



بازنمود کژکارکردهای اخلاقی ارتباطات درون فردی موثر بر بالندگی استعدادهای سازمانی

داوود خانی، دکتر محمد لگزیان*، دکتر علی شیرازی، دکتر علیرضا پویا
گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد
(تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۸، تاریخ پذیرش: ۹۷/۵/۶)

چکیده

زمینه: اگر اخلاق (جمع «خُلُق») به معنای قوا، سجایا و صفات درونی در نظر گرفته شود اشاره به بُعد درون نگر افراد می کند که در ادبیات مدیریت و روان شناسی با نام ارتباطات درون فردی شناخته می شود. این جنبه از ارتباطات از زمینه تحقیقاتی بسیار کمی برخوردار است. از این رو پژوهش حاضر در پی شناخت تنوعی از کژکارکردهای اخلاقی درون فردی است که عامل تضییع استعدادهای سازمان شمرده می شوند.
روش: مطالعه حاضر پژوهشی کیفی با استراتژی پدیده نگاری است. جامعه آماری مجموعه کارکنان پیمانی یا رسمی ارگان های دولتی استان خراسان شمالی است که «تجربه تضییع استعدادها و مهارت ها» را در خود، همکاران، یا منابع انسانی زیرمجموعه خود داشته اند. تعداد ۲۰ نمونه به شیوه غیرتصادفی و هدفمند از میان ۱۷ ارگان دولتی انتخاب شده و از مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع آوری داده ها استفاده شد. تحلیل داده ها در سه گام کدگذاری باز، محوری، و گزینشی صورت گرفته و فضای نتیجه بر آن اساس ارائه شد.
یافته: پس از تلخیص، تقلیل، و کدبندی داده ها تعداد ۵ کانون توجه (افق درونی) در حوزه کژکارکردهای درون نگر اخلاق با عناوین «انتفاع طلبی»، «خود برتری بینی»، «نگرانی و بدبینی»، «بی تفاوتی»، و «ایده آل گرایی» در قالب ۳ زمینه ارتباطی درون فردی (افق بیرونی) شامل «مدیران و مراتب سازمانی بالاتر»، «همکاران و زیرمجموعه»، و «فرد مستعد» حاصل شد.
نتیجه گیری: «بی تفاوتی» و «نگرانی و بدبینی» پرتکرارترین کژکارکردهای ارتباطی درون فردی بودند که به عنوان موثرترین عوامل در جلوگیری از بالندگی استعدادها مورد شناسایی قرار گرفت. از سوی دیگر نقش تفکرات، باورها و احساسات «مدیران» بیش از سایر افق های بیرونی تشخیص داده شد.

کلید واژگان: کژکارکردهای اخلاقی، ارتباطات درون فردی، تضییع بالندگی استعدادها

سر آغاز

فرد واجد پتانسیل استعداد در یک زمینه خاص، باید به منظور ظهور آن در منصفه عمل و دستیابی به عملکرد ویژه در آن زمینه، گام هایی را طی کند. محققان، هوش ذاتی یا استعداد را به عنوان یک «پدیده بالنده»^۱ مفهوم سازی کرده اند که ماهیت آن در طول زمان می تواند از «پتانسیل» به «شایستگی»، سپس «تخصص»^۲ و در نهایت به «تعالی»^۳ تغییر کند (۱). در زندگی فردی و سازمانی اثرات حائلی زیادی وجود دارد که موجب کاهش استعداد مؤثر می شود (۲)؛ هرگاه با فرض وجود «پتانسیل»، نیروی انسانی سازمان، به واسطه این اثرات حائل واجد شرایط لازم جهت ارتقاء یا حفظ هر یک از مراحل پیش گفته نباشد، تضییع استعداد رخ داده است.

مبحث تضییع استعداد به حدی حائز اهمیت است که موجب شده برخی کشورها به منظور جذب و حفظ افراد مستعد تغییراتی بنیادین در سیاست های مهاجرتی، آموزشی، اقتصادی، و اجتماعی خود اعمال کنند (۳). از سوی دیگر از نمودهای به کارگیری الگوهای ضعیف توسعه استعداد می توان به مساله فرار مغزها اشاره نمود. مهاجرت مهارت ها و نخبگان به ویژه از کشورهای در حال توسعه نگرانی صاحبان بنگاه ها و صنایع را برانگیخته است (۴)؛ مطابق آمار بانک جهانی، ایران 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 هزینه ای بالغ بر ۱۵۰ میلیارد دلار را بر کشور تحمیل می کند (۵).

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: m-lagzian@um.ac.ir

نگرانی: دل‌واپسی یا تشویش خاطر بیش از حد عامل مهمی است که می‌تواند بر رفتار و ادراکات ما مؤثر باشد؛ فرد در این شرایط دچار وضعیتی است که به آن ارتباط‌گزیزی اطلاق می‌شود (۱۵).

