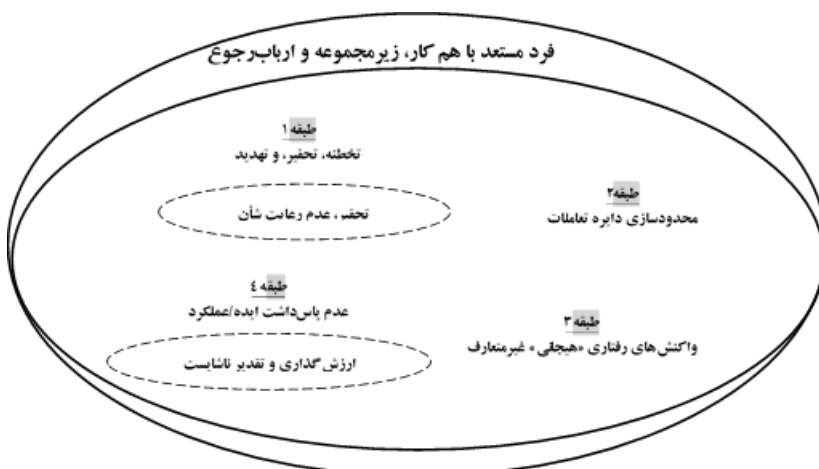
نگاره ۱: فضای نتیجه کژکارکردهای میان فردی بالندگی استعدادهای سازمانی در افق ارتباطی «مدیران یا سطوح بالاتر سازمانی»



نگاره ۲: فضای نتیجه کژکارکردهای میان فردی بالندگی استعداد‌های سازمانی در افق ارتباطی «همکاران یا زیرمجموعه‌های سازمانی»



نگاره ۳: فضای نتیجه کژکارکردهای میان فردی بالندگی استعداد‌های سازمانی در افق ارتباطی «فرد مستعد با مدیران و خارج سازمان»



نگاره ۴: فضای نتیجه کژ کارکردهای بالندگی استعداد‌های سازمانی در افق ارتباطی «فرد مستعد با همکاران، زیرمجموعه و اربابان رجوع»



تشریح مضامین اصلی یافت شده در این پژوهش که افق‌های درونی مفاهیم هر یک از طبقات توصیفی هستند در ادامه صورت می‌گیرد:

۱- «عدم هم‌دلی»: با توجه به مرز ادراکی تعریف شده برای این مفهوم، فرد مستعد در سطح تعاملات مدیران یا مراتب بالاتر سازمانی به ادراک «عدم هم‌دلی» می‌پردازد. بر این اساس، مشارکت‌کنندگان که خود افرادی با سابقه تضييع استعداد هستند مدعی‌اند هرگاه مدیران، بی‌توجه به مسائل زندگی فرد مستعد و صرفاً در چارچوب رسمی سازمان اقدام به واگذاری وظایف و بازخواست آن‌کنند زمینه تضييع استعداد فرد فراهم می‌شود.

۲- «تخطئه، تحقیر، و تهدید»: مطابق این طبقه مفهومی، ایراد اتهام بر اساس دلایل غیرمستند، برداشت‌های ناقص از ضوابط قانونی، یا آن‌چه به‌زعم مدیر نادرست محسوب می‌شود، و نیز تمامی اقداماتی که موجب فشارهای روحی و تقلیل شأن فرد شود می‌تواند زمینه‌ساز قوی برای توقف توسعه استعدادهای فرد یا بهره‌گیری از آن باشد. اجزا کانون توجه در این طبقه عبارت‌اند از «سعایت و ایراد اتهام»، «تنبیه و تهدید»، «تحقیر، اعمال فشار و عدم رعایت شأن افراد». مطابق خرده مفهوم «سعایت و ایراد اتهام» مدیران یا کارکنانی که با اتهامات واهی و استنادات ناکافی فرد مستعد را خطاکار می‌شمارند و گاهی آن‌را به افراد تأثیرگذار سازمان منتقل می‌کنند و بدین‌وسیله عملیات روانی را بر علیه او به جریان می‌اندازند انگیزه توسعه استعداد را فرد سلب می‌کنند. خرده مفهوم «تنبیه و تهدید» نیز عنوان می‌کند تهدید فرد به اخراج، انتقال، و اعمال محدودیت‌های مالی، یا اجرایی کردن هر یک، اثری مشابه دارد. بر اساس خرده مفهوم سوم مدیرانی که با هدف اعمال فشار و تحقیر یا حتی با وجود عدم آگاهی از تأثیر رفتار و دستورات خود، شأن افراد را در سازمان رعایت نمی‌کنند فضایی دل‌سرد کننده را برای این افراد به ارمغان می‌آورند. بروز این رفتار از سوی فرد مستعد (به عنوان مدیر) نیز می‌تواند اثرات منفی خود را بر بالندگی استعداد فرد با گذشت زمان نشان دهد.

