

## بررسی نقش تعدیل کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط گریزی افراد

دکتر فریبرز رحیم نیا\*

استادیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

زاله فرزانه حسن زاده

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

ارتباط سرچشمه فرهنگ و تکامل جامعه است و انسان ها از طریق آن مهارت ها و دانسته های خود را منتقل می کنند. از این رو، فقدان آن عواقب و آثار جبران ناپذیری بر جای می گذارد و پدیده ای به نام ارتباط گریزی می تواند بر روابط بین فردی در محیط کار و کارآیی کارکنان تأثیر منفی گذاشته و باعث اختلال در جریان ارتباطات سازمانی شود. هدف این مطالعه، بررسی تأثیر ادراک پرسنل سازمان از فضای سیاسی از طریق عدالت سازمانی درک شده بر میزان ارتباط گریزی آنهاست. بدین منظور تحقیق پیمایشی در یک نمونه ۲۶۵ نفری از پرسنل تمامی شعبات یکی از بانکهای دولتی استان خراسان رضوی با استفاده از ابزار پرسش نامه مورد آزمون قرار گرفت. نتایج تحقیق تأثیر مستقیم ادراک از فضای سیاسی بر میزان ارتباط گریزی را تأیید، اما تأثیر غیر مستقیم ادراک پرسنل از فضای سیاسی بر میزان ارتباط گریزی از طریق ادراک عدالت سازمانی به اثبات نرسید. با توجه به نتایج بیان شده، مدیران بهتر است برای تسهیل و تسریع ارتباط بین کارکنان به فضای سیاسی سازمان و ادراک کارکنانشان از آن توجه کنند چون این مسأله می تواند منجر به افزایش کارآیی و بهره وری سازمان شود.

**واژه های کلیدی:** ارتباط گریزی، سیاست سازمانی، رفتارهای سیاسی، عدالت سازمانی

## The moderating role of organizational justice on perception of organization politics and communication apprehension

**Fariborz Rahimnia**

Assistant professor, Ferdowsi University of Mashhad

**Jaleh Farzaneh Hasanzadeh**

M.A Student, Ferdowsi University of Mashhad

### Abstract:

Communication is the source of society culture and evolution as Human can transfer their skills and knowledge to others by it . it's lack will have irretrievable effect and a phenomenon is called communication apprehension could have bad effects on interpersonal relationships in both workplace and employee's efficiency. It can disrupt organizational communication flow. This study aims to study the impact of organizational politics on communication apprehension caused by organizational justice. Therefore, it is examined among branches of a governmental bank in Khorasan Razavi province with 256 sample size. The findings support the impact of organizational politics on communication apprehension but organizational justice doesn't influence the impact of organizational politics on communication apprehension. With attention to the declared results, management should notice to organization politics and their employees' perception from it because it can lead to increase organization efficiency and productivity.

**Keywords:** communication apprehension, organizational politic, political behavior, organizational justice.

### مقدمه

ارتباط سرچشمه ی فرهنگ و تکامل جامعه است؛ و فقدان آن عواقب و آثار جبران ناپذیری بر جای می گذارد که از آن جمله می توان به مواردی مانند: فقدان زبان، سکون نسبی زمان اجتماعی و عدم امکان انتقال دانسته ها اشاره کرد. در خصوص فقدان زبان، انسان دورافتاده از جامعه فاقد ابزار اساسی ارتباط یعنی زبان است. از این رو آموخته هایش قابل انتقال نیست و امکان استفاده از تجربیات انباشته انسان های دیگر را نیز نخواهد داشت. منظور از سکون نسبی زمان اجتماعی یعنی این که ارتباط انسان ها با هم؛ موجبات احراز تخصص و ارتقای فرهنگی را فراهم

می‌آورد، در صورتی که حیطه حرکت در حیات انسانی که تنها زندگی می‌کند ناچیز می‌باشد؛ و از این رو روزهای گذشته، حال و آینده وی فاقد تمایزی معنی‌دار بوده و زمان اجتماعی او دچار نوعی سکون یا تحجر نسبی می‌شود. یکی دیگر از عواقبی که ذکر شد عدم امکان انتقال دانسته‌ها می‌باشد. انسان‌ها از طریق حضور در اجتماعات می‌توانند مهارت‌ها، یافته‌ها و دانسته‌های خود را به دیگران منتقل سازند. با توجه به گسترش روز افزون دانش مهارت‌های ارتباطی هم جهت انتقال دانش اهمیت پیدا می‌کنند (Atashpoor & Kazemy, 2001: 218). از طرف دیگر، افراد حداقل یک سوم زندگی (دوران بزرگسالی) خود را در سازمان‌ها سپری می‌کنند. یک سوم صرف خواب و تجدید قوا می‌شود و بقیه‌ی آن نیز به انجام امور مورد علاقه فرد می‌گذرد. بنابراین در عمل ما کنترل یک سوم از عمر خود را به دیگران سپرده ایم و معطوف روابط پیچیده قدرت در سازمان شده ایم

(Cleqq, Kornberger, Pitsis, 2005:155). قدرت و سیاست<sup>۱</sup> پدیده‌هایی اجتناب‌ناپذیر در زندگی سازمانی هستند؛ امروزه وجود رفتارهای سیاسی در سازمان واقعیتی انکارناپذیر است. میزان سیاسی بودن هر فرد به ارزشهای فردی، روش اخلاقی و خلق و خوی او بستگی دارد افرادی که شدیداً غیر سیاسی یا بسیار سیاسی اند همگی زیان خواهند دید. اولی ممکن است به کندی ارتقا یابد و احساس کند که کنار گذاشته شده است، در حالی که دومی ممکن است به خود خدمتی متهم شود و حیثیت و اعتبار خویش را از دست بدهد. افرادی که در دو طرف انتهایی طیف سیاسی قرار می‌گیرند به عنوان افراد ضعیف در تلاش گروهی به شمار می‌آیند. به طور معمول میزان متوسطی از رفتارهای سیاسی حساب شده به عنوان ابزار ادامه حیات در سازمان‌های پیچیده محسوب می‌شود. بنابراین درک افراد از فضای سیاسی سازمان می‌تواند بر روی توانایی برقراری ارتباط آنها در محیط کار تأثیر بگذارد. از طرف دیگر رابینز (۲۰۰۵) بیان می‌کند که فضای سیاسی سازمان چگونگی توزیع مزایا را نیز در برمی‌گیرد. Yilmaz & Tasdan (۲۰۰۹)، بیان می‌کنند رفتار شهروندی کارکنان در سازمان تحت تأثیر جنسیت، زمینه کاری و تا حدودی ارشدیت آنهاست و درک آنها از عدالت سازمانی تحت تأثیر ارشدیت است، بدین دلیل که افراد به تدریج

نفوذ اجتماعی خود را توسعه می دهند و می توانند از مزایای سازمان بهره بیشتری ببرند. بنابراین می توان نتیجه گرفت که درک افراد از عدالت سازمانی می تواند بر ادراک فضای سیاسی سازمان تأثیر بگذارد.

همانطور که اشاره شد ارتباط را می توان سرمنشأ فرهنگ به عنوان زمینه و مبنای حرکت و ارتقای انسانی دانست و فقدان آن به معنای سکون نسبی در حیات انسانی و مانعی در راه هر نوع تعالی اجتماعی است. از سوی دیگر کاستی در روابط اجتماعی نیز موجب آسیب های روانی است که خود می تواند به شکل های مختلفی نظیر خودکشی و افسردگی، ناامیدی و درماندگی و اضطراب تجلی نماید. در نتیجه این تحقیق به دنبال بررسی پدیده ای به نام ارتباط گریزی با توجه به درک فرد از فضای سیاسی سازمان به واسطه ی عدالت سازمانی است.

### مبانی نظری تحقیق

#### ارتباط گریزی

نظام ارتباط بین افراد را می توان ارتباط یک انسان با تمام پیچیدگی هایش در ارتباط با دیگران و پیوستگی هایش با آنان دانست که در ابعاد جسمی و روانی صورت می گیرد. بنابراین ارتباطات را می توان تعامل هایی دانست که در آن انسان ها پیام هایی را با یکدیگر رد و بدل می سازند که می تواند هر یک از طرفین ارتباطی را دگرگون سازد (Farhangi, 1994:42).