به گفته یکی از محققین ابعاد شایستگی‌های درون فردی عبارت‌اند از: ۱. خودمدیریتی؛ ۲. مدیریت زمان؛ ۳. خود توسعه‌ای؛ ۴. خودتنظیمی؛ ۵. انطباق‌پذیری؛ ۶. عملکرد اجرایی؛ ۷. هدفمندی؛ ۸. تاخیر در رضایت مندی (یا به تعویق انداختن اهداف کوتاه مدت و پاداش‌های موجود فوری و دنبال کردن اهداف بلند-مدت که به طور موقت دور اما ارزشمندتر هستند)؛ ۹. توانایی مقابله با و غلبه بر حواس پرتی؛ و ۱۰. توانایی تنظیم استراتژی و دیدگاه خود به همان صورت که مورد نیاز است (۹). به گفته برخی دیگر از نویسندگان ابعاد و زیر مقیاس‌های مهارت‌های درون فردی عبارت‌اند از «احساس امیدواری، هدف‌مندی، و آینده‌محوری»، «خود پنداره»، «عزت نفس»، «فهم عواطف»، «خود تنظیمی»، «مرکز کنترل فردی»، «مسئولیت‌پذیری»، «اقتدار و استقلال»، و «سیستم ارزشی» (۱۷). یکی دیگر از نویسندگان نیز مهارت‌های درون فردی را همان استعداد یا توانایی‌هایی که درون افراد وجود دارند و به آنها در حل مسائل کمک می‌کند می‌خواند و ابعاد را انطباق‌پذیری، تحمل استرس، انگیزندگی، و با وجدان بودن برمی‌شمارد (۱۸).

شناسایی کژکارکردهای ارتباطی درون فردی با اهداف مشخص شده در این پژوهش، تاکنون در مطالعات داخلی و خارجی ملاحظه نشده است. ارتباطات درون فردی در ادبیات این موضوع، بیشتر تلاش کرده با تعاریف دقیق، این معنا را برای مخاطبان بازگو نماید اما چارچوب مشخصی از انواع ارتباطات درون فردی تاکنون مشاهده نشده است. از این رو آن‌چه در این پژوهش در پی آن هستیم، دقت نظر در این مفهوم در حوزه بالندگی استعدادهاست؛ شناخت لبه‌های تاریک ارتباطی «درون فردی» در سازمان که «تضییع استعداد»های منابع انسانی را به دنبال دارد. بدیهی است بی‌توجهی به استعداد‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نیز (همانند بسیاری از سازمان‌ها) به چشم می‌خورد. 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 مسؤلیتی سلسله مراتبی» و «اعمال حاکمیت و کنترل» (۱۹) لزوم توجه بیشتر به بهبود ارتباطات در این سنخ از سازمان‌ها را بیشتر می‌کند.

روش

استراتژی این تحقیق روش پدیدارنگاری^۱ بود. جامعه آماری مجموعه کارکنان پیمانی یا رسمی ارگان‌های دولتی استان خراسان شمالی است که «تجربه تضییع استعدادها و مهارت‌ها» را در خود، همکاران، یا منابع انسانی زیرمجموعه خود داشته‌اند. حجم نمونه بر اساس اشباع داده‌ها مشخص شد به طوری که پس از هجده مصاحبه (در ده درصد پایانی مصاحبه‌ها) کدهای جدیدی از تحلیل داده‌ها استخراج نشد؛ از این رو تعداد ۲۰ نمونه هدفمند از نیروهای پیمانی و رسمی علاقمند به مصاحبه

جریان کنشی میان عناصر سه‌گانه «فعالیت‌ها»، «تعاملات»، و «نگرش‌ها» مطابق مدل «سیستم‌های اجتماعی» (۶) نشان می‌دهد تعاملات و ارتباطات ناکارآمد در سازمان، نگرش‌ها و فعالیت‌های کارکنان را متناسب با آن تغییر می‌دهد. اقسام مختلفی از ارتباطات در ادبیات این موضوع مطرح شده که عبارت‌اند از «ارتباط درون فردی»، «ارتباط میان فردی»، «ارتباط گروهی»، «ارتباط عمومی» (۷ و ۸)؛ اما بخشی از ارتباط که در این پژوهش بر آن تمرکز شده است حلقه اولیه انتقال پیام است (۹) که مدیریت سازمان یافته معنی (۱۰) در آن صورت می‌گیرد و نزد متخصصان به ارتباطات درون فردی^۲ موسوم است. با مرور اولیه ادبیات ارتباطات درون فردی درمیابیم ارتباطات درون فردی یک واژه جدید بوده، توجه کمی به این موضوع شده است (۱۱). می‌توان آن را ارتباط هر فرد با خودش دانست، به گونه‌ای که اعمال آگاهانه از قبیل تفکر، برنامه‌ریزی، یادآوری، محاسبه، تخیل، و نیز اعمال ناآگاهانه مانند خواب‌دیدن را نیز شامل می‌شود (۷). نقطه شروع هر ارتباط متقابل، برقراری ارتباط درونی، و لازمه سایر سطوح ارتباطی است (۹ و ۱۲). برخی محققین نیز نیز از آن به عنوان یک ابزار مهم شناختی و افزایش خودآگاهی و خودتنظیمی یاد می‌کنند (۱۳).

«کژ کارکرد»ها و «شایستگی»های ارتباطی را می‌توان دو روی یک سکه خواند. یکی اثربخشی ارتباط را کاهش می‌دهد و دیگری در نقطه مقابل، موجب انتفاع تمام طرف‌های ارتباطی می‌شود. از این‌رو 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 «کژ کارکرد» و «شایستگی» مورد مذاقه قرار گرفته است.

همان‌طور که برخی نویسندگان عنوان می‌کنند دستیابی به بعد درون‌نگر افراد و سهیم شدن در عقاید شخصی آنان به سادگی امکان‌پذیر نیست (۱۴). با این حال هر یک از محققان به زعم خود به یک یا چند مورد از ابعاد آن اشاره کرده‌اند. در ادامه برخی از ابعاد ارتباط درون فردی که می‌تواند به عنوان بازدارنده یا اثربخش‌های ارتباط در سطوح بالاتر (میان فردی و ...) عمل کند ارایه می‌گردد:

ناهماهنگی شناختی: این وضعیت اغلب موجب تحریک ضمیر سرزنش‌گر یا وجدان فرد شده و ممکن است به عذاب وجدان^۳ وی بیانجامد (۱۵).