۳- «محدودسازی دایره تعاملات، عدم مشارکت‌طلبی»: از نگاه مشارکت‌کنندگان، هرگاه مدیر اقداماتی صورت دهد که معطوف به محدودسازی دایره تعاملاتی او یا سازمان گردد حوزه عملکردی سازمان را در سطح محدود نگاه داشته و توانایی‌های افراد مستعد نیز به‌طور طبیعی محبوس و محدود به درون بخش یا سازمان خواهد بود و از قابلیت توسعه آن کاسته می‌شود؛ رفتارهایی نظیر عدم توان یا تمایل فعالیت‌های گروهی و برقراری شبکه‌های تعاملی پویا در سطح سازمان، نگاه محلی به سازمان و بی‌توجه به جای‌گاه آن در میان سایر سازمان‌ها، گزینش با معیارهای غیر کارکردی (نظیر معیارهای دینی، سیاسی، جنسیتی و ...) از این قبیل‌اند. این مضمون در افق ارتباطی فرد مستعد نیز مشاهده شده است که به عدم توان یا علاقه فرد مستعد به انجام فعالیت‌های گروهی و برقراری شبکه‌های تعاملی پویا در سطح سازمان، یا محدودسازی خود به فعالیت در گروه‌های خاص اشاره می‌کند.

۴- «مداخله و تجسس»: تلاش مدیران و هم‌کاران جهت دستیابی به کیفیت ارتباطات غیررسمی و بعضاً شخصی افراد، مداخله در اختیارات سازمانی و حتی رفتارهای خارج از مجموعه سازمان، و صدور دستورات مغایر ضوابط کاری فرد مستعد، از جمله کژ کارکردهای ارتباطی در توسعه استعدادهاست که در طبقه چهارم گنجانده شده است. این کانون توجه واجد دو جزء است؛ جزء اول، «امور شخصی و ارتباطات غیررسمی» است که بر علاقه مدیر یا هم‌کار به کسب محتوا و دلایل ارتباطات و رفتارهای غیررسمی و برون‌سازمانی و انتقال به افراد تأثیرگذار سازمانی اشاره می‌کند. در جزء دوم (وظایف و فعالیت‌ها) بر اعمال نظر مدیر و هم‌کار در وظایف و اختیارات سازمانی فرد و ارائه فعالیت‌های رسمی به افراد غیرمرتبط تمرکز می‌کند.

۵- «عدم پاسداشت ایده یا عملکرد»: اجزاء سه‌گانه کانون توجه در این طبقه از این قرارند: خرده مفهوم «بهره‌کشی»: اراده مدیران و هم‌کاران برای هر نوع استفاده و بهره‌برداری شخصی از منافع احتمالی ایده‌ها یک کژ کارکرد ارتباطی در توسعه استعدادها محسوب می‌شود. خرده مفهوم «بی‌توجهی و عدم حمایت»: عدم پشتیبانی مدیران از پیشبرد ایده‌ها و انتظارات فراتر از ظرفیت سازمانی یکی از کژ کارکردها در تضييع استعداد به‌شمار می‌رود. «بی‌ارزش قلمداد کردن و تقدیر ناشایست» خرده مفهوم بعدی است که به نقش بی‌اهمیت دانستن ابتکارات و درک نامناسب از تلاش‌های نوآورانه و القای بی‌ثمری این فعالیت‌ها از سوی مدیران و هم‌کاران، و نارضایتی فرد مستعد از ستاده‌ها، در قیاس با سایر همکاران اشاره می‌کند. بر اساس یافته‌های این مضمون، بی‌ارزش قلمداد کردن فعالیت‌ها و عملکرد هم‌کاران یا نیروهای زیرمجموعه از سوی فرد مستعد، و بی‌توجهی به ارزیابی صحیح عملکرد زیرمجموعه یا تقدیر ناشایست از آنان، کژ کارکردهای ارتباطی هستند که می‌توانند به مثابه مانعی در مسیر بالندگی استعدادهای فرد مستعد عمل نمایند.