مردم به دلایل مختلف در جامعه بشری و سازمان های رسمی و غیر رسمی با هم ارتباط برقرار می کنند که می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- کاهش شک و تردید
- حل مشکلات
- تأیید و تصدیق باور
- پس خوراند (Michael, 1994: 68).

علاقه ی اکثریت مردم نحوه ی تعامل آن ها با دیگران است. نه تنها زندگی خصوصی بلکه زندگی شغلی افراد نیز به مهارت در زمینه ی ارتباطات و تعامل با دیگران بستگی دارد. بنابراین می توان گفت تعامل و ارتباط ابزاری است جهت رسیدن به مقاصد خود. در همین راستا روان

شناسان اجتماعی تصریح می‌کنند که انسان‌ها به یکدیگر نیاز دارند و برای ارضای نیازهای خود به ناچار نیازمند ارتباط هستند. از نظر آنها پرداختن به کار و نتایج حاصل از آن و طول زمان اجرای آن تا حدود زیادی به برقراری ارتباط با دیگران بستگی دارد؛ و کسانی در محیط کار موفقند که بتوانند در شرایط کاری و با افراد مختلف، به درستی ارتباط برقرار کنند (Harchi, 1998 : 134). کیفیت روابط در محیط کار تأثیر منفی بر رضایت شغلی کارکنان و کاهش میزان غیبت کارکنان، کاهش گردش شغلی، بهبود عملکرد کاری و فرسودگی شغلی دارد (Byron, 2005). بنابراین ارتباط‌گریزی می‌تواند در سطح فردی و سازمانی مشکلاتی را برای فرد ایجاد نماید. یکی از تعاریف مورد قبول از مفهوم ارتباط‌گریزی توسط McCroskey (۱۹۷۷) بیان شده است: "سطح و میزانی از ترس و دلواپسی در ارتباطات واقعی یا مورد انتظار با شخص یا اشخاص دیگر".

تعاریف مشابه دیگری نیز توسط Loffredol و همکارانش (۲۰۰۰)، Greene & Sparks (۱۹۸۳)، Winiecki & Ayres (۱۹۹۹)، Bethon & Robson (۲۰۰۰) و ... ارائه شده است. اگر چه این تعاریف ممکن است از جهاتی با هم متفاوت باشند ولی در همه آنها وجوه مشترکی مانند استرس، ترس، دلواپسی و واکنشهای منفی در تعامل با دیگران به چشم می‌خورد. در تحقیقی که توسط Wheelless & McCroskey (۱۹۷۶) انجام شد نشان داد که ارتباط‌گریزی در جامعه آمریکا بسیار شایع است، بطور مثال تقریباً ۲۰٪ از دانش‌آموزان در آمریکا مشکل ارتباط‌گریزی دارند چنانچه در بررسی که بر روی ۲۵ دانش‌آموز انجام شد ۵ نفر از آنها مشکل جدی ارتباط‌گریزی داشتند. همچنین بیان می‌کند که یک شخص ارتباط‌گریز دارای دلواپسی در برقراری ارتباطات شفاهی با دیگران است و مهمتر از آن در این ارتباطات به دنبال بدست آوردن سود و منفعت برای خود است (Phillips, 1968 : 39-49).

افرادی که ارتباط‌گریزی بالایی دارند در کامل کردن وظایف خود، بخصوص در وظایف اجتماعی و ملاقات با افراد جدید، با مشکل مواجه هستند (Sorenson & McCroskey, 1977: 73-80). Porter (۱۹۸۲) بیان می‌کند که ارتباط‌گریزی در سطح بالا باعث می‌شود که فرد کمتر در نظر دیگران شایسته و والا جلوه کند. McCroskey (۱۹۷۷) در مورد اثرات ارتباط‌گریزی سه قضیه را به شرح زیر بیان کرد:

الف) افرادی که دارای سطوح بالایی از ارتباط‌گریزی هستند از برقراری ارتباطات و تعاملات

شفاهی با دیگران اجتناب می کنند و یا خود را عقب می کشند.  
 ب) این عقب کشیدن و اجتناب کردن آنها از برقراری ارتباط باعث می شود که آنها در نظر دیگران ضعیف جلوه کنند.  
 ج) این تصور ضعیف پیامدهایی را در عرصه تحصیلی و سیاسی و اقتصادی زندگی آنها دارد.

### انواع ارتباط گریزی

بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط محققین مختلف مانند McCroskey & Richmond (۱۹۹۲) و Devito (۲۰۰۱) چهار نوع ارتباط گریزی وجود دارد که در ذیل به آنها اشاره می شود:

شبه خصیصه و ویژگی فردی<sup>۱</sup>: این نوع ارتباط گریزی صرف نظر از موفقیتی خاص به طور عام و کلی به ترس ارتباطات بر می گردد و این در همه شرایط حتی هنگام صحبت کردن در بین یک گروه کوچک و یا صحبت های عمومی نیز رخ می دهد. دلیل این نامگذاری این است که معمولاً خصیصه و ویژگی یک فرد در طول عمر ثابت و غیر قابل تغییر است مانند رنگ چشم، ولی ارتباط گریزی این گونه نیست. متخصصان علوم اجتماعی دلیل این نوع از ارتباط گریزی را دو عامل موروثی و محیطی ذکر می کنند.

تأثیر عوامل محیطی را می توان با دو تئوری تقویت رفتار و مدل سازی توجیه کرد. در خصوص تئوری تقویت رفتار، اگر فردی در دوران کودکی ویژگی اجتماعی و برقراری ارتباط با دیگران در فرد تقویت شود، فرد به بروز این خصیصه و پرورش آن تقویت می شود. همچنین با توجه به تئوری مدل سازی افراد در جامعه شاهد رفتار دیگران هستند و به تقلید از آنها بر می آیند و رفتارهای خاصی را از خود بروز می دهند که ممکن است در آنها ذاتی نباشد. از این رو رفتارهایی که از سوی دیگران تقویت می شود و الگوها و بت هایی که جهت تقلید از رفتار آنها نیز در محیط خارجی وجود دارد رفتار فرد را بتدریج شکل می دهند (Warner & Hausdorf, 2009: 375-385).

1. Trait – Like

### ترس از یک موقعیت و حالت<sup>۱</sup>:

بر طبق گفته مک کروسکی در این نوع از ارتباط گریزی فرد نسبت به ارتباط برقرار کردن با یک فرد یا گروهی از افراد در یک زمان و موقعیت خاص واکنش نشان می‌دهد و این نوع ارتباط گریزی قابل انتقال به موقعیت‌های مشابه است؛ چنانکه وقتی فرد در موقعیتی مشابه قرار گیرد دوباره همان اضطراب و پریشانی به سراغ او می‌آید و ممکن است بهراسد. Buss (۱۹۸۰) عوامل اصلی موقعیتی که می‌تواند منجر به این نوع ارتباط گریزی و افزایش آن شوند را بیان می‌کند، این عوامل عبارتند از: تازگی، رسمیت، تابع بودن، شهرت، عدم آشنایی، عدم تجانس و میزان توجه دیگران.

### ترس فراگیر و تعمیم یافته محتوایی<sup>۲</sup>:

این نوع ارتباط گریزی از ارتباط گریزی شبه خصیصه‌ای گرفته شده است چنانکه فرد به ناگهان ممکن است در برخورد با یک فرد یا موقعیت دچار ترس و استرس شود؛ اما در موقعیت‌های مشابه این حس را نداشته باشد به عنوان مثال در هنگام سخنرانی برای یک جمع ممکن است دچار اضطراب شود اما در هنگام سخنرانی برای یک گروه این حس به او دست ندهد. این نوع از ارتباط گریزی را می‌توان به چهار نوع تقسیم کرد: ارتباط گریزی گروهی، جلسه‌ای، دوطرفه و عمومی. در این تحقیق نیز این نوع ارتباط گریزی و انواع آن مد نظر می‌باشد زیرا با موقعیت‌ها و ارتباطات سازمانی بیشتر مطابقت دارد.

### ترس مبتنی بر شنونده یا فرد - گروه<sup>۳</sup>:

وقتی فرد با یک فرد یا گروه خاصی از افراد ارتباط برقرار می‌کند درک می‌شود مثلاً صحبت کردن کارمند با رئیس، صحبت کردن دانش آموز با معلم خود و ... این نوع ترس و گوشه‌گیری ناشی از موقعیت نیست، بلکه ناشی از شخصیت خود فرد شنونده می‌باشد. ( Drinkwater &

- 
1. Situational
  2. Generalized – Context
  3. Person – Group

vreken,1997). چنانچه Kunze (۲۰۰۶) بیان می کند که ویژگی خودکارآمدی کارکنان به گونه ای مثبت بر کیفیت روابط رهبر - عضو تأثیر می گذارد.