اثر بیگمالیون^۴ و گالاتیا^۵: جوهره این مفاهیم آن است که باورها و انتظارات افراد، تعیین‌کننده رفتارها و عملکرد آن‌هاست (۱۶).

خودنگری: به بیان برخی محققین خودنگری (نظر انسان در مورد خود) رفتار فرد را جهت می‌دهد و فرد چیزی را برمی‌گزیند که به گمانش با ارزش است (۱۵).

نظریه نیاز و ارتباطات مؤثر: این نظریه از نظریات مطرح در ارتباطات درونی است. این نظریه، چهار نیاز اساسی انسان را تعیین کننده رفتار وی برمی‌شمارد: نیاز به سلامتی، لذت جویی، نیاز به امنیت، قلمرو خواهی (۱۵).



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) (۲۰) و قابلیت انتقال (۲۱) یافته‌ها پژوهش کیفی خوانده می‌شود. ب- تلاش در جهت تبیین تئوریک مناسب مساله و پژوهش که می‌توان آن را از معیارهای انتقال‌پذیری پژوهش (معادل تعمیم‌پذیری در تحقیقات اثبات‌گرا) قلمداد کرد (۲۰). ج- استفاده از مکان‌های مختلف به‌منظور انجام مصاحبه و بررسی کنترل سازگاری منابع داده‌ای؛ این روش، زاویه‌بندی داده‌ای خوانده می‌شود که به اعتبار پژوهش می‌افزاید (۲۲) و از راهبردهای انتقال‌پذیری نیز محسوب می‌شود (۲۰). 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 ۸۰٪ 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 (۲۰) استفاده شد.

یافته‌ها

پس از تحلیل داده‌ها تعداد ۵ کانون توجه (افق درونی) (مطابق جدول ۲) در قالب ۳ زمینه ارتباطی (افق بیرونی) حاصل شد. با توجه به تلفیق افق‌های بیرونی و درونی در قالب کدبندی گزینشی (مطابق جدول ۳) در مجموع ۱۳ مقوله توصیف (طبقه توصیفی) حاصل شد که در ادامه تشریح می‌شوند.

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 موردنظر 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 تضييع 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. 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. 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: مفاهیم متعدد کژکارکردهای درون-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 (شامل عنصر ارجاعی و عنصر ساختاری که خود از افق بیرونی و افق درونی ایجاد شده است) را در بر می‌گیرد. در مرحله نهایی (کدگذاری گزینشی) طبقات توصیفی به‌دست‌آمده (که هر یک مفاهیم متفاوتی عرضه می‌کنند) در قالب ساختاری بزرگ‌تر که فضای نتیجه 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 Max-QDA نسخه ۱۰ در تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

| تعداد | سطح سازمانی | | | سابقه کاری در سازمان | |
|-------|-------------|-------|---------|----------------------|------|
| | عالی | میانی | عملیاتی | < ۲۰ | > ۱۵ |
| ۷ | ۱۰ | ۳ | ۳ | ۳ | ۱۴ |
| ۳۵ | ۵۰ | ۱۵ | ۱۵ | ۱۵ | ۷۰ |

جدول ۲: عناصر ثابت و متغیر استخراج شده از کژکارکردهای درون ارتباطی در بالندگی استعدادها

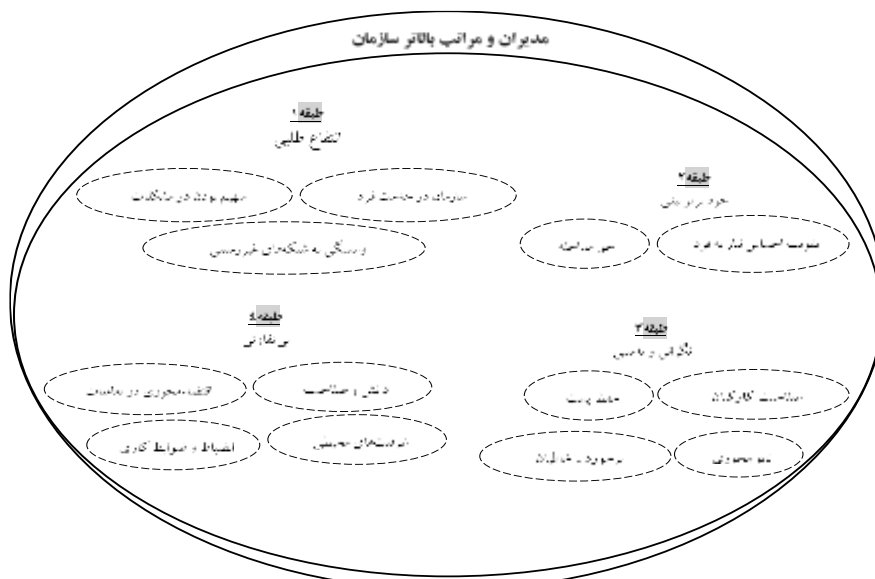
| عناصر ثابت (افق درونی) | عناصر متغیر | تعداد عبارات کدهی شده | عبارات کلیدی | مجموع عبارات کدهی شده |
|------------------------|---------------------|-----------------------|---|-----------------------|
| انتفاع طلبی | سهیم بودن در مشکلات | ۶ | عاملیت خطاها و مشکلات سازمان نباید متوجه من باشد | ۷۷ |
| | سازمان در خدمت فرد | ۳۲ | سازمان و مسوولیت، زمینه‌ای برای کسب منافع مادی یا | |

دکتر محمد لگزیان و همکاران: بازنمود کژکارکردهای اخلاقی ارتباطات درون فردی موثر بر بالندگی استعداد‌های سازمانی

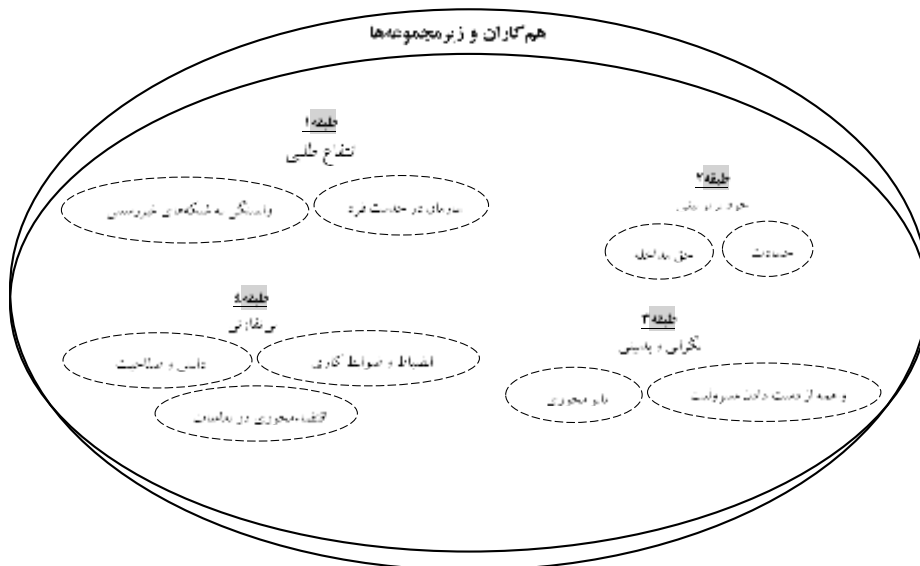
| | | | | |
|-----|--|----|-----------------------------|-----------------|
| | روان‌شناختی است | | | |
| | اولویت تامین نظر شبکه غیررسمی (ذی نفع سیاسی دوستی) یا ذی نفوذان | ۲۸ | وابستگی به شبکه‌های غیررسمی | |
| ۲۳ | حق ورود به تمام امور و ویژگی‌های شخصی و وظیفه‌ای افراد وجود دارد | ۱۱ | حق مداخله | خود برتر بینی |
| | پیوسته باید احساس نیاز به فرد در هم کاران تقویت شود | ۲ | تقویت احساس نیاز به فرد | |
| | در تصدی‌ها، شایستگی بیشتر دارم. | ۷ | حسادت | |
| ۸۹ | تفویض اختیار به افراد بسیار مستعد، واهمه از دست دادن مسوولیت را به همراه دارد. نقاط ضعف افراد فاقد صلاحیت به مدیران ارائه شود. | ۱۵ | حفظ پلاسٹ | نگرانی و بدبینی |
| | زنان صلاحیت کمتر برای پذیرش مسوولیت‌ها دارند. کارکنان در تشریفات جلسات باید از مدیریت‌تبعیت کنند. معرفی توان‌مندی‌ها به مثابه چاپلوسی است. | ۱۷ | تابومحوری | |
| | غالب امور سازمان باید توسط مدیران صورت پذیرد | ۱۰ | صلاحیت هم کاران | |
| | بازخواست از افراد به مجرد احتمال وقوع خطا از سوی آنان | ۷ | برخورد با خاطیان | |
| | پیگیری مستمر ایده‌ها ستاده کافی ندارد. در نسبت داده به ستاده، برابری ملاحظه نمی‌شود. | ۲۳ | ستاده فعالیت‌ها | |
| | خطرپذیری کافی در بیان نظرات و اجرای ایده‌های نو ندارم. | ۱۷ | خودباوری | |
| | عدم اعتقاد به لزوم حفظ انضباط و عرف کاری، و ضوابط اداری | ۲۴ | انضباط و ضوابط کاری | بی‌تفاوتی |
| | درک نامناسب از اهمیت فهم نیازهای متنوع شخصیتی و محیطی در حمایت و قدرشناسی، و تعاملات روزمره | ۳۵ | اقتضای محوری در تعاملات | |
| ۱۰۰ | بی ارزش بودن تجهیز و بهره گیری از دانش روز در حوزه تخصصی فعالیت | ۲۳ | دانش و صلاحیت | |
| | عدم درک اهمیت به کارگیری ظرفیتهای متنوع پیرامونی | ۹ | ظرفیت‌های محیطی | |
| | عدم احساس نیاز دریافت بازخورد | ۵ | بازخورد | |
| | وظایف محول شده باید بی کم و کاست انجام پذیرد | ۵ | وظایف محول شده | ایده‌آل گرایی |
| ۱۹ | لزوم ایستادگی برابر قانون ناعادلانه یا رفتار مغایر ضوابط سطوح بالا | ۱۴ | مواجه با بی‌عدالتی | |

«همکاران یا زیرمجموعه‌های سازمانی»، «فرد مستعد»؛ در ادامه، طبقات توصیفی هر یک این سه افق تشریح می‌شود:

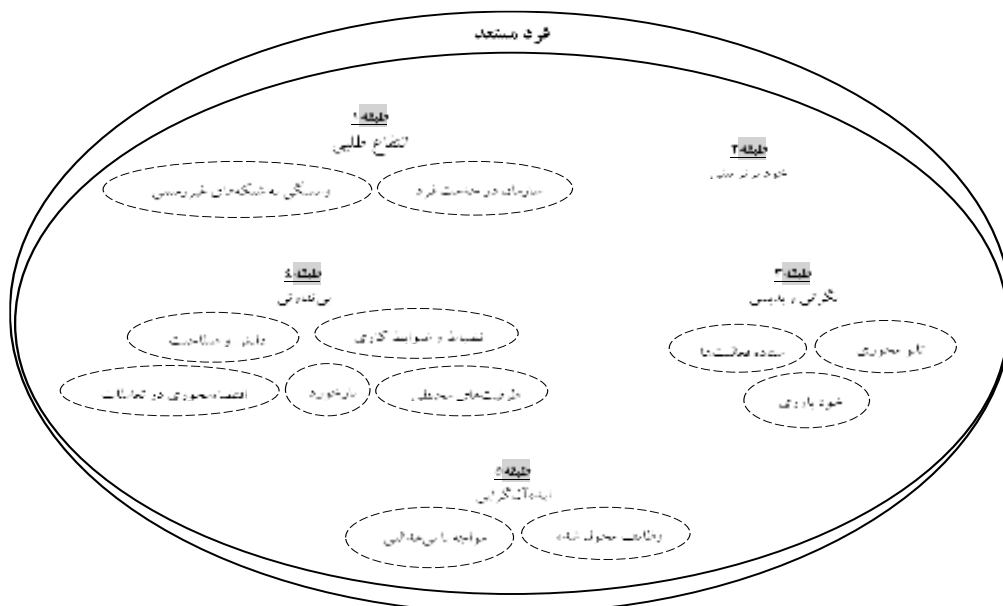
بر اساس تحلیل صورت گرفته، مشارکت کنندگان از سه نظرگاه (افق بیرونی) به پدیده می‌نگرند: منظر «مدیران یا مراتب بالاتر سازمانی»،



نگاره ۱: فضای نمونه کژکارکردهای درون فردی بالندگی استعداد‌های سازمانی در افق «مدیران و مراتب بالاتر»



نگاره ۲: فضای نمونه کژکارکردهای درون فردی بالندگی استعدادهای سازمانی در افق «همکار و زیرمجموعه»



نگاره ۳: فضای نمونه کژکارکردهای درون فردی بالندگی استعدادهای سازمانی در افق «فرد مستعد»

سازمان و هم‌کاران افزایش می‌یابد. بر اساس عنصر «حفظ پست»، واژه از گرفته‌شدن مسوولیت و واگذاری به استعدادها نوظهور و نگرانی از آینده مسوولیتی موجب می‌شود تلاش کنند رفتارهایشان (در بهترین وضعیت) کمکی برای توسعه قابلیت‌های افراد یا ارائه آن نباشد جزء دوم «تابومحوری»، به تبعیت آگاهانه یا ناآگاهانه از هنجارها و تصورات نامطلوب حاکم بر تعاملات (اعم از نگاه جنسیتی، محکوم بودن ارتباطات غیررسمی، ناشایست قلمداد کردن ایده‌پردازی‌های مغایر نگاه مدیران) اشاره می‌کند. بر اساس مفهوم «صلاحیت هم‌کاران» مدیر، تلاش می‌کند اقدامات اصلی سازمان توسط خود او یا حلقه نزدیک‌ترین افرادش صورت پذیرد. عنصر «برخورد با خاطیان» عنوان می‌کند بدبینی مدیر گاهی با این نگاه که احتمال بروز خطا در عملکرد افراد باید با

سرعت و جدیت مورد بررسی قرار گیرد همراه می‌شود؛ این تفکر موجب ظهور طیف گسترده‌ای از رفتارها اعم از فراخوان و بازخواست افراد در خصوص اتهام وارد شده، تا تهدید به تنبیه‌های مختلف می‌شود. نگاه نه‌چندان مثبت افراد مستعد به «نتایج و دست‌آوردهای شخصی» در مقایسه با کیفیت تلاش‌های سازمانی خود، و نیز «عدم خودباوری» (که موجب خطر ناپذیری در اتخاذ تصمیمات سازمانی است)، کژکارکردهای درونی ارتباطی دیگری است که می‌تواند بالندگی استعدادها را متاثر کند.

۴- **بی تفاوتی:** فقدان تعهد و بی‌تفاوتی به اهداف سازمان و مراتب مختلف ملزومات دستیابی به آن، چهارمین کژکارکرد ارتباطی درونی شناخته‌شده در این پژوهش است. بر این اساس، مدیران، هم‌کاران و

تشخیص داده نشد بر دو جزء تمرکز می‌کند. تمایل فرد به «انجام بی‌نقص وظایف محول شده» و «مواجهه با بی‌عدالتی»؛ افزایش مطالبه‌گری مطابق این تفکر افراد موجب دامن‌زدن به احساس به نگرانی و بدبینی مدیران و هم‌کاران می‌شود. به منظور ایجاد درک عمیق تر از این پدیده و دستیابی به هدف نهایی پژوهش، طبقات توصیفی به دست آمده را در یک ساختار کلی تر به نمایش می‌گذاریم؛ این فضای نتیجه شامل تمامی افق‌های بیرونی است که مشارکت‌کنندگان از آن به پدیده می‌نگرند.

فرد مستعد نسبت به ایفای نقش خود در دستیابی به اهداف و برنامه‌های سازمان احساس وظیفه نمی‌کنند. این مضمون از پنج جزء تشکیل شده است که عبارتند از عدم تعهد به رعایت «ضوابط اداری و کاری»، بی‌توجهی به «تجهیز به دانش و مهارت» و «مقتضیات و شرایط تعامل با هم‌کاران»، عدم استفاده از «ظرفیت‌های محیطی» و «عدم دریافت بازخور».

۵- ایده‌آل‌گرایی: نقطه مقابل بی‌تفاوتی و انتفاع‌طلبی را می‌توان نزدیک بینی در انجام وظایف، و تفکر استقرار ایده‌آل‌ها به بهای زیر پا گذاردن منافع در نظر گرفت. این طبقه مفهومی که در سایر افق‌ها

جدول ۳: فضای نتیجه کژکارکردهای ارتباطی درون فردی بالندگی استعداد‌های سازمانی در افق‌های چهارگانه

| فرد مستعد | همکار و زیرمجموعه | مدیر و مراتب بالاتر سازمانی | افق بیرونی افق درونی و اجزاء آن | |
|-----------|-------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------|
| | | | انتفاع‌طلبی | خود برتری |
| | | * | سهیم بودن در مشکلات | انتفاع‌طلبی |
| * | * | * | سازمان در خدمت فرد | |
| * | * | * | وابستگی به شبکه‌های غیررسمی | |
| | * | * | حق مداخله | خود برتری |
| | * | * | تقویت احساس نیاز به فرد | |
| | * | * | حسادت | |
| | * | * | حفظ پست | نگرانی و بدبینی |
| * | * | * | تابومحوری | |
| | | * | صلاحیت هم‌کاران | |
| * | | * | برخورد با خاطیان | |
| * | | * | ستاده فعالیت‌ها | |
| | | | خودباوری | بی‌تفاوتی |
| * | * | * | انضباط و ضوابط کاری | |
| * | * | * | اقتضای محوری در تعاملات | |
| * | * | * | دانش و صلاحیت | |
| * | * | * | ظرفیت‌های محیطی | |
| | | | بازخورد | ایده‌آل‌گرایی |
| * | | | وظایف محول شده | |
| * | | | مواجهه با بی‌عدالتی | |

پژوهش یکی از محققین نیز در یافته‌های خود به همبستگی ویژگی اشتراک قدرت (به عنوان یکی از ابعاد رهبری اخلاقی) با عملکرد کارکنان اشاره می‌کنند (۲۴)؛ ضعف در به اشتراک گذاری ساختار قدرت با کارکنان می‌تواند منبعث از بدبینی به صلاحیت کارکنان باشد. سه عنصر بدبینی به تعاملات غیررسمی، بدبینی به ستاده‌های سازمانی و عدالت توزیعی، و عدم اعتماد به توانمندی‌های خود و خطر ناپذیری، منحصر به «فرد مستعد» است. عدم وجود اعتماد را می‌توان از

جدول ۲ نشان می‌دهد به ترتیب عوامل «بی‌تفاوتی»، «نگرانی و بدبینی»، و «انتفاع‌طلبی» با اختلاف زیاد واجد بیشترین تکرار در میان سایر کدهای استخراجی هستند. نتایج بی‌تفاوتی سازمانی نیز در پژوهش یکی از محققان و ارتباط آن با گرایش به ترک خدمت نشان داده شده است (۲۳). دو عنصر بدبینی به صلاحیت کارکنان و تفکر لزوم برخورد سریع با خاطیان صرفاً به مدیران تعلق دارد؛ هم‌راستا با این

بحث



از ۵۰٪ کدهای استخراج شده را به خود اختصاص می‌دهد. این رقم برای افق «فرد مستعد» بیش از ۳۵٪ و برای افق «همکار» کمتر از ۱۵٪ است که نشان از اهمیت نقش تفکرات، اعتقادات و دیدگاه‌های مدیران نسبت به سازمان و منابع آن در بالندگی استعدادهای سازمان دارد.

پرسش در خصوص ارتباطات نامطلوب سازمانی، ویژگی خاصی به مصاحبه‌ها بخشیده بود به طوری که جلب رضایت سازمان‌های دولتی یا کارکنان این سازمان‌ها جهت انجام مصاحبه به دلیل واهمه کارکنان از فاش شدن اطلاعات حاصل از مصاحبه به مدیران رده بالا یا ملاحظات سازمانی یا شخصی مدیران در این خصوص با محدودیت‌ها و مصائبی همراه بود. پیشنهاد می‌شود پژوهش مزبور با جامعه آماری وسیع‌تر در حوزه‌های جغرافیایی دیگر یا مراکز غیردولتی، به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها و کشف تنوع کاملی از کژکارکردهای ارتباطی در بالندگی استعدادها صورت پذیرد.

نتیجه‌گیری

نقش بُعد درون‌نگر اخلاق تحت عنوان ارتباطات درون فردی در جلوگیری از بالندگی استعدادهای سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج حاصل نشان داد «مدیران» و «همکاران» و نیز خود «فرد مستعد» می‌توانند در این میان نقش ایفا کنند؛ اما تقویت ارتباطات درون فردی مدیران به منظور توسعه رفتارهای فراتر از خود به ویژه پرهیز از انتفاع‌طلبی و لزوم شایسته‌سالاری و حمایت از استعدادهای سازمانی اهمیت به‌سزایی در این میان دارد. نتیجه حاصل از این پژوهش، «توسعه و پرورش» مناسب‌تر خزانه استعدادها را با ترویج جریان‌های ارتباطی کارآمد در ساختار سازمانی و پیش‌گیری از اشاعه تعاملات ناکارآمد ممکن می‌سازد؛ از دیگر نتایج مثبت این پژوهش می‌توان به «حفظ» مهارت‌ها و استعدادها در سازمان و جلوگیری از خروج این سرمایه‌ها اشاره نمود.

ملاحظه‌های اخلاقی

رعایت ملاحظات اخلاقی و اطمینان‌بخشی به مشارکت‌کنندگان در خصوص محرمانه ماندن مصاحبه‌ها صورت پذیرفت. حقوق نویسندگان با ذکر نام آن‌ها بر اساس روش علمی در این مقاله رعایت شد و نتایج حاصل پس از اعتبارسنجی در اختیار خوانندگان قرار گرفت.

واژه نامه

| | |
|--------------------------------|--------------------|
| 1. a developmental phenomenon | یک پدیده بالنده |
| 2. expertise | تخصص |
| 3. eminence | تعالی |
| 4. Intrapersonal communication | ارتباطات درون فردی |
| 5. Guilty Conscience | عذاب وجدان |
| 6. Pygmalion Effect | اثر پیگمالیون |
| 7. Galatea Effect | اثر گالاتیا |
| 8. Executive Functioning | عملکرد اجرایی |

بینان‌های اصلی بروز بدبینی و نگرانی خوانند؛ تحقیقات نیز نشان داده است که سازمان‌های با سطوح بالای اعتماد، نوآوری بیشتری از خود نشان می‌دهند و هم‌چنین رهبری اخلاقی با تنظیم معیارهای اخلاقی شفاف و پایبندی به قراردادهای روان‌شناختی زمینه‌گسترش جو اعتماد را در میان کارکنان فراهم می‌سازد (۲۵).

مضامین چارگانه کژکارکردهای درون فردی افق مدیران که در این پژوهش اکتشاف شدند را می‌توان به طور مستقیم یا غیرمستقیم با سازه رهبری اخلاقی در ارتباط دانست. به بیان یکی از نویسندگان رهبری اخلاقی شامل هفت بعد مردم‌مداری^{۱۰}، انصاف^{۱۱}، اشتراک قدرت^{۱۲}، توجه به ثبات^{۱۳}، راهنمای اخلاقی^{۱۴}، شفافیت نقش^{۱۵}، و وجدان کاری^{۱۶} است (۲۶). مدیران اخلاق‌گرا با رفتار خود جو و فضای کاری مبتنی بر آرامش، امنیت، و اطمینان خاطر فراهم می‌کنند؛ این پدیده از طریق مطالعاتی که نشان می‌دهد رهبری اخلاقی موجب تاثیر بر هویت اخلاقی کارکنان می‌شود به خوبی قابل درک است (۲۵). مدیران متکی بر ارزش‌های اخلاقی اثر قابل توجهی بر احساس انرژی، عملکرد و توان‌مندی، و خلاقیت کارکنان خود بر جای می‌گذارند (۲۷).

مضامین کشف‌شده در این پژوهش (در قالب عناصر ثابت و اجزاء متغیر آن) نشان می‌دهد انعکاس غالب این کژکارکردهای درون فردی، رفتارهای فراتر از نقش مدیران، همکاران و فرد مستعد را هدف گرفته‌است. به عبارت دیگر اگرچه اغلب وظایف مدیران، همکاران و فرد مستعد بر حسب ظاهر در حال انجام است اما آن‌چه لازمه بالندگی استعدادها است عملکرد فراتر از چارچوب وظایف مشخص شده را طلب می‌کند. برخی محققان در پژوهش خود نشان دادند وظیفه‌گرایی به عنوان یکی از ابعاد فلسفه اخلاق رابطه معناداری با رفتارهای فراتر از افراد سازمانی دارد (۲۸). این بعد را می‌توان نقطه مقابل «بی‌تفاوتی نسبت به انضباط و ضوابط کاری» در فرد مستعد قلمداد کرد که در پژوهش حاضر شناسایی شد. هم‌چنین عدالت‌طلبی و پرهیز از تبعیض در پژوهش یادشده به عنوان بعد دیگری از فلسفه اخلاق، همبسته با رفتار فراتر از اعضا سازمان شناخته شد؛ این بعد را می‌توان در مضمون‌های انتفاع‌طلبی و خودبرتربینی که در پژوهش حاضر به عنوان بخشی از کژکارکردهای ارتباطی درون فردی شناسایی شدند، مورد توجه قرار داد.

بررسی اجزاء کانون تمرکز، در جدول ۲ نشان می‌دهد بیشترین فراوانی‌ها به ترتیب درعناصر متغیر «انتفاع‌طلبی در وابستگی به شبکه‌های غیررسمی» و «بی‌تفاوتی نسبت به رعایت اقتضائات در تعاملات» است. تعلق بیش از ۸۰٪ کدهای تخصیص داده شده از عنصر «انتفاع‌طلبی در وابستگی به شبکه‌های غیررسمی» به افق مدیران، نشان‌گر عمق درگیری لایه‌های عالی ارگان‌های دولتی در معضل وابستگی به نهادهای قدرت و نادیده انگاشتن شایسته‌سالاری در سازمان‌هاست. هم‌راستا با این پژوهش تعدادی از محققین «رفتارهای سیاسی نامطلوب» را به عنوان یکی از ابعاد رفتار مخرب رهبران مورد شناسایی قرار داده‌اند (۲۹).

بررسی فراوانی کدهای استخراج شده به تفکیک افق‌های بیرونی سه‌گانه نشان می‌دهد کژکارکردهای ادراک شده در افق «مدیران» بیش

- | | | |
|---|-------------------------|----------------|
| 13. Hall JK, Smotrova T. (2013). Teacher self-talks: Interactional resource for managing instruction and eliciting empathy. <i>Journal of Pragmatics</i> ; 47(1): 75-92. | 9. phenomenography | پدیدارنگاری |
| 14. Myers GE, Myers MT. (1992). The dynamics of communication. Translated by: SaberAmoli H. (2004). Tehran: Broadcasting Faculty.(In Persian) | 10. Public relations | مردم‌مداری |
| 15. Berko RM, Wolvin AD, Wolvin DR. (1988). Communication management. Translated by : A'rabi SM, Izadi D. (2014). Tehran: Cultural Research Bureau.(In Persian). | 11. Justice | انصاف |
| 16. Gholipoor A. (2012). Organizational behavior management (individual behavior). 4 th ed. Tehran: SAMT. (In Persian). | 12. Power communion | اشتراک قدرت |
| 17. Fetro JV, Rhodes DL, Hey DW. (2010). Perceived personal and social competence: Development of valid and reliable measures. <i>The Health Educator</i> ; 42(1): 19-26. | 13. Tend stability | توجه به ثبات |
| 18. Koenig JA. (2011). Assessing 21 st century skills: summary of a workshop. Washington: National Academies Press. | 14. Ethical conduction | راهنمای اخلاقی |
| 19. Kooiman J, Eliassen KA. (1978). Managing public organization. Translated by: Monavvarian A. (1991). Tehran: Public Management Training Center. (In Persian). | 15. Pattern obviousness | شفافیت نقش |
| 20. Marshall K, Rossman G. (1995). Qualitative research method. Translated by: Parsian A, A'rabi SM. (2002) Tehran: Cultural Research Bureau. (In Persian). | 16. Work conscience | وجدان کاری |
| 21. Creswell J, Miller DL. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. <i>Theory into Practice</i> ; 39(3): 124-130. | | |
| 22. Parvizi S, Adib HajBagheri M, Salsali, M. (2015). Basics and methods of qualitative research. Tehran: Jameenegar, and Iran University of Medical Sciences and health Services. (In Persian). | | |
| 23. Danaeefard H, Salarieh N, Noruzi M. (2011). Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure. <i>African Journal of Business Management</i> ; 5(31): 12381-12391. | | |
| 24. Amoshahi M, Karimi F. (2018). The relationship between ethical leadership and job performance. <i>Ethics in Science and Technology</i> ; 13(1): 177-181. (In Persian). | | |
| 25. Khalaveh E, Mahdad A. (2015). Predicting of perceived job security & organizational trust through ethical leadership & adherence to psychological contract. <i>Ethics in Science and Technology</i> ; 10(4): 37-44. (In Persian). | | |
| 26. Kalshoven K. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. <i>The Leadership Quarterly</i> ; 22 (1): 51-69. | | |
| 27. Paktinat W, Fathizadeh AR. (2008). Employee empowerment requirements and solutions. <i>Journal of Management</i> ; (11): 33-40. | | |
| 28. Bagher-Salimi S, Bakhshalizadeh D, Enbesati-Rodbardeh A. (2017). Relationship between ethical philosophy and employees' organizational | | |

References

- 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.
- Alian Ataabadi H, Taghavi Rashidizadeh H, Zareii F. (2014). Talent management system: TMS. Esfahan: Amookhteh Publication. (In Persian).
- Sadeghimal Amiri M. (2014). Talent management. Tehran: Imam Hossein Compr -ehensive University. (In Persian).
- Cheese P, Thomas RJ, Craig E. (2008). Talent power organization. Translated by: Navehebrahim AR, Keshvari H. (2015). Tehran: Industrial Research and Teaching Center of Iran. (In Persian).
- Shirazi A. (2015). Organizational behavior: Theory, Research, and Practice. Mashhad: Arsalan. (In Persian).
- Hersey P, Blanchard K. (1989). Organizational behavior management-application of human resource. 26th ed. Translated by: AlagheBand A. (2005). Tehran: AmirKabir Publication. (In Persian).
- Mosaed A, Manteghi M. (2012). Intrapersonal communication in Islam view point. *Islam and Management Research*; 1(4): 105-130. (In Persian).
- Mohsenian Rad M. (2015). Human communication 3th ed. Tehran: SAMT Publication. (In Persian).
- Trevino JO. (2014). Emotional and social intelligence: A study of interpersonal, intrapersonal, social awareness, and social facility skills of information technology professionals in higher education. [Ph.D. Thesis]. Texas: A&M University-Corpus Christi Corpus Christi.
- Cronen V, Pearce WB. (1982). The coordinated management of meaning: A theory of communication. In: F. E. X. Dance (Ed.), *Human Communication Theory*. New York: Harper & Row. Pp. 61-89.
- De San Eugenio-Vela J. (2014). Approaches to the study of individual-landscape interaction as an evocation of intrapersonal communication. *Convergencia*; 21(64): 13-38.
- Cole K. (2002). Communication skills. Translated by: AleYasin MR. (2015). Tehran: Hammon. (In Persian).



destructive behaviors of unethical leaders. Ethics in Science and Technology; 13(1): 38-47.

citizenship behavior. Ethics in Science and Technology; 12(2): 149-154. (In Persian).
29. Khorasani Toroghi H, Rahimnia F, Malekzadeh Gh, Mortazavi S.(2018). Exploring the components of