۶- «غفلت در اجرا و تمهید ملزومات کاری»: چهار عنصر در این طبقه مورد بررسی قرار می‌گیرد. عنصر اول با عنوان «ایده‌پردازی و اجرا» اهمال یا حساسیت بیش‌ازحد فرد مستعد یا هم‌کار در اجرای وظایف در چارچوب برنامه‌سازمانی، یا بی‌تفاوتی نسبت به مشکلات سازمان و بی‌انگیزگی در غلبه بر موانع اجرای پیشنهادات را شامل می‌شود. در عنصر دوم (بازخورد) بی‌تفاوتی فرد مستعد نسبت به نتایج تعاملات و عملکرد خود و عدم مطالبه بازخورد از سیستم را به‌عنوان یک کژ کارکرد معرفی می‌کند. بر اساس عنصر سوم (انضباط کاری)، بی‌توجهی فرد مستعد به قواعد یا عرف اداری، برنامه‌ریزی و مدون‌سازی وظایف محول شده یک کژ کارکرد ارتباطی از سوی فرد مستعد برای توسعه استعدادهای اوست؛ عدم تقید مدیران به اصول برنامه‌ریزی و اجرای آن، و فرماندهی خارج از چارچوب ساختاری سازمان نیز بخش دیگری از این عنصر است. عدم استمرار در به‌روزرسانی دانسته‌های مرتبط با فضای کاری، و عدم کسب مهارت‌های متناسب با نیاز سازمان توسط فرد مستعد، موضوع کژ کارکرد دیگری است که با عنوان «ارتقاء مهارت و توان‌مندی» آمده است.

## بحث

همان‌طور که پیش‌تر بر اساس جدول ۲ عنوان شد به ترتیب عوامل «عدم پاسداشت ایده یا عملکرد»<sup>۱۴</sup>، «تخطئه، تهدید، و تحقیر»<sup>۱۴</sup>، و «محدودسازی دایره تعاملات»<sup>۱۵</sup> با اختلاف زیاد واجد بیشترین تکرار به عنوان مهم‌ترین کژکارکردهای ارتباطی بالندگی استعدادها در میان سایر کدهای استخراجی هستند. مطابق با نتایج پژوهش حاضر، در پژوهشی در خصوص شناسایی عوامل مؤثر بر حفظ افراد مستعد از نگاه استعداد‌های سازمانی نیز، کد جزئی «تناسب عملکرد-ستاده» دومین عامل با بیش‌ترین تکرار از میان عوامل کشف‌شده بود و عامل برقراری سیستم‌های پیشنهادات و پاداش پس از عامل «مهارت‌های رفتاری مدیران ارشد» پرتکرارترین عوامل بودند (۲۱). «عادلانه نمودن پاداش‌ها» به عنوان یکی از مولفه‌های اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های خدماتی محسوب شده است (۲۲). یکی از محققان نیز تأکید می‌کند افراد مستعد در مسیر بالندگی استعداد (از پتانسیل تا شایستگی) نیازمند حمایت دیگران به‌ویژه همالان با علائق مشابه و بزرگسالان فعال در حرفه‌ی موردنظر هستند (۲۳). «دوری از طمع» نیز به‌عنوان یکی از مولفه‌های ارتباطات میان‌فردی، از اخلاق حرفه‌ای مدیران محسوب شده است (۲۴). یکی دیگر از پژوهش‌ها «سوء استفاده از منابع انسانی» را یکی از مولفه‌های رفتار غیراخلاقی رهبران تلقی میکند (۲۵). «تخطئه، تهدید، و تحقیر» کد بعدی است که با سه عنصر «تنبیه و تهدید»، «سعایت و ایراد اتهام»، و «تحقیر، اعمال فشار و عدم رعایت شأن افراد» به‌عنوان دومین کژکارکرد پرتکرار شناخته‌شده است. در پژوهشی، «حفظ شأن و شخصیت» و «پرهیز از تحقیر» توسط مدیر و همکار، از عوامل مؤثر بر حفظ افراد مستعد از نگاه استعداد‌های سازمانی در پژوهش بود (۲۱)؛ محقق دیگری، «تحقیر نکردن» را از مولفه‌های اخلاقی حرفه‌ای مدیران تشخیص داده است (۲۴). «محدودسازی دایره تعاملات» با فراوانی برابر با «تخطئه، تهدید، و تحقیر» مهم‌ترین کژکارکرد بعدی محسوب می‌شود. اظهارات شرکت‌کنندگان نشان می‌دهد مدیران و مراتب سازمانی بالاتر به دلایلی نظیر عدم علاقه یا آگاهی از اهمیت شبکه‌سازی، یا لحاظ معیارهای سیاسی، عقیدتی، قومیتی یا در نظر گرفتن مسائل زندگی شخصی افراد در گزینش آن‌ها، مجموعه افراد واجد شرایط همکاری یا تصدی مسؤلیت‌ها را تقلیل می‌دهند؛ عدم تمایل نیروهای مستعد سازمانی به فعالیت‌های سیاسی و عضویت در احزاب و ترجیح آنان به تمرکز بر وظایف تخصصی نیز عامل خارج بودن آن‌ها از زمره افراد اصلح از نگاه مدیران سازمان‌هاست؛ بی‌علاقگی و عدم آگاهی از اهمیت شبکه‌سازی و عدم تمایل به همکاری با نیروهایی که صلاحیت کافی برای تصدی مسؤلیت‌ها ندارند عوامل دیگری است که مانع شناسایی این افراد به‌عنوان واجدین صلاحیت می‌شود. گذار از شایستگی به مهارت نیازمند فراتر رفتن از یادگیری اصول یک حوزه به تخصص‌گرایی و هم‌چنین اجتماعی شدن نسبت به فرهنگ زمینه است و می‌تواند از طریق کارکردن با سایر حرفه‌ای‌ها و مربیان و برقراری ارتباط با سایر افراد با استعداد انجام شود (۲۶ و ۲۷).