McCroskey (۱۹۸۶) اثرات ارتباط گریزی را به سه دسته تقسیم کرده است: ۱- اجتناب از برقراری ارتباط ۲- گوشه گیری ۳- اختلال در ارتباطات

زمانی که شخصی با موقعیتی رو به رو می شود که احتمال می دهد او را آزردده و ناراحت کند دو انتخاب پیش رو دارد. ممکن است با آن مواجه شود و سعی کند بر آن فائق آید یا این که از آن اجتناب کند. افرادی که میزان ارتباط گریزی بالایی دارند راه دوم را انتخاب می کنند و مسؤولیت هایی را می پذیرند که نیاز به برقراری ارتباط کمی دارند و یا ترجیح می دهند کارهایی را انتخاب کنند که امکان انجام آن در خانه میسر باشد. پیامد دیگر ارتباط گریزی علاوه بر اجتناب از برقراری ارتباط، گوشه گیری است؛ که دو نوع است. ممکن است شخص کاملاً ساکت و گوشه گیر باشد و یا ممکن است در شرایط بسیار ضروری و مهم صحبت کند پیامد ارتباط گریزی باعث می شود فرد در بیشتر مواقع نظر خود را بیان نکند و به این ترتیب سازمان از عقاید جدید و بدیع محروم می شود. یا این که فرد در بیشتر مواقع نیازهای خود را ابراز نمی کند در نتیجه این مسأله بعد از مدتی ممکن است باعث خستگی روحی و جسمی او در محیط کار شود (Hassal et al. , 2000: 93-100).

پیامد سوم ناشی از میزان بالای ارتباط گریزی، اختلال در برقراری ارتباط است؛ زیرا چنین فردی ممکن است رفتارهای کلامی یا غیر کلامی نامناسبی از خود بروز دهد که می تواند باعث ایجاد اختلال در ارتباط و واکنش طرف مقابل در جریان ارتباط شود (Opt & Loffredo , 2000: 556-570).

Morinaga و همکارانش (۲۰۰۸) در مطالعه موانع ارتباطی از دید پرستاران در محیط کاری آن ها به این نتیجه رسیدند که موانع ارتباطی در کیفیت ارتباط پرستاران و پزشکان بسیار موثر است. Byron (۲۰۰۵) به بررسی ارتباط گریزی در محیط کار و تأثیر آن بر روی رضایت شغلی کارکنان پرداخت و نشان داد که ارتباط گریزی و رضایت شغلی با هم همبستگی منفی دارند یعنی هر گاه سطح ارتباط گریزی افزایش یابد میزان رضایت شغلی کاهش می یابد. تحقیق دیگری توسط Schilling (۲۰۰۶) انجام شد که به بررسی تأثیر تیپ های شخصیتی بر روی ارتباط گریزی می پردازد. نتایج به دست آمده از آن نشان داد بین ارتباط گریزی و انواع شخصیت ارتباط



معنی‌داری وجود ندارد؛ اما بین جنسیت و سطوح ارتباط‌گریزی ارتباط وجود دارد. Waterman (۲۰۰۸) در تحقیقی تحت عنوان به کاربردن چهره‌ی کاری و ارتباط‌گریزی برای توضیح واکنش کارمندان به استقلال و شایستگی کاری که به وسیله بازخورد منفی مورد تهدید قرار می‌گیرند؛ به این نتیجه رسیدند که تهدید استقلال کاری به وسیله بازخور منفی با سطوح بالای ارتباط‌گریزی ارتباط دارد. همچنین تهدید شایستگی‌ها و قابلیت‌های کاری کارمند به وسیله بازخور منفی با سطوح بالای ارتباط‌گریزی ارتباط معنی‌داری دارد. Joyce (۱۹۹۳) تحقیقی تحت عنوان ارتباط‌گریزی در محیط کاری چند نژادی انجام داد. نتایج تحقیقات او نشان داد گروه‌های کاری چند نژاده دارای سطح ارتباط‌گریزی بالاتری نسبت به گروه‌هایی که تنوع نژادی در آنها کم است می‌باشند. Berton, Pitt & Robson (۲۰۰۰) به بررسی تأثیر ارتباط‌گریزی بر روی عملکرد فروشندگان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که ارتباط‌گریزی دارای تأثیر کم اما برجسته ای روی عملکرد فروشندگان است. Hassel & Joyse (۲۰۰۰) به بررسی سطوح ارتباط‌گریزی در آمریکا و اسپانیا در بین دانشجویان حسابداری و بازرگانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بین ارتباط‌گریزی دانشجویان در این دو کشور تفاوت وجود دارد که می‌تواند به تعدادی عوامل فرهنگی مرتبط باشد. همچنین تحقیقی توسط Monthienvichienchai & Bhibulbhanuwat (۲۰۰۲) انجام شد که در آن به بررسی رابطه‌ی بین ارتباط‌گریزی و هوش فرهنگی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که هر چه هوش فرهنگی بالاتر باشد میزان ارتباط‌گریزی کاهش می‌یابد.

### ادراک از فضای سیاسی سازمان

در این تحقیق ما می‌خواهیم تأثیر ادراک افراد از فضای سیاسی سازمان را بر میزان ارتباط‌گریزی از طریق عدالت سازمانی آنها بررسی کنیم زیرا سازمان به عنوان مجموعه‌ای پیچیده و مرکب از افراد و ائتلاف‌ها پنداشته می‌شود که هر یک دارای منافع، باورها، ارزش‌ها، سلیقه‌ها، انتظارات و پنداشت‌های خاص خود است. این ائتلاف‌ها دائم برای کسب منابع کمیاب سازمانی با یکدیگر رقابت می‌کنند. تضاد، برخورد و تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است. عامل دیگر علاوه بر وجود ائتلاف‌های گوناگون در سازمان، محیطی که در آن افراد تعامل دارند نیز، یک عامل اثر گذاری قوی در بروز رفتارهای سیاسی در سازمان است. برای مثال: اگر افراد احساس کنند که قادرند تا رهاورد ارزشمندی را از راه درگیری در رفتار سیاسی فراهم کنند، ممکن است آنها

تمایل بیشتری به بروز رفتاری سیاسی از خود نشان دهند تا از خود. در سازمان‌هایی که به افرادی که درگیر رفتار سیاسی می‌شوند، پاداش داده می‌شود، فعالیت سیاسی در آن بیشتر می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند رفتار سیاسی در راه‌های مختلف را پاداش دهند، برای مثال: زمانی که پاداش‌های فردی تنها نوع پاداش ارائه شده توسط سازمان باشد، رفتارهای فردی نیز افزایش می‌یابد. بنابراین برای دستیابی به بخشی از این پاداش‌ها، برخی از افراد ممکن است که اقدامات سیاسی را بر گزینند. اگر اقدامات سیاسی افراد پاداش‌های مورد نظر آنها را در پی داشته باشد، به احتمال زیاد آنها در آینده به میزان بیشتری از اقدامات سیاسی استفاده خواهند کرد؛ به گونه‌ای که سازمان‌ها می‌توانند محیطی را بنیان نهند که از راه آن، نه تنها فعالیت سیاسی را تقویت می‌کنند بلکه پاداش نیز می‌دهند. سازمان‌ها از راه ارائه قوانین کم و خط مشی‌هایی برای راهنمایی، درگیری در رفتار سیاسی را برای کارکنان ساده‌تر می‌سازند. در نبود قوانین ویژه برای تشریح چگونگی اقدام، فعالیت سیاسی احتمالاً بیشتر رخ خواهد داد. بنابراین، قدرت، سیاست‌شناسی و اعمال نفوذ در زمره واقعیت‌های بسیار مهم و همیشگی حیات سازمانی قرار می‌گیرند (Rahmanseresht & Taghyzadeh, 2007: 1-18). سیاسی بودن محیط یک سازمان از نظر کارکنان متفاوت است؛ زیرا انگاشت و برداشت آنها با هم تفاوت دارد که این امر می‌تواند بر روی تمایلات افراد برای برقراری ارتباط تأثیر بگذارد. بنابراین سیاست‌شناسی سازمانی مفهومی بحث‌انگیز است. بدون شک سیاست‌شناسی<sup>۱</sup> پدیده‌ای متعارف و مرسوم در هر سازمانی است - به گونه‌ای که Robbins (۱۹۸۳) معتقد است که همه رفتارها در سازمان سیاسی‌اند - اما درباره ماهیت و مرزهای آن شناخت کمی وجود دارد. مدیران نه می‌توانند و نه باید رفتارهای سیاسی را در سازمان از بین ببرند چرا که برخی از این رفتارها کارکردی هستند و می‌توان از آنها برای نیل به هدف‌های سازمان بهره گرفت. تحقیقات در این حوزه نشان داده است که سیاست‌شناسی عنصری مهم در محیط کار است که نیاز به بررسی و مطالعات بیشتر دارد. Meyer & Allen (۱۹۷۷) سیاست‌شناسی سازمانی را استفاده از نفوذ برای دستیابی به هدف‌هایی غیر مشروع یا تحقق هدف‌هایی مشروع از طریق ابزارهایی نامشروع می‌دانند. Ferris & Kacmar (۱۹۹۲) معتقدند

سیاست‌شناسی سازمانی رفتارهای استراتژیکی است که برای حداکثر کردن منافع شخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین با هدف‌های گروهی یا منافع سایر افراد در تعارض و تناقض است. همچنین Ferris و همکارانش (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که فضای سیاسی می‌تواند باعث افزایش محدودیت‌های کاری و کاهش رضایت شغلی و رفتار شهروندی کارکنان شود. رایینز نیز اظهار می‌دارد سیاست‌شناسی سازمانی آن دسته فعالیت‌هایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارند ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمانی اعمال نفوذ می‌کنند (Robbins, 2005, 400). Daft نیز سیاست‌شناسی سازمانی را کاربرد قدرت به منظور اعمال نفوذ بر فرآیند تصمیم‌گیری برای رسیدن به نتیجه تعریف کرده است (Daft, 2006, 793). به اعتقاد ارسطو، سیاست‌شناسی از اختلاف منافع سرچشمه می‌گیرد و به نظر مورگان، سیاست‌شناسی سازمانی را باید در قالب بازی‌های قدرت و تعارضات سازمانی جستجو کرد. بدین ترتیب، رفتارهای سیاسی به عنوان نوعی اعمال نفوذ اجتماعی، متوجه کسانی است که می‌توانند مزایایی ارائه دهند که به پیشبرد منافع شخصی کنشگر یا حفاظت از این منافع در سازمان کمک کند. طبق تعریف Mitenzberg (۱۹۸۳) رفتار سیاسی، رفتارهایی غیر رسمی، تنگ‌نظرانه و غیر قانونی است که اقتدار رسمی، ایدئولوژی و مراجع صالح کارشناسی آن را مجاز نمی‌دانند. اغلب افراد تنها سمت تاریک رفتارهای سیاسی را می‌بینند. در این نگرش منفی، سیاست‌شناسی، مترادف استفاده از نیرنگ و فریب جهت تأمین نیازهای شخصی (اخلاق ماکیاولی) تعریف می‌شود؛ که فرصت‌طلبی ویرانگر و سیاست‌بازی‌های مخرب و یژگی اصلی آن است. اما از دیدگاه مثبت، سیاست‌شناسی گفتمان منطقی، مذاکره، چانه‌زنی و تدبیر جهت حل تعارض و اختلاف افراد و گروه‌ها است که می‌تواند برای سازمان و افراد مؤثر و مفید باشد (Moshabaki, 2008: 181-182).

### ادراک از عدالت سازمانی

هنگامی که گفته شود سیاست مربوط به "توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمانی است". دامنه تعریف بدان حد گسترده است که شامل رفتارهای مختلف سیاسی مانند: ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم‌گیرندگان، شایعه‌پراکنی، لا‌آبالگیری به هنگام کار، نشت اطلاعات محرمانه درباره فعالیت‌های سازمان و افتادن آن به دست رسانه‌های گروهی، پارتی‌بازی یا داد و ستدهای

درون سازمانی که به نفع طرفین صورت گیرد، به نفع یا علیه شخصی خاصی رأی دادن یا میانجی‌گری کردن می‌شود. بنابراین همانطور که ملاحظه می‌شود درک افراد از عدالت سازمانی می‌تواند بر روی رفتار سیاسی و در نتیجه توانایی ارتباط برقرار کردن آنها با دیگران تأثیر بگذارد. بنابراین در این پژوهش درک افراد از عدالت سازمانی را به عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفتیم. فرهنگ لغات آکسفورد عدالت را به عنوان حفظ حقوق با اعمال اختیار و قدرت و دفاع از حقوق با تعیین پاداش یا تنبیه توصیف کرده است. اما آنچه در تعاریف این واژه به مقاصد ما نزدیکتر است مفهوم عدالت به معنای برابری و تساوی، دادگری و انصاف، داوری با راستی و درستی در رفتار با کارکنان در سازمان است. کارکنان حداقل با دو منبع در مورد اجرای عدالت در سازمان یا نقض آن مواجه هستند. واضحترین این منابع سرپرست یا مدیر مستقیم فرد است. این سرپرست نسبت به زیردست اختیار تام دارد. منبع دومی که کارکنان ممکن است این عدالت یا بی‌عدالتی را به آن منسوب کنند، خود سازمان به عنوان یک کل است (Rupp & Cropanzano, 2002: 925-946). از این رو، درک افراد از عدالت سازمانی سه نوع می‌باشد که عبارتند از: عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی که در ذیل تعریف آنها بیان شده است.

عدالت توزیعی: در حدود ۴۰ سال پیش روانشناسی به نام جی استیسی آدامز نظریه برابری‌اش را ارائه کرد و در این نظریه نشان داد که افراد مایل‌اند، در قبال انجام کار پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند؛ به عبارت دیگر به اندازه همکارانشان از پاداش‌های انجام کار بهره‌مند شوند (Charash & Spector, 2001: 278-305). برابری طبق نظر آدامز زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند که نسبت‌های ورودی‌ها (تلاش‌ها) به خروجی‌هایشان (پاداش‌ها) با همین نسبت‌ها در خصوص همکارانشان برابر باشد (Ivancevich & Matteson, 1996: 171).

کارکنانی که احساس نابرابری می‌کنند، با واکنش‌های منفی از جمله امتناع از تلاش، کم‌کاری و رفتارهای ضعیف شهروند سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می‌دهند (Greenberg, 2004: 322-365). به لحاظ تاریخی، نظریه برابری متمرکز بر عدالت درک شده از مقدار پاداش‌های توزیع شده بین افراد است (Robbins, 2001: 170). این نوع عدالت کاربردهای زیادی در محیط سازمانی داشته است و محققان، رابطه این عدالت را با متغیرهای زیادی همچون کیفیت و کمیت کار بررسی کرده‌اند.

به خاطر تمرکز این عدالت بر پیامدها، پیش‌بینی شده است که این شکل از عدالت بطور عمده

مرتبط با واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری باشد. بنابراین زمانی که یک پیامد خاص ناعادلانه درک می‌شود، این بی‌عدالتی می‌بایست احساسات شخص (عصبانیت، رضایت خاطر، احساس غرور یا گناه) شناخت‌ها (مثلاً شناخت تحریفی ورودی‌ها و خروجی‌های خود یا دیگران) و در نهایت رفتارشان (مثل عملکرد یا ترک شغل) را تحت تأثیر قرار دهد (Greenberg, 2004: 322-365).

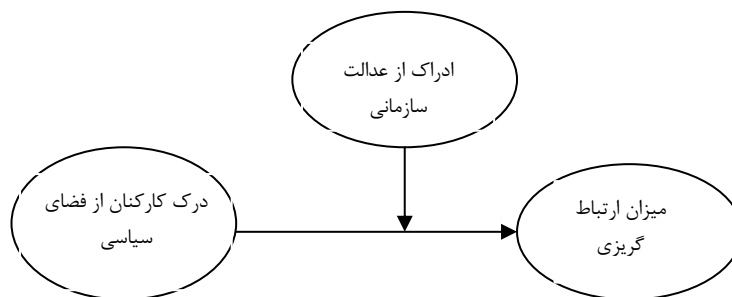
عدالت رویه ای: با توجه به تغییر تحقیقات در روانشناسی اجتماعی، مطالعه عدالت در سازمان‌ها نیز از تأکید صرف بر نتایج تخصیص پاداش (عدالت توزیعی) به تأکید بر فرآیندهایی که این تخصیص را موجب می‌شود (عدالت رویه ای)، تغییر کرد (Charash & Spector, 2001: 278-305). عدالت رویه ای یعنی عدالت درک شده از فرآیندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود (Robbins, 2001: 170). در اینجا می‌توان این سؤال را مطرح کرد که آیا ممکن است کارمندی که نسبت به دیگران پاداش کمتری را دریافت می‌کند، اصلاً احساس نابرابری یا بی‌عدالتی نکند؟ با توجه به عدالت رویه ای پاسخ مثبت است. این موضوع را با یک مثال روشن می‌کنیم. فرض کنید دو کارمند با صلاحیت و شایستگی یکسان برای انجام یک کار و مسئولیت شغلی وجود دارند، اما به یکی از آنها مقداری بیشتر از دیگری پرداخت می‌شود. سیاست‌ها و خط مشی‌های پرداخت سازمان عوامل قانونی بسیار زیادی را همچون طول زمان کار، شیفت کاری و غیره را در بر دارد. این دو کارمند از سیاست پرداخت شرکت کاملاً آگاه‌اند و فرصت‌های یکسانی دارند. با توجه به این عوامل ممکن است یکی از دو کارمند از دیگری مقدار بیشتری دریافت کند، با این حال کارمند دیگر ممکن است احساس کند اگر چه کمتر از تمایلش به او پرداخت شده است، اما این پرداخت ناعادلانه نیست، چرا که سیاست جبران خدمات سازمان یک سیاست باز بوده و به شیوه‌ای دقیق و بدون تعصب و غرض ورزی به کار گرفته شده است. بنابراین پرداخت ناشی از به کارگیری این رویه عادلانه احتمالاً عادلانه نگریسته می‌شود؛ حتی اگر به نظر خیلی کم باشد (Greenberg & Scott, 2001: 25-40). با افزایش درک عدالت رویه ای، کارکنان با دید مثبت به بالادستان و سازمانشان می‌نگرند؛ حتی اگر آنها از پرداخت‌ها، ترفیعات و دیگر پیامدهای شخصی اظهار نارضایتی کنند (Robbins, 2001: 171).

عدالت تعاملی: نوع سوم از عدالت در سازمان‌ها، عدالت تعاملی نامیده می‌شود. عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود

(Scandura, 1999: 25-40). این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرآیند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. به خاطر اینکه عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است. بنابراین زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی می‌کند به احتمال زیاد این کارمند واکنش منفی به سرپرستش به جای سازمان نشان می‌دهد. از این رو پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیمش به جای سازمان در کل ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کند. همچنین نگرش‌های منفی وی عمدتاً نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از نگرش‌های منفی به سازمان برمی‌گردد (Charash & Spector, 2001: 278-305).

به نظر مورمن عدالت توزیعی، رویه ای و عدالت تعاملی، همبسته است و هر کدام جنبه‌های متمایزی از عدالت سازمانی‌اند. به نظر وی عدالت سازمانی به صورت مجموع عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی تعریف می‌شود (Scandura, 1999: 25-40).

بنابراین همان‌گونه که بیان شد سازمان مرکب از افراد مختلف است که هر کدام فضای سیاسی سازمان را به گونه ای متمایز درک می‌کنند و ادراک آنها می‌تواند بر تمایل آنها برای برقراری ارتباط تأثیر داشته باشد و ارتباطات در سازمان‌های کنونی با توجه به تنگ تر شدن عرصه رقابت برای شرکت‌ها و ضرورت سرعت عمل در استفاده از فرصت‌های محیطی نسبت به رقبا دارای اهمیت فوق العاده ای است. علاوه بر این، کارکنان سازمان با برقراری ارتباط با هم می‌توانند مهارت‌ها و دانسته‌های خود را با یکدیگر به اشتراک گذارند و در نتیجه‌ی این ارتباط با یکدیگر می‌توانند باعث بهبود عملکرد و چابکی سازمان در عرصه رقابت شوند. همچنین بیان شد، ادراک افراد از عدالت سازمانی یکی از عوامل مؤثر بر درک افراد از فضای سیاسی است؛ بنابراین می‌تواند بر شدت رابطه و تأثیر ادراک از فضای سیاسی کارکنان بر میزان ارتباط گریزی آنها تأثیر داشته باشد. در این تحقیق درک کارکنان از فضای سیاسی به عنوان متغیر مستقل، میزان ارتباط گریزی متغیر وابسته و ادراک از عدالت سازمانی به عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است. روابط بیان شده و متغیرهای مورد نظر در این تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱- میانگین ارتباط گریزی بین کارکنان و مدیران متفاوت است.
- ۲- درک افراد از فضای سیاسی سازمان بر میزان ارتباط گریزی آنها تأثیر دارد.
- ۳- درک افراد از میزان عدالت سازمانی بر میزان ارتباط گریزی افراد ناشی از درک فضای سیاسی تأثیر دارد.
- ۴- شدت رابطه‌ی ادراک از فضای سیاسی با ابعاد چهارگانه‌ی ارتباط گریزی متفاوت است.
- ۵- شدت رابطه‌ی ادراک از عدالت سازمانی با ابعاد چهارگانه ارتباط گریزی متفاوت است.

### روش شناسی پژوهش

جامعه آماری در این پژوهش شامل ۱۰۷ شعبه یکی از بانک‌های دولتی استان خراسان رضوی می‌باشد که در بردارنده ۱۷۰۰ نفر پرسنل می‌باشد. نمونه‌ی آماری این پژوهش بر اساس فرمول کوکران و سطح اطمینان ۰/۹۵ برابر ۲۶۵ نفر تعیین شد. از آنجایی که در این تحقیق بررسی نظرات پرسنل شاغل در بانک اعم از میدان و کارکنان به عنوان منبع جمع آوری اطلاعات، مدنظر بوده است از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

روش پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی است که در آن به دنبال بررسی تأثیر ادراک پرسنل سازمان از فضای سیاسی بر میزان ارتباط گریزی آنها هستیم. از این رو متغیر مستقل ادراک پرسنل سازمان از فضای سیاسی است و متغیر وابسته میزان ارتباط گریزی آنها است. همچنین ادراک پرسنل از عدالت سازمانی نیز به عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است. در قسمت اول پرسش‌نامه، برای سنجش ادراک پرسنل از فضای سیاسی سازمان از پرسش‌نامه

سنجش انگاشت کارکنان از سیاست شناسی سازمانی که توسط Ferris & Kacmar (۱۹۹۶) طراحی شده است استفاده شد. در قسمت دوم، سؤال‌های مربوط به ارتباط گریزی آورده شد و برای سنجش آن، پرسش‌نامه ارتباط گریزی McCroskey (۱۹۸۴) به کار گرفته شد، در قسمت سوم از پرسش‌نامه عدالت سازمانی که در بردارنده دو قسمت عدالت توزیعی و تعاملی است به کار گرفته شد جهت سنجش عدالت توزیعی از پرسش‌نامه Price & Mueller (۱۹۸۶) و سنجش عدالت تعاملی از پرسش‌نامه Moorman (۱۹۹۱) استفاده گردید.

به دلیل استاندارد بودن پرسش‌نامه‌ها، روایی آنها مورد تأیید است. برای پایایی آنها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه سیاست شناسی سازمانی مقدار ۰/۷۹ و برای پرسش‌نامه ارتباط گریزی ۰/۹۴ و عدالت سازمانی ۰/۸۹ می‌باشد که گویای پایایی بالا و مطلوب پرسش‌نامه‌ها است. به منظور تجزیه و تحلیل سؤالات و فرضیه‌های تحقیق نیز از روش‌های آمار استنباطی همچون آزمون تی، همبستگی، تحلیل مسیر (به بررسی اثر غیر مستقیم متغیر مستقل از طریق متغیر تعدیل گر بر متغیر وابسته و اثر مستقیم متغیر مستقل بر وابسته می‌پردازد و این دو را با هم مقایسه می‌کند (Homman, 2002) و صیفی استفاده شده است.

### نتایج تحقیق

در نمونه مورد نظر از ۲۵۶ کارمند مورد بررسی، ۲۵۲ نفر آنها مرد و ۱۵ نفر زن می‌باشد که نوع استخدام آنها رسمی است. از نظر سطح تحصیلات ۲ نفر زیر دیپلم، ۱۶۰ نفر دیپلم و فوق دیپلم، ۹۳ نفر کارشناس و ۱۰ نفر کارشناس ارشد و بالاتر می‌باشند. از نظر سابقه‌ی کاری ۲۱ نفر کمتر از ۵ سال، ۴۶ نفر بین ۵-۱۰ سال، ۵۵ نفر بین ۱۰-۱۵ سال، ۵۹ نفر بین ۲۰-۱۵ سال، ۶۰ نفر بین ۲۵-۲۰ سال و ۲۶ نفر بیشتر از ۲۵ سال سابقه‌ی کاری دارند.

فرضیه اول " میانگین ارتباط گریزی بین کارکنان و مدیران متفاوت است " را با آزمون تی دو نمونه ای مستقل آزمون کردیم. همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌کنید سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض برابری میزان ارتباط گریزی بین کارکنان و مدیران رد می‌شود. متوسط ارتباط گریزی بین مدیران ۶۹/۴۳ و کارکنان ۶۶/۰۷ می‌باشد و میزان ارتباط گریزی بین آنها متفاوت است.



جدول ۱- آزمون تی جهت بررسی فرضیه ۱

Sig	میانگین	تعداد	شرح
۰/۰۱۹	۶۹/۴۳	۵۳	مدیران
	۶۶/۰۷	۲۱۲	کارکنان

سطح معنی‌داری ۰/۰۵

به منظور بررسی فرضیه‌ی ۲ " درک افراد از فضای سیاسی سازمان بر روی میزان ارتباط‌گیزی آنها تأثیر دارد ". می‌بایست معادله رگرسیون موجود بین این دو متغیر را بدست آورد برای این منظور ابتدا میزان همبستگی بین دو متغیر بررسی شد؛ همان‌گونه که در جدول ۲ نشان داده شده در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ بین آنها همبستگی وجود دارد و میزان ضریب همبستگی پیرسون نیز برابر ۰/۴۳۵ می‌باشد. معادله رگرسیون بین ادراک از فضای سیاسی و ارتباط‌گیزی نیز عبارت است از:

$$(\text{ادراک فضای سیاسی}) = ۵۱/۷۷ + ۳/۵۳ \times (\text{ارتباط‌گیزی})$$

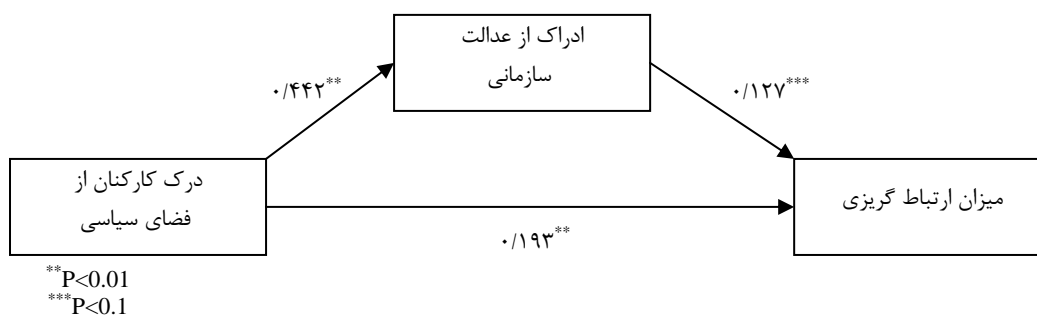
جدول ۲- ضریب همبستگی بین ارتباط‌گیزی و درک فضای سیاسی

شرح	Sig	ضریب همبستگی پیرسون	ضریب تعیین
ارتباط‌گیزی و ادراک فضای سیاسی	۰/۰۰۲	۰/۴۳۵	۰/۱۹۳

سطح معنی‌داری ۰/۰۱

ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد بیش از ۱۹ درصد تغییرات در متغیر وابسته ارتباط‌گیزی می‌تواند به متغیر مستقل ادراک از فضای سیاسی نسبت داده شود

بررسی فرضیه‌ی ۳ " درک افراد از میزان عدالت سازمانی بر روی میزان ارتباط‌گیزی افراد ناشی از درک فضای سیاسی تأثیر دارد ". نیاز به انجام تحلیل مسیر دارد که نتایج آن در شکل زیر نشان داده شده است. به دلیل کوچکتر بودن اثر غیر مستقیم درک کارکنان از فضای سیاسی بر روی میزان ارتباط‌گیزی از طریق ادراک از عدالت سازمانی (۰/۰۵۶) از اثر مستقیم درک کارکنان از فضای سیاسی بر میزان ارتباط‌گیزی (۰/۱۹۳) در نتیجه فرضیه‌ی ۳ پذیرفته نمی‌شود.



شکل ۲- نتایج تحلیل مسیر جهت بررسی فرضیه ۳

به منظور بررسی توزیع انواع چهار گانه ارتباط گریزی در بین مدیران و کارکنان از آزمون فریدمن استفاده شد. همان طور که در جدول ۳ نشان داده شده است چون سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ است فرض برابری متوسط میزان ارتباط گریزی در بین چهار گروه در بین مدیران رد می شود و با توجه به میانگین های چهار گروه به نظر می رسد اختلاف مربوط به گروه عمومی است که نتایج آزمون بین سه گروه جلسه، گروه و دو طرفه آن را تأیید می کند.

جدول ۳- بررسی چگونگی توزیع انواع ارتباط گریزی در بین مدیران

نوع ارتباط گریزی	میانگین	Sig(بین ۴ گروه)	Sig(بین ۳ گروه)
گروه	۱۴/۹۱	۰/۰۰۰	۰/۱۳۱
جلسه	۱۴/۷۵		
دوطرفه	۱۴/۲۸		
عمومی	۲۱/۴۸		

سطح معنی داری ۰/۰۱

به منظور بررسی چگونگی توزیع انواع ارتباط گریزی در بین کارکنان نیز از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج نشان داد که میزان ارتباط گریزی عمومی در بین کارکنان بیشتر از سه گروه دیگر و بین بقیه گروه ها اختلاف معنی داری مشاهده نمی شود.

جدول ۴- بررسی چگونگی توزیع ارتباط گریزی در بین کارکنان

نوع ارتباط گریزی	میانگین	Sig(بین ۴ گروه)	Sig(بین ۳ گروه)
گروه	۱۳/۸۴	۰/۰۰۰	۰/۰۲۳
جلسه	۱۴/۱		
دوطرفه	۱۳/۴۲		
عمومی	۲۰/۷۱		

سطح معنی داری ۰/۰۱

به منظور بررسی فرضیه ۴ " شدت رابطه ادراک از فضای سیاسی با ابعاد چهار گانه ارتباط گریزی متفاوت است " تحلیل همبستگی رگرسیون به کار برده شد. با توجه به مقادیر همبستگی که در جدول ۵ آمده است می توان گفت ادراک از فضای سیاسی به ترتیب بر روی ارتباط گریزی جلسه ای، گروهی، عمومی و دو طرفه بیشترین تأثیر را دارد .

جدول ۵- بررسی میزان همبستگی بین ارتباط گریزی و ادراک از فضای سیاسی

Sig	ضریب همبستگی	ادراک فضای سیاسی
		انواع ارتباط گریزی
۰/۰۰۱	۰/۲۰۶	جلسه ای
۰/۰۱۵	۰/۱۵۲	گروهی
۰/۰۳۸	۰/۱۳۰	عمومی
۰/۰۴۱	۰/۱۲۸	دو طرفه

سطح معنی داری ۰/۰۵

جدول ۶- بررسی میزان همبستگی بین ارتباط گریزی و ادراک از فضای سیاسی

Sig	ضریب همبستگی	عدالت سازمانی
		انواع ارتباط گریزی
۰/۰۰۰	۰/۲۶۳	جلسه ای
۰/۲۵۷	۰/۷۱	گروهی
۰/۰۶۳	۰/۱۱۷	عمومی
۰/۰۴۶	۰/۱۲۵	دو طرفه

سطح معنی داری ۰/۰۵

برای بررسی فرضیه‌ی آخر " شدت رابطه ادراک از عدالت سازمانی با ابعاد چهارگانه ارتباط گریزی متفاوت است. " از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. با توجه به مقادیر همبستگی در جدول ۶، بین ادراک از عدالت سازمانی و ارتباط گریزی جلسه‌ای، دو طرفه همبستگی وجود دارد و بر ارتباط گریزی گروهی و عمومی اثر معنی داری ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

همان طور که در پیشینه موضوع تحقیق آورده شده است، Byron (۲۰۰۵) به بررسی تأثیر ارتباط گریزی بر رضایت شغلی پرداخت، Schilling (۲۰۰۶) به بررسی تأثیر تیپ‌های شخصیتی بر ارتباط گریزی پرداخت و Western (۲۰۰۸) نیز به بررسی ارتباط بین چهره کاری و ارتباط گریزی پرداختند. اما در این تحقیق با دید وسیع تری به بررسی تأثیر ادراک فرد از فضای سیاسی بر ارتباط گریزی با در نظر گرفتن عدالت سازمانی به عنوان متغیر تعدیل گر می‌پردازیم زیرا عوامل فردی مانند مرکز کنترل، خود کنترلی، تخصص‌های گوناگون، امید به موفقیت و عدالت سازمانی مانند چگونگی تخصیص منابع، فرصت‌ها برای ارتقا، سبک مدیریت، میزان پاداش، چگونگی تخصیص کار بر رفتار سیاسی کارکنان و درک آنها از جو سیاسی سازمان تأثیر دارند (Robbins, 747 : 2006). بنابراین با بررسی تأثیر فرد از فضای سیاسی سازمان می‌توان گفت تأثیر عوامل دیگر مانند رضایت شغلی، تیپ‌های شخصیتی، چهره کاری و ... را نیز در بر می‌گیرد.

امروزه با توجه به توسعه‌ی فن آوری اطلاعات و ارتباطات شرایط برای افزایش میزان ارتباط گریزی افراد فراهم است (Vos & Westerhoudt, 2008: 18-29). در نتیجه پیامدهای ارتباط گریزی طبق گفته McCrosky (۱۹۸۶) (میزان گوشه گیری و اجتناب از ارتباط) افزایش می‌یابد، در نتیجه سازمان نمی‌تواند به انسجام و هماهنگی مناسبی جهت دستیابی به مزیت رقابتی دست یابد؛ و از سرمایه اجتماعی خود که امروزه نقش مهمی در پیشی گرفتن سازمان‌ها نسبت به هم دارد بهره مند گردد. از این رو علاوه بر این که به ارتباطات در سطح سازمانی توجه می‌شود باید در سطح فردی نیز توجه نمود.

نتایج نشان داد که میزان ارتباط گریزی بین مدیران و کارکنان متفاوت است؛ و در بین مدیران

بیشتر است و از میان چهار نوع ارتباط‌گزینی، میزان ارتباط‌گزینی عمومی در بین مدیران بیشتر است؛ و در بین کارکنان نیز ارتباط‌گزینی عمومی بیشتر دیده می‌شود. سازمان باید نسبت به رفع ارتباط‌گزینی بخصوص در مورد مدیران خود تلاش کند زیرا ارتباط‌گزینی می‌تواند به طور منفی در روابط بین فردی در محیط کار تأثیر بگذارد و باعث اخلال در ارتباطات سازمانی شود. ارتباط‌گزینی دارای اثرات درونی نیز هست و می‌تواند باعث برهم زدن احساس آرامش درونی فرد شود در نتیجه فرد تمرکز خود را از دست بدهد و از میزان کارآیی او کاسته شود. همچنین افرادی که دچار ارتباط‌گزینی هستند همواره در جمع‌عصبی هستند بخصوص اگر جلسه رسمی باشد.

همچنین نتایج نشان داد که ادراک از فضای سیاسی سازمان بر میزان ارتباط‌گزینی تأثیر مستقیم دارد. بنابراین مدیران باید سعی کنند فضای سیاسی سازمان را متعادل نگه دارند و مانع بروز جنبه‌های منفی رفتار سیاسی در سازمان شوند؛ زیرا باعث افزایش ارتباط‌گزینی در افراد و پیامدهای ذکر شده می‌شود. از جمله اخلال در ارتباطات، کاهش کنترل، انگیزه، ابراز احساسات و اطلاعات در سازمان شود؛ زیرا بنا بر اظهارات Sorenson & McCroskey (۱۹۷۷) ارتباطات چهار نقش ایفا می‌کند که عبارت‌اند از: کنترل، ایجاد انگیزه، ابراز احساسات و اطلاعات. همچنین نتایج نشان داد که ادراک از فضای سیاسی به طور مستقیم بر میزان ارتباط‌گزینی تأثیر می‌گذارد و عدالت سازمانی نقش تعدیل‌گری ایفا نمی‌کند و مدیران نمی‌توانند با کنترل نحوه تخصیص پاداش، حقوق و مزایا یا عدالت سازمانی روبه‌ای، بر میزان ارتباط‌گزینی کارکنان ناشی از فضای سیاسی تأثیر بگذارند. همچنین ادراک از فضای سیاسی بیشترین تأثیر را بر ارتباط‌گزینی جلسه‌ای می‌گذارد. توجه به این مسأله می‌تواند دلیل توجیه رفتار کارکنانی شود که معمولاً وقتی در جلسات با رؤسای خود روبه‌رو می‌شوند نمی‌توانند افکار و عقاید خود را به راحتی بیان کنند. از طرف دیگر ادراک از عدالت سازمانی می‌تواند فقط بر ارتباط‌گزینی جلسه‌ای و تعاملی تأثیر بگذارد و مدیران می‌توانند با افزایش ادراک از عدالت سازمانی میزان ارتباط‌گزینی جلسه‌ای و تعاملی را کاهش دهند.

### پیشنهادات

زمانی که فردی دارای کمبود مهارتی ارتباطی و ارتباط‌گزینی است، ابتدا باید مشکل ارتباط

گریزی 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 ارتباط گریزی فرد را کاهش دهد زیرا افراد ممکن است دارای مهارت‌های ارتباطی باشند، اما از لحاظ روانی از برقراری ارتباط گریزان باشند و این ترس و اجتناب باعث کاهش اثر مهارت آنها می‌شود. افرادی که این دوره‌های آموزشی را گذرانده‌اند با وجود این که 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 ارتباط گریزی افراد، دو روش ۱- حساسیت زدایی نظام‌مند<sup>۱</sup> (Fredrich & Gross , 1984: 173-187) ۲- بازسازی شناختی<sup>۲</sup> : (Fremouw , Zitter , 1983) (248-259) وجود دارد.

حساسیت زدایی نظام‌مند به دنبال تمدد اعصاب فرد در مواجهه با دیگران است. حرکاتی مانند شل کردن عضلات و یوگا از جمله روش‌های درمانی این سبک درمانی است. روش بازسازی شناختی سعی می‌کند محرک‌ها و موقعیت‌های اضطراب آور و ناراحت کننده برای فرد را شناسایی کند و به گونه ای مطلوب و مناسب با توجه به موقعیت‌ها و مواردی که باعث آسودگی و آرامش فرد می‌شود آنها را دوباره تفسیر می‌کند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش نیز می‌توان به این موارد اشاره کرد: جهت تعمیم نتایج می‌باید در سطحی گسترده تر موضوع را بررسی کرد تا علاوه بر بخش‌های صف در بانک‌ها، بخش‌های ستادی نیز مورد مطالعه قرار گیرد. همچنین در این پژوهش بانک‌های خصوصی و کارمندان غیر رسمی در نظر گرفته نشده است که می‌توانند مورد بررسی قرار گیرند.

#### References

- 1- Atashpoor , sayyd Hamid , Kazemy , Ehsan,(2001), "**The introduction about practical social psychological**" , Moheban publication.
- 2- Byron , Amber , (2005) , "**Communication apprehension in the workplace and its effects on employee job satisfaction**" , (Kenneth David Roch ) ,

- 
1. Systematic Desensitization
  2. Cognitive Restructuring

- Texas Tech University , Graduate Faculty .
- 3- Charash, V.C&Spector, P.E (2001). "**The role of justice in organizations.a meta- analysis**", Organizational Behavior and Human Decision Processes, VOL 80, pp: 278 – 305.
  - 4- Cleqq, Stewart R; Kornberger, Martin & Pitsis, Tyron (2005), "**Managing & organizations: an introduction to theory & practice book**", Sydney.
  - 5- Daft , Richard L. ,(2006), "**Organization theory & design**" ,(Ali Parsayan & Sayyd Mohammad Arabi ) , Cultural Reaearch Bureau , 5<sup>th</sup> Edition, Volume two.
  - 6- Devito, J. A. (2001), "**The interpersonal communication book**". (9<sup>th</sup> ed). New York, NY: Addison Wesley Long man, Inc.
  - 7- Drink water , m. & vrecken , N. (1997). "**Communication apprehension as a factor influencing the quality of people**" , school of Teacher Education , Postche fstroom university for Christian Higher Education , otchefstroom , RSA. Available: <http://boleswa97.Tripod.com/drinkwater-reken.htm>.
  - 8- Farhangi , Ali Akbar , (1994) , "**Humanity communications** " , Times Tehran publication .
  - 9- Ferris, Gerald R & Kacmar, K. Michele (1992), "**Perception of organizational politics, journal of management**", Vol. 18, pp: 93- 116.
  - 10- Ferris Gerald R. , Rogers Laci M., Blass Fred R., Hochwarter Wayne A. , (2009), "**Interaction of job-limiting pain and and political skill on job satisfaction and organizational citizenship behavior**", Journal of Managerial Psychology , Vol 24 , pp 584-608.
  - 11- Fredrich, G., & Gross, B. (1984), "**Systematic desensitization**". in J.A. Daly & J.C .Mc croskey (Eds), "**Avoiding communication: shyness and communication apprehension**", pp: 173-187, Beverly Hills .CA: Sage.
  - 12- Fremouw, W.J, & Zitter, R.E, (1983), "**A comparison of skills training and cognitive restructuring relaxation for the treatment of speech anxiety**", Behavior Therapy, pp: 248-259.
  - 13- Greene , J. , & Sparks , G. (1983) . "**The role of outcome expectations in the experience of a state of communication apprehension**". Communication Quarterly , 31 , pp: 212- 219 .
  - 14- Greenberg.J (2004). "**Stress fairness to fare no stress: managing workPlace stress by promoting organizational justice**", Organizational Dynamics, Vol 33, pp: 322-365.
  - 15- Greenbreg, J., and K. S. Scott, (2001) "**Why do workers bite the hands that feed them ? employee theft as a social exchange poces**" , in B.M. Staw and L.L Cummings (Eds.) , Research in Organizational Behaviour , Vol .18 , Greenwich , CT : JAI Press .
  - 16- Hassal , Trevor , Joyce , John , Roger , Ottewill , Arguero , José , (2000)

- , "**Communication apprehension in UK and spanish business and accounting students**" , Education + Training , Vol. 42 , No. 2 , pp 93 – 100.
- 17- Heidarali , Homan, (2001), "**Multivariable analytic in behavioral research**", Tehran, Parsa publication.
- 18- Harchi , Own ,(1998), "**Social skills in interpersonal communication**" , (Beygi & Firoozbakht ) , Roshd publication.
- 19- Ivancevich, J. M & Matteson, M.T. (1996). "**Organizational behavior and management**", McGraw-Hill Companies.Inc .
- 20- McCroskey, J. C .and Wheelless, L. (1976), "**Introduction to human communication**", Boston, MA: Allyn and Bacon.
- 21- McCroskey, J. (1977). "**Oral communication apprehension: A summary of recent theory and research**". Human Communication Research, 4, pp: 78-96.
- 22- McCroskey, J. (1984), "**The communication apprehension perspective**", Human Communication Research, 6, pp: 13-38.
- 23- McCroskey, J.C. & Richmond, V. P. (1992), "**Communication apprehension and small group communication**", Small group communication: A reader. (6<sup>th</sup> Ed.). Cathcart, R.S. , and Smovar, L.A , (Eds.) , Dubuque , IA : Wmc.
- 24- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. & Smith, Catherine A. (1993) , "**Commitment to organizations and occupations: extention and test of a three-component conceptualization**", Journal of Applied Psychology, Vol. 78, pp: 538-551.
- 25- Michael ,Terence ,(1994) , "**People in organization**" , (Shekarshekan), Roshd publication.
- 26- Moshabaki ,Asghar, (2008) , "**Images of organization : a review on gareth morgan's valuable work about organization & metaphors**" , Faculty of Management University of Tehran ,2<sup>th</sup> Edition.
- 27- Monthienvichien , Chai , Chintana , Bhibubhanuwat , Sirintorn , Kasemus , Chintawee , Speece , Mark , (2002) , "**Cultural awarness , communication apprehension , and communication competence : a case study of saint john's international school**" , The International Journal of Educational Management , Vol.16 , No.6 , pp:288-296 .
- 28- Moorman, R. H. (1991). "**Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?**". Journal of Applied Psychology, 76, 845–855.
- 29- Morinaga , Kyoko , Ohtsubo , Yohsuke , Yamauchi , Keko , Shimada , Yasuhiro , (2008) , "**Doctor's traits perceived by japanese nurses as communication barriers : a questionnaire survey**" , Journal of Nursing Studies , No.45 , pp: 740-749 .
- 30- Opt, S., & Loffredo , D. (2000). "**Rethinking communication**



- apprehension : a myers-Briggs perspective"**. The Journal of Psychology ,Vol 134 , pp :556-570.
- 31- Phillips, G.M, (1986)," **Reticence : pathology of the normal speaker , speech monographs "**,Vol 35 , pp 39-49.
- 32- Pitt , L. , Bethon , P ., & Robson , M. (2000). "**Communication apprehension and perceptions of salesperson performance: A multinational perspective"**. Journal of Managerial Psychology, Vol 15 , pp68-78.
- 33- Pitt , Ley land , Bethon , Pierre , Robson , Matthew , (2000) , "**Communication apprehension and perceptions of saleperson performance : a multinational perspective"** , Journal of Management psychology , Vol. 15, No. 1, pp: 68-86.
- 34- Price, James, L. and Mueller, Charles W, (1986) , "**Handbook of organizational measurement"**, Organization Studies.
- 35- Porter, D (1982), "**Communicator style perceptions as a function of communication apprehension"**. Communication Quarterly, Vol 30, pp: 237 – 244.
- 36- Rahman Seresht , Hossein , Taghyzadeh Motlagh , Mohammad , (2007) , perception of organization politics & organizational behavior ,Unpublished article.
- 37- Robbins, Stephen P. , (2006) , "**Organizational behavior: Concepts , controversies applications"** ,(Ali Parsayan & Sayyd Mohammad Arabi ) , Cultural Reaearch Bureau , 11<sup>th</sup> Edition, Volume two.
- 38- Robbins, S.P (2001). "**Organizational behavior"**, New Delhi. Prentice Hall, Inc.
- 39- Robbins , Stephen p. (2005) , "**Organizational behavior"** , Eleventh edition , Prentice – Hall of India .
- 40- Rupp, D.E, Cropanzano, R (2002)."**The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice"**, Organizational Behavior and Human Decision Processes , Vol 89 ,pp: 925-946.
- 41- Scandura,T.A(1999)."**Rethinking leader-member exchange: an organizational justice perspective"**, Leadership Quarterly .Vol 10, pp :25-40
- 42- Schilling , L , Stacy , (2006) , "**A statistical analysis of the effect of personality types on communication apprehension in small group communication"** , South Dakota State University , Communication Studies and Journalism.
- 43- Sorenson, G. & Mccroskey, J.C. (1977), "**The prediction of interaction behaviour in small group: zero history Vs. intact groups"**, Communication Monographs, Vol 44, Pp: 73-80.

- 44- Vos , Marita , Westerhoudt , Evelyn(2008) , "**Trends in government communication in The netherlands**" , Journal of Communication Management , Vol 12 , pp:18-29.
- 45- Warner , Melissa A ., Hausdorf , Peter A .,(2009)," **The positive interaction of work and family roles: using need theory to further understand the work-family interface**" , Journal of Managerial Psychology , vol 24 ,pp: 375-385.
- 46- Westerman, Kingsley , (2008) ," **Silence or voice?: using face work and communication apprehension to explain employee responses to autonomy and competence face threats posed by negative feedback**" , ( Smith Sandi ) , Michigan State University.
- 47- Winiecki, K. & Ayres, J. (1999). "**Communication apprehension and receiver apprehension in the workplace**". Communication Quarterly ,Vol 47 ,pp:430-440.
- 48- Yilmaz , Kursad , Tasdan , Murat (2009) , "**Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools**" ,Journal of Educational Administration , Vol47 ,pp :108-126.