



## طراحی مدل روابط کارکنان با مرئوسین با تمرکز بر رویکرد هرمنوتیک

سجاد مرادیان

دانشجوی دکتری رفتار سازمانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مجید جهانگیرفرد

استادیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)

Dr.jahangirfard@gmail.com

علی مهدی زاده اشرفی

استادیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۸

### چکیده

امروزه اهمیت ارزشمند ارتباطات در جوامع بر کسی پوشیده نیست با توجه به اینکه روابط مدیران با مرئوسین نقش انکار ناپذیر در موفقیت مدیران دارد، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل روابط مدیران با مرئوسین با تمرکز بر رویکرد هرمنوتیک در دانشگاه علوم پزشکی یاسوج اجرا گردید. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید. این پژوهش از نظر هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار دارد، مبانی فلسفی روش حاضر پارادایم نمادین - تفسیری، رویکرد آن استقرایی، صبغه پژوهش کیفی، جهت تحلیل داده‌ها از نظریه داده بنیاد و از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. برای مصاحبه با رعایت قاعده اشباع در سطح مرئوسین از دانش و تجربیات ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه و متخصصین شاغل در ستاد دانشگاه علوم پزشکی یاسوج بهره گرفته شد. داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی منجر به ایجاد مدل روابط با مرئوسین شد، پیامدهای آن شامل: بهره‌وری، عدالت سازمانی، هماهنگی، رضایت اداری، شناخت و پیشگیری، کاهش تعارض و وفاداری و تعهد به مدیر است. نتایج، نشان داد که مدیران برای تحقق اهداف سازمانی و موفقیت فردی در دوره تصدی ارتباطات موثر و پیوسته‌ای با کارکنان زیر مجموعه خود برقرار نمایند همچنین در روابط به مسائل و مشکلات کارکنان توجه گردد.

**واژه‌های کلیدی:** مدل روابط کارکنان، ارتباطات، مرئوسین، رویکرد هرمنوتیک.

## ۱- مقدمه

مدیران موفق در دستیابی به اهداف سازمانی در اندیشه پیشبینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند و این روند با توجه به تفاوت های فردی و توسعه ارتباطات انسانی در دنیای امروز و تفاوت های فرهنگی در جوامع مختلف، نیازمند پژوهش های گسترده ای است. ایجاد ارتباط، احساس اجتماعی بودن را در انسان بر می انگیزد و در برقراری این ارتباط فرد به مهارت های تازه و طرز فکرهای جدید دست می یابد، تا جایی که با گسترده تر شدن سازمان ها، ارتباطات انسانی شکل پیچیده تری به خود می گیرند (پچوارداوسکی، باروت و هنشن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). در این زمینه، سازمان ها ناگزیرند در جستجوی روش های جدیدی برای افزایش عملکرد خود باشند، یکی از مناسب ترین راهبردها، تمرکز بر روابط مدیر با کارکنان است (نوروزی و رضازاده، ۲۰۱۳). در نظریه پردازی های جدید در بحث ارتباطات سازمانی به روابط و تعامل کارکنان توجه ویژه ای شده است (ماتیو و جیمز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). به طور کلی می توان گفت نیروی انسانی کارآمد شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر است وجود نیروی انسانی متعهد به سازمان می تواند ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابه جایی، باعث افزایش چشم گیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمانی و نیز دستیابی به اهداف فردی شود (کرد تمینی و کوهی، ۱۳۹۰). ارتباطات سازمانی مسئله مهمی در سازمان ها است و مهمترین وظیفه هر مدیر، توسعه سیستم ارتباطات سازمانی اثربخش است (منفرد و لگزیان، ۱۳۹۴). ارتباطات یکی از مهمترین عوامل توسعه و تعالی نیروی انسانی و عاملی حیاتی برای موفقیت هر سازمان به شمار می آید. اغلب از مدیریت به عنوان قلب سازمان و از جریان ارتباطات به عنوان جریان خون در سازمان یاد می کنند (فرج وند و مصری، ۱۴۰۰). ارتباطات یک نیروی شکل دهنده اصلی در سازمان است (انصاری، قادری و محمودی، ۲۰۱۷). ارتباط سازمانی به عنوان یکی از حوزه های تخصصی ارتباطات کلامی یا گفتاری، از مباحث مهم مدیریت به شمار می رود. این گونه از ارتباط شکلی از ارتباط میان فردی است؛ که در آن ارتباط به طور مستقیم بین دو یا چند نفر از افراد، در مجاورت فیزیکی هم واقع می شود و به دلیل وجود ویژگی های خاص خود تشکیل دهنده حوزه متمایز و شاخص در مطالعه ارتباطات شده است (کرباسیان، ۱۳۹۳). به اعتقاد دوبرین<sup>۳</sup> کسی که می خواهد موفقیت شغلی