۷- «صحه‌گذاری/جانب‌داری نابه‌جا یا منافقانه»: دو جزء این کانون توجه عبارت‌اند از الف- سکوت، تأیید، حمایت، بی‌تفاوتی، یا حتی حمایت کورکورانه یا منفعت‌طلبانه مدیران، هم‌کاران و مراتب سازمانی بالاتر از اقدامات و عملکردهای غیرقابل قبول برخی کارکنان ب- تصویرسازی مثبت از خود یا فرافکنی: این عنصر، دفاع غیرمنطقی مدیر از اقدامات خود یا میراسازی خود از نتایج سازمانی را در بر می‌گیرد. بر این اساس تلاش هم‌کاران برای نزدیکی به مدیران و چاپلوسی و نیز ادعای شایستگی بیشتر جهت تصدی مسؤلیت‌های فرد مستعد به عنوان یک کژکارکرد ارتباطی توسعه استعداد محسوب می‌شود.

۸- «تبیین نامتناسب»: کیفیت نامناسب تبیین و عدم تشخیص شرایط بیان مسائل، ایده‌ها و نظرات توسط فرد مستعد مطابق این طبقه یکی از کژکارکردهای ارتباطی در مسیر توسعه و به‌کارگیری استعدادهاست. سه عنصر متغیر در کانون توجه این طبقه قرار می‌گیرند: جزء اول با عنوان «عدم اقتضامندی» به بی‌توجهی و عدم استفاده از شرایط موجود و وضعیت هیجانی و خلقی مخاطبان (مدیران و مجموعه‌های برون‌سازمانی) در تبیین نظرات و ایده‌ها به‌عنوان یک کژکارکرد ارتباطی اشاره می‌کند. جزء دوم (تعدیل‌گری ایده)، اختیار سکوت یا تعدیل ایده‌های قابل تبیین را به دلایلی همچون احتمال مغایرت نظر خود با مدیران و مراتب بالاتر سازمانی یک کژکارکرد برمی‌شمارد. بر این اساس فرد مستعد حتی ممکن است به حمایت از ایده‌هایی از سوی مدیران که قابلیت اجرایی یا نوآوری کمتری دارند بپردازد. جزء سوم (عدم اطمینان‌بخشی)، عدم تلاش کافی جهت رفع ابهام و اعتمادبخشی در تصمیم‌گیران در خصوص فضای پیاده‌سازی ایده را یک کژکارکرد ارتباطی در توسعه و به‌کارگیری استعدادها محسوب می‌کند.

۹- «واکنش‌های رفتاری «هیجانی» غیرمتعارف»: در این طبقه عنوان می‌شود که اظهارات رفتاری نابه‌هنگام و پذیرفته‌نشده از سوی فرد مستعد در محیط کاری که منبعث از شور و تلاطم‌های روحی زودگذر هستند می‌تواند تأثیرات منفی بر نگاه دیگران به فرد مستعد گذارده و یک کژکارکرد محسوب می‌شوند.

۱۰- «تقابل با اقدامات مغایر ضوابط یا غیرمنطقی»: آنچه این طبقه بر آن تأکید دارد موضوع اعتراض به اقدامات و تلاش‌هایی است که به‌زعم افراد مستعد، آینده سازمان یا ذی‌نفعان را تحت تأثیر منفی خود قرار دهد. دامنه شدت این اعتراضات می‌تواند از خرده‌گرفتن تا ایستادگی و عمل برخلاف نظرات مدیران و مراتب بالاتر سازمانی متنوع باشد؛ این رفتارها می‌تواند منجر واکنش‌های متقابل مدیران و بروز شرایطی شود که درنهایت مانع توسعه استعداد‌های آنان گردد.

به منظور ایجاد درک عمیق‌تر از این پدیده و دست‌یابی به هدف نهایی پژوهش، طبقات توصیفی به دست آمده، در یک ساختار کلی‌تر به نمایش گذاشته می‌شود؛ این فضای نتیجه شامل تمامی افق‌های بیرونی است که مشارکت‌کنندگان از آن به پدیده می‌نگرند.





## References

1. Hersey P, Blanchard K. (1989). Organizational behavior management-application of human resource. 26<sup>th</sup> ed. Translated by: AlagheBand A (2005). Tehran: AmirKabir Publication. (In Persian).
2. Olszewski-Kubilius P, Subotnik R. F, Worrell FC. (2015). Antecedent and concurrent psychosocial skills that support high levels of achievement within talent domains. *High Ability Studies*; 26(2): 195-210.
3. Subotnik RF, Olszewski-Kubilius P, Worrell FC. (2011). Rethinking giftedness and gifted education: A proposed direction forward based on psychological science. *Psychological Science in the Public Interest*; 12: 1-52.
4. Scullion H, Collings DG. (2011). Global talent management. *Journal of World Business*; 28: 105-118.
5. Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Sweem SL. (2009). Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Lisle/Chicago: Benedictine University.
7. Shirazi A. (2015). Organizational behavior: theory, research, and practice. Mashhad: Arsalan Publication. (In Persian).
8. Hargie O. (2011). *Skilled interpersonal communication research, theory and practice*. 5<sup>th</sup> Ed. UK: Routledge Publication.
9. Corn S. (2013). Superiors' conflict management behaviors and its relationship to their level of communicative competence. [MA Thesis]. USA: University of Akron
10. Niederberger U. (2013). Relational competence theory: can respect, authenticity, and responsibility predict relationship quality? [Degree of Bachelor]. Sweden: Kristianstad University.
11. Farhangi A, Sfar Zadeh H, Khademi M. (2014). *Theories of organizational communication*. 5<sup>th</sup> ed. Tehran: Cultural Services Institution of Rasa. (In Persian).
12. Gordon T. (1970). *Parent effectiveness training: the no-lose program for raising responsible children*. New York: Peter H. Wyden.
13. Bolton R. (1979). *Psychology of human relations (Humanity Skills)*. Translated by: Sohrabi HR, Hayat Roshanaii A. (2014) Tehran: Roshd Publication. (In Persian).
14. Kooiman J, Eliassen KA. (1978). *Managing public organization*. Translated by: Monavvarian A. (1991). Tehran: Public Management Training Center. (In Persian).

می شود پژوهش مزبور با جامعه آماری وسیع تر در حوزه های جغرافیایی دیگر یا مراکز غیردولتی، به منظور افزایش اعتبار یافته ها و کشف تنوع کاملی از کژکارکردهای ارتباطی در بالندگی استعدادها صورت پذیرد. بهره گیری از سه سوبه سازی داده ای با مصاحبه با مدیران و همکاران نیروهای مستعد می تواند جنبه های عمیق تری از کژکارکردهای تعاملی افراد مستعد را آشکار کند.

## نتیجه گیری

در این پژوهش نقش کژکارکردهای اخلاقی در بُعد میان فردی (تحت عنوان ارتباطات میان فردی) در جلوگیری از بالندگی استعدادهای سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج حاصل نشان داد در بخش اعظم کژکارکردهای ارتباطی میان فردی سازمان های دولتی، نقش پر رنگ مدیران و حضور آن ها به عنوان یکی از تعامل کنندگان ملاحظه می شود؛ از این رو مدیران می توانند با مشارکت جویی از منابع انسانی توانمند، دغدغه نسبت به پتانسیل های منابع انسانی و حمایت از خلاقیت های سازمانی، و نیز درک ارزش حقیقی فعالیت های نوآورانه و قابلیت های سازمانی افراد، سهم به سزایی در حرکت به سمت بالندگی استعدادهای سازمانی ایفا نمایند.

## ملاحظه های اخلاقی

رعایت ملاحظات اخلاقی و اطمینان بخشی به مشارکت کنندگان در خصوص محرمانه ماندن مصاحبه ها صورت پذیرفت. حقوق نویسندگان با ذکر نام آن ها بر اساس روش علمی در این مقاله رعایت شد و نتایج حاصل پس از اعتبارسنجی در اختیار خوانندگان قرار گرفت.

## واژه نامه

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1. Interpersonal communication         | ارتباطات میان فردی    |
| 2. Attitude                            | نگرش ها               |
| 3. Organizational talents              | استعدادهای سازمانی    |
| 4. Talent development                  | بالندگی استعداد       |
| 5. Eminence                            | تعالی                 |
| 6. Competency                          | شایستگی               |
| 7. Yes-Butting                         | بله بله گفتن          |
| 8. Stonewalling                        | کارشکنی               |
| 9. Referential component               | عنصر ارجاعی           |
| 10. Structural component               | عنصر ساختاری          |
| 11. External & internal horizon        | افق بیرونی و درونی    |
| 12. Outcome space                      | فضای نتیجه            |
| 13. Lack of advocation                 | عدم پاسداشت           |
| 14. Proscription, threat & Humiliation | تخطئه، تهدید، و تحقیر |
| 15. Limiting transaction domain        | محدودسازی تعاملات     |



- in Science and Technology; 8(3): 32-40. (In Persian).
23. Somerville LH. (2013). The teenage brain: Sensitivity to social evaluation. *Current Directions in Psychological Science*; 22: 121-127.
  24. Khayat-Moghadam S, Tabatabaie Nasab SM. (2016). Components of professional ethics in management. *Ethics in Science and Technology*; 11(1): 127-136. (In Persian).
  25. Khorasani Toroghi H, Rahimnia F, Malekzadeh Gh, Mortazavi S. (2018). Exploring the components of destructive behaviors of unethical leaders. *Ethics in Science and Technology*; 13(1): 38-47. (In Persian).
  26. Subotnik RF, Jarvin L. (2005). Beyond expertis; conceptions of giftedness as great performance. In: Sternberg RJ, Davidson JE. (Eds.), *Conceptions of giftedness*. 2<sup>nd</sup> ed. New York, NY: Cambridge University Press. Pp. 343-357.
  27. Subotnik RF, Pillmeier E, Jarvin L. (2009). The psychosocial dimensions of creativity in mathematics. In: Leikin R, Berman A, Koichu B. (Eds.), *Creativity in mathematics and the education of gifted students*. Rotterdam/Netherlands: Sense Publishers. Pp. 165-179.
  28. Dai DY, Westcott KK. (2012). Cope and grow: A model of affective curriculum for talent development. *Talent Development and Excellence*; 4: 1-19.
  15. Danaee Fard H, Kazemi SH. (2009). *Interpretive research in organization*. Tehran: I. S. U. Press. (In Persian).
  16. Martom F, Yan Pong W. (2005). On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development*; 24(4): 335-348.
  17. Bruce C, Pham B, Stoodely I. (2002). The collective consciousness of information technology research: The significance and value of research projects. Available at: <https://eprints.qut.edu.au/1757/1/FRep-WOS.pdf>. Accessed: 12 Jun 2018.
  18. Marshall K, Rossman G. (1995). *Qualitative research method*. 2<sup>th</sup> ed. Translated by: Parsian A, A'rabi SM. (2002). Tehran: Cultural Research Bureau. (In Persian).
  19. Creswell JW, Miller DL. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*; 39(3): 124-130.
  20. Parvizi S, Adib HajBagheri M, Salsali, M. (2015). *Basics and methods of qualitative research*. Tehran: University of Medical Sciences and health Services Press. (In Persian).
  21. Shahvazian S, Mortazavi S, Lagzian M, Rahimnia F. (2016). A dichotomous perceptions on talent retention factors: Phenomenography strategy. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*; 9(4): 675-706.
  22. Ahmadi F. (2012). Evaluation of factors affecting on professional ethics service organizations. *Ethics*