بدست آورد، لازم است ارتباط کاری خوبی با مافوق ها، همکاران و کارکنان (رده پایین) داشته باشد (دوبرین، ۱۳۹۶). مارتین<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، بر نقش شبکه ها و ارتباطات به عنوان عامل تسهیل کننده عملکرد تأکید دارد و بر این باور است که شبکه ها و ارتباطات، اطلاعات زیادی از مسیرهای غیررسمی برای کارکنان فراهم می کنند. از طرفی، ساختارهای شبکه ای سبب کاهش اضطراب روانی و افزایش توانایی افراد در رابطه می شود. افرادی که از ساختارهای شبکه ای استفاده می کنند تمایل دارند که احساس کنند با افراد مختلف می توانند به راحتی ارتباط برقرار کنند و این نشان می دهد که ساختار شبکه ای به هماهنگ تر شدن این روابط به کارمندان کمک می کند تا رفتار خود را به گونه ای مناسب هماهنگ کنند (شی، چن و ژو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). از سویی در پارادایم تاویلی از دیدگاه هستی شناسی فقط یک واقعیت وجود ندارد. واقعیات چندگانه هستند که می تواند به وسیله محقق تغییر کند و واقعیت به سادگی شناخته نمی شود (دنیزین و لینکولن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). نظریه پردازان اجتماعی همواره با پیش فرض هایی درباره ماهیت جهان و شیوه تحقیق در آن ها وارد گفت و گو می شوند. کنکاش درباره ماهیت جهان اجتماعی، نگاهی هستی شناختی دارد و ناظر به بررسی چیستی و ماهیت پدیده مورد مطالعه است. هستی شناسی اشاره به پیش فرض های ما در مورد واقعیت دارد. آیا یک واقعیت عینی خارج از ذهن وجود دارد یا واقعیت ذهنی است و صرفاً در اذهان ما وجود دارد. بعد عینی هستی شناسی بر واقع گرایی تأکید دارد و بعد ذهنی آن بر شناخت پدیده های اجتماعی بر اساس نام هایی که به آن اطلاق می شود (ابراهیم پور، ۱۳۸۵). ذهنی گرایان بر اساس باورهایشان معتقدند پدیده ها زمانی وجود دارند که شما آن ها را تجربه می کنید و به آن ها معنا می دهید. در دیگر سر طیف، عینی گرایان معتقدند که واقعیت مستقل از افرادی که در آن زندگی می کنند وجود دارد. هستی شناسی به مساله عاملیت نیز اشاره داد، به طوری که می گوید آیا انسان ها اراده آزاد دارند و مسئول کلی کنش های خود هستند یا این که زندگی آن ها خواه به وسیله وضعیت، خواه به وسیله خدا از قبل تعیین شده است (جوهرچ و کانلیف<sup>۷</sup>، ۱۳۹۴). تفسیر گریان فرض می کنند که هر کدام از ما بر اساس تجربه خود از وضعیت ها، حافظه ها و انتظاراتی که در آن وضعیت ها داریم در آن وضعیت عمل می کنیم و آنچه را اتفاق می افتد را معنا می بخشیم (هچ و کانلیف، ۱۳۹۴). رویکردهای معناگرا، با وجود برخی تفاوت های

1. Shi, Chen & Zhou  
2. Denzin & Lincoln  
3. Jo Hatch & Cunliffe

1. Poczwardowski, Barott & Henschen  
2. Matthew & James  
3. Dubrin  
4. Martin

مهم با یکدیگر در یک نکته اساسی اشتراک دارند و آن مرزبندی مشخصی است که با علوم طبیعی، برقرار می‌کنند و به طور اصولی میان علوم طبیعی و علوم انسانی تفاوت جوهری قائلانند (گائینی و حسین زاده، ۱۳۹۱). تحلیل هرمنوتیک، تلاش می‌کند با اتخاذ یک رویکرد کل نگر- ترکیبی و استدلال‌های گزاره پردازانه محتوای پنهان پیام را کشف و باز نمود نماید و در نتیجه به اصل یا شیرازه پیام دست یابد اما، باید توجه داشت که قلمرو مطالعاتی هرمنوتیک علاوه بر متن‌های نوشتاری به سخن زندگی انسان ایماها و اشاره‌ها اعمال زندگی خود و دیگری نقاشی‌ها نهادها رخدادها و حوادث و حتی خواب و رویا نیز مرتبط می‌شود و در آن فرض بر این است که برای شناخت واقعیت و نیل به عصاره آن فقط اندیشه یا واحدهای عینی کافی نیست، بلکه تمام قوه‌های احساسی باید به خدمت گرفته شوند تا واقعیت با تمام وجود حس و برداشت شود (شیری و عظیمی، ۱۳۹۱).

نیروی انسانی یکی از عوامل تعیین کننده اثربخشی سازمان‌ها می‌باشد، مدیران و کارکنانی موفق و اثربخش هستند که به خوبی توانایی شناخت و تحلیل رفتار کارکنان را داشته باشند. شناخت مهارت‌های ارتباطی و اعمال نفوذ بر کارکنان به منظور ایجاد ارتباط، تحقق اهداف سازمانی و شخصی موضوعی مهم در مطالعات رفتار انسانی است. توانایی مدیران در برقراری ارتباط و تحلیل رفتار مرئوسین موجب شناخت کارکنان و سازمان، سهولت کنترل کارکنان و استفاده مناسب از نیروی انسانی خواهد شد. توانایی استفاده از مهارت ارتباطی مناسب با کارکنانی از سطوح و فرهنگ‌ها مختلف و با خصوصیات متفاوت می‌تواند معایب و مسایل رفتاری و ساختاری را تشخیص دهد و زمینه بالندگی کارکنان و سازمان را فراهم نماید، گفته می‌شود یکی از عوامل کسب موفقیت، ارتباطات با افراد، گروه‌ها و جوامع مختلف است، این واقعیت اهمیت روابط کارکنان در سازمان‌ها را برجسته نموده است. سازمان‌ها و موسسات جهت حفظ مزیت رقابتی و تحقق اهداف سازمانی نیازمند مدیرانی هستند که از مجرای ارتباطی با کارکنان ارتباط موفق برقرار نمایند. پژوهش‌های پیشین از جنبه سازمانی به مقوله ارتباطات پرداخته‌اند و به موضوع روابط مدیران با مرئوسین کم توجهی شده است مطالعات انجام گرفته اغلب از دیدگاه ساختارگرایی و اثبات‌گرایی بر اساس مفروضات از پیش تعیین شده انجام گرفته است، پژوهش‌های جامع در خصوص روابط مدیران با مرئوسین از دیدگاه هرمنوتیک و تفسیرگرایی و آنچه باید و انتظار است باشد، انجام نپذیرفته است. از این رو غفلت از این موضوع موجب شده است مدل مناسبی که ابعاد و شاخص‌های مختلف روابط با

مرئوسین را به تصویر بکشد طراحی نگردیده است مدلی که می‌تواند نقشه راه مدیران در ارتباط با کارکنان باشد و از این طریق بتوانند کنترل موثرتر بر مجموعه خود داشته باشند. این پژوهش می‌تواند خلأهای موجود در این زمینه را برطرف و مسیر را جهت تحقیقات آتی هموار نماید. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل روابط مدیران با مرئوسین با تمرکز بر رویکرد هرمنوتیک است. بنابراین پژوهشگر بدنبال پاسخ به سوالات ذیل و به مسئله اصلی تحقیق است. یعنی مدل روابط مدیران با مرئوسین مبتنی بر رویکرد هرمنوتیک باید چگونه باشد؟ می‌باشد:

- ۱) عوامل علی تاثیر گذار بر برقراری ارتباط با مرئوسین چیست؟
- ۲) عوامل زمینه‌ای تاثیرگذار بر برقراری ارتباط با مرئوسین چیست؟
- ۳) شرایط مداخله‌گر تاثیرگذار بر برقراری ارتباط با مرئوسین چیست؟
- ۴) عوامل راهبردی تاثیرگذار بر برقراری ارتباط با مرئوسین چیست؟
- ۵) پدیده محوری برقراری ارتباط با مرئوسین چیست؟
- ۶) پیامدهای تاثیرگذار بر برقراری ارتباط با مرئوسین چیست؟

### پیشینه پژوهش

در این بخش لازم است به تعدادی از تحقیقات صورت گرفته در خصوص ارتباطات در سازمان‌ها اشاره شود. باقیانی مقدم و ممیزی (۱۳۹۱)، در پژوهشی عنوان می‌کنند در نتیجه، مجهز کردن افراد به مهارت‌های لازم از جمله مهارت‌های برقراری ارتباط باعث خواهد شد تا سازمان به نظام آموزشی اثربخش با کارایی و اعتبار بالایی دست یابد. به اعتقاد دعایی و ملک زاده (۱۳۹۱)، مدیرانی که رفتارهای حمایتی در ارتباطات سازمانی را در پیش گرفته‌اند، اثربخشی شغلی بیشتری داشته، رضایتمندی کارکنان‌شان بالاتر است. ایجاد جو تعاملی دوسویه می‌تواند به مشارکت کارکنان در ارائه نظرات خود برای بهبود سازمانی کمک کرده و اثربخشی مدیریت و رضایتمندی کارکنان از کار خود را افزایش دهد. بالایی، شهابی نیا و مولایی (۱۳۹۳)، در پژوهشی نتیجه گرفته‌اند بین نظام ارتباطات سازمانی و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. قدم پور و زندکریمی (۱۳۹۶)، در پژوهش خود عنوان می‌کنند، ارتباط به عنوان پایه و اساس تسهیم دانش به شمار می‌رود، مدیران در سازمان‌ها در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی نیازمند اطلاعات می‌باشند این اطلاعات و

سازمانی و مدیریت تغییر چالش های ملی دیدگاه های اروپا پرداختند، این مطالعه نشان می دهد که ارتباطات یکی از عناصر اصلی در فرآیند مدیریت تغییر و یکی از مهمترین اهرم های موفقیت سازمان است. پایال و کاترین<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)، نتیجه می گیرند که ارتباطات سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت دارد. همچنین مدیران عمومی کمترین رضایت شغلی را برای کارکنان به ارمغان می آورند و توجه به ارتباطات مؤثر می تواند رضایت شغلی را افزایش دهد.

### روش پژوهش

نظریه داده بنیاد یکی از راهبردهای پژوهش محسوب می شود که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده ها شکل می گیرد، یعنی روند شکل گیری نظریه در این راهبرد حرکت از جز به کل است (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۰). در انجام پژوهش با رویکرد کیفی، مصاحبه اعم از نیمه ساختاریافته یا ساختار نیافته - از رایج ترین شیوه های گردآوری داده ها هستند. یکی از کاربردهای مهم مصاحبه دریافت نظر خبرگان درباره موضوع تحقیق و آشنایی با رویکردهای ذهنی آگاهی موضوع است که از طریق پرسش های مستقیم و شفاف ممکن می شود (هاپف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد از جمله روش های پژوهشی استقرایی و اکتشافی محسوب می شود و ریشه در واقعیت داشته و برای حوادث به همان شکلی که رخ می دهند، توضیحاتی ارائه می کند. این روش به پژوهشگر این امکان را می دهد به جای اتکا به تئوری های موجود و از پیش تدوین شده، خود برای تدوین تئوری و گزاره اقدام کند. این تئوری ها و گزاره ها به شکلی نظام مند و بر اساس داده های واقعی تدوین می شوند (بازرگان، ۱۳۹۱). راهبرد پژوهشی داده بنیاد، روشی نظام مند و کیفی برای خلق نظریه ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرآیند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می پردازد (کرسول<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). هدف از پژوهش داده بنیاد ساخت نظریه است که می تواند در پژوهش بعدی آزموده شده و بسط و تعمیم داده شود (سید نقوی، واعظی، قربانی زاده و افکانه، ۱۳۹۶) نکته قابل توجه این است که مصاحبه های کیفی ماهیتاً با پارادایم تفسیری ارتباط دارند و معمولاً پژوهشگران مرتبط با این مکتب از آن سود می جویند (هاپف، ۲۰۰۴). این پژوهش از نظر هدف در دسته پژوهش های کاربردی قرار دارد. صبغه پژوهش کیفی، مبانی فلسفی پارادایم

دانش از طریق ارتباط مدیر با کارکنان و کارکنان با یکدیگر به دست می آید. همچنین، وجود ارتباط مفید در میان کارکنان موجب افزایش رفتار تسهیم و به اشتراک گذاری دانش در میان آن ها و تحقق اهداف سازمانی به صورت اثربخش می شود. نتایج مطالعه احمدی بالادهی، قلی پور رمدانی و بخشنده، (۱۳۹۶)، حاکی است که بین ارتباطات سازمانی و مولفه های آن با بهره وری ارتباط و همبستگی معناداری وجود دارد. یزدانی کاشانی، یزدخواستی و صادقی آرائی (۱۴۰۰)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند بین ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی دبیران رابطه معنادار و منفی وجود دارد. سینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، نیز معتقد است مدیران و کارکنان با شایسته گیهای ارتباطی بین فردی بالا می توانند با طیف وسیعی از افراد کار کنند، تعارضات را مدیریت و درباره اختلافات مذاکره نمایند، درخواست های اثربخش داشته باشند، اطلاعات را به طور عینی دریافت کنند، نظرات دیگران را پذیرفته و نظرات خود را درباره فعالیت های اساسی در روند حل مسئله بیان کنند. کیونگو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، معتقد است طریقی که مدیران در محیط کار با دیگران تعامل دارند با سطح شایستگی ارتباطی آن ها مشخص می شود. چرا که شایستگی ارتباطی بین فردی، آن ها را قادر می سازد به بهره وری خود را در ایجاد و حفظ روابط کاری سالم با سازمان ها و ذینفعان داخلی و خارجی افزایش دهند. سدیا، صالح، کادیر و ثانیف<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، در مطالعه خود در حوزه ارتباطات داخلی سازمان تأکید نمودند جریان ارتباطات مؤثر در سازمان، پیوندهای محکم میان مدیران و کارکنان را توسعه می دهد، پس از آن کارکنان اعتماد به نفس پیدا می کنند که آن ها را مولدتر می کند. اهمیت ارتباطات سازمانی تا به آنجاست که بر متغیرهای پر اهمیت سازمانی نیز اثرگذار است. پژوهش چو، روهل و بورمستر<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، نشان داده است همدلی و صمیمیت در ارتباطات بین فردی بر مدیریت تعارض مؤثر هستند. به اعتقاد مالیک<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، در هر سازمانی ارتباطات مؤثر اثربخش نقش بسیار مهمی در ارتقای ابتکارات مختلف اخلاقی انجام شده از طریق سازمان (مدیریت احساسات، انگیزه، جامعه پذیری کارکنان، ارتقای رهبری و غیره) دارد. گابریلا هنر<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، رابطه ارتباطات سازمانی را با تعارضات سازمانی در سازمان های محلی بررسی کرده است و چنین استنباط می نماید، فرآیندهای ارتباطات سازمانی در شکل گیری یا جلوگیری از تعارضات سازمانی نقش مهمی را ایفا می کنند. الیزا و والتینا<sup>۷</sup> (۲۰۱۸)، در تحقیقی به بررسی ارتباطات

6. Gabriela  
7. Angela-Eliza & Valentina  
8. Payal & Catherine  
1. Hopf  
2. Creswell

1. Sing  
2. Kyongo  
3. Sadia et al.  
4. Chow, Ruhl & Buhrmester  
5. Malik

درک عمیق از پدیده مورد بررسی است (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۰). بعد از اتمام مصاحبه، ابتدا اطلاعات مکتوب مربوط به مصاحبه‌ها چندین مرتبه مطالعه شدند تا محتوای کلی آن درک شود. این کار همراه با گوش دادن به بخش‌های ضروری اطلاعات ضبط شده انجام شد، تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس کوربین (۲۰۰۸) صورت گرفته است. سپس مصاحبه‌ها کدگذاری شده و تحلیل همزمان روی آن‌ها صورت پذیرفت و از طریق مقایسه مداوم با مصاحبه‌های قبل خود مورد سنجش قرار گرفته تا این که به اشباع برسند، بطوری که موضوع جدیدی در مصاحبه بدست نیاید. در خصوص مراحل کدگذاری پژوهش در سه گام به شرح ذیل توضیح لازم ارائه گردید:

### مراحل کدگذاری در گراند تئوری گام اول: کدگذاری باز

این مرحله از روش نظریه داده‌بنیاد بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می‌شود. به عبارت دیگر محقق پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برچسب‌های مناسب برای آن‌ها و ترکیب مفاهیم مرتبط می‌کند. کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نام‌گذاری و مقوله بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق آن‌ها می‌پردازد. در ضمن کدگذاری باز داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد می‌شوند، برای به دست آوردن شباهت‌ها و تفاوت‌ها مورد مقایسه قرار می‌گیرند و سوالاتی درباره مقولات مطرح می‌شود. اولین گام در کدگذاری باز برچسب زدن (نام‌گذاری) برای پدیده‌هاست به این صورت که هر پاراگراف را برمی‌داریم به اجزایی تقسیم می‌کنیم و به هر کدام از حوادث، ایده‌ها یا رخدادها نامی می‌دهیم. برای محققان بسیار راحت است که صرفاً نکات اصلی یا جملات را تکرار کنند اما این کار مفهوم پردازی نیست بلکه خلاصه گویی است. در هنگام نام‌گذاری برای پدیده‌ها بهتر است واژگانی را انتخاب کرد که آنقدر انتزاعی باشند که حداقل ده واقعه متفاوت ولی دارای ماهیت یکسان را پوشش دهد.

گام بعدی در کدگذاری باز کشف مقوله‌ها می‌باشد. وقتی در داده‌ها پدیده‌های خاصی را مشخص کردیم آنگاه می‌توانیم مفاهیم را بر محور آن‌ها گروه بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم کاهش می‌دهد. روند طبقه بندی مفاهیم را که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کند مقوله پردازی نامیده می‌شود. به مقوله‌ای که کدهای (برچسب‌های) مرتبط را در بر می‌گیرد یک نام مفهومی

نمادین - تفسیری و رویکرد آن استقرایی است. جامعه آماری تحقیق دانشگاه علوم پزشکی یاسوج، شامل ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب نظران مدیریت بوده و با استفاده از مدل داده‌بنیاد، استراوس و کوربین تحلیل گردید، که از طریق نمونه‌گیری نظری و با تکنیک هدفمند انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری هدفمند مشخص می‌کند که برای گردآوری دیگر داده‌ها کجا برویم، براساس کدها دنبال چه باشیم و براساس تحلیل یادداشت‌ها چرا باید دنبال این راه باشیم (گیزر، ۱۹۹۸). جدول ۱ مشخصات نمونه‌گیری را نشان می‌دهد. پنج معیار برای انتخاب شرکت - کنندگان در تحقیق شناسایی شد که عبارت اند از: (فلینت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).

- ۱) کلیدی بودن: آیا افراد شناسایی شده برای مشارکت در تحقیق، دانش و تخصص بالایی در حوزه مدیریت دارند؟
- ۲) شناسایی شده توسط سایرین: آیا افراد که برای مصاحبه انتخاب شده‌اند در زمینه مدیریت مطرح هستند؟
- ۳) فهم نظری موضوع: آیا این افراد فهم مطلوبی از برخی ابعاد نظریه‌ی در حال تکوین دارند؟
- ۴) تنوع: آیا افراد منتخب، در مشاغل و سطوح سازمانی متنوعی فعالیت نموده اند؟

جدول ۱: مشخصات نمونه‌گیری پژوهش

سطح	خبرگان	سابقه	زن	مرد	تعداد
مرئوسین	فوق لیسانس	۱۰ سال و بیشتر	۲	۵	۷ نفر
	دکتر	۵ سال و بیشتر	۲	۱	۳ نفر
	استاد دانشگاه	۵ سال و بیشتر	۱	۴	۵ نفر

### تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌های پژوهش

به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه نیمه ساختار یافته و عمیق استفاده گردید. مصاحبه‌ها حضوری و حدود ۲۵ دقیقه برای هر مصاحبه طول کشید. فرآیند گزینش نمونه‌ها تا هنگامی که در جریان کسب اطلاعات، هیچ داده جدیدی پدیدار نشد ادامه پیدا کرد، به عبارتی داده‌ها در مصاحبه ۱۳ به اشباع رسید، ادامه مصاحبه صرفاً برای اطمینان از یافته‌ها انجام شد. اشباع داده یا اشباع نظری رویکردی است که در پژوهش کیفی برای تعیین کفایت نمونه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد (رنجر و همکاران، ۱۳۹۱). کفایت نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری، محقق شده است و در مجموع ۱۵ مصاحبه انجام گرفت. نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی بسیار متفاوت از پژوهش‌های کمی است زیرا هدف آن به جای تعمیم یافته‌ها،

شده است و به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری «حول محور» یک طبقه انجام می‌شود.

### گام سوم: کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی، یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب و به شکلی نظام مند آن را به دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهد، آن روابط را اثبات می‌کند و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، تکمیل می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰).

### روایی و پایایی داده‌ها

مریام<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) برای تقویت اعتبار درونی تحقیق کیفی، موارد ذیل را پیشنهاد داده است (یزدانی، ۱۳۹۱):

(۱) کثرت گرابی، به این منظور پژوهشگر از نظرات تخصصی دو نفر از اساتید مدیریت (اساتید راهنما و مشاور) و سه نفر از خبرگان مدیریت، استفاده کرده است.

(۲) بررسی‌های اعضاء، کدگذاری‌ها و مدل نهایی به دو نفر از مشارکت کنندگان ارائه و نظرات آن‌ها اخذ شد.

(۳) مشاهده بلندمدت، بدین منظور داده‌ها، حدود هفت ماه از فروردین ماه تا اوایل آبان ماه ۱۴۰۰ جمع‌آوری شد.

(۴) کنارگذاشتن تعصبات، پژوهشگر در ابتدای تحقیق مفروضات، تمایلات و تعصبات را شناسایی، آگاهانه تلاش نمود آن‌ها را در فرآیند پژوهش کنترل نماید.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش شامل مدل روابط مدیران با مرئوسین است، روابط بین کارکنان، ویژگی‌ها و علل ایجاد ارتباط، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدهای ناشی از روابط مدیران با زیردستان (از بالا به پایین) را نشان می‌دهد. حاصل کدگذاری این پژوهش ۱۸ مقوله اصلی و ۲۷ مقوله فرعی است که به عنوان اجزای اصلی طراحی مدل روابط کارکنان با مرئوسین از داده‌ها استخراج گردیدند. جهت ارائه توضیحات بیشتر شکل ۱ (مدل مربوط) طراحی، الویت و اهمیت هر یک از مقوله‌ها به ترتیب نشان داده شد.

داده می‌شود. باید توجه داشت که این نام باید انتزاعی‌تر از اسامی مفاهیمی (کدها) باشد که مجموعه آن‌ها مقوله را تشکیل می‌دهد. مقولات دارای قدرت مفهومی‌اند زیرا قادرند دیگر مفاهیم را بر محور خود جمع کنند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰).

### گام دوم: کدگذاری محوری

الگوی کدگذاری مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که کدگذاری، روابط فیما بین، شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه-ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها را نمایان می‌کند (کرسول، ۲۰۰۵). مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته می‌شود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰):

(۱) شرایط علی، این شرایط باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از طبقه‌ها به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهد که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

(۲) راهبردها (کنش‌ها و تعاملات)، بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم، حاصل می‌شوند.

(۳) بستر حاکم، به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود. تمایز آن‌ها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند در مقابل شرایط علی که مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است، گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند.

(۴) شرایط مداخله‌گر، شرایطی هستند که راهبردها از آن‌ها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صیغه علی و عمومی دارند.

(۵) نتایج و پیامدها، برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایجی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری که اصطلاحاً به آن «مدل پارادایم» کدگذاری محوری گفته می‌شود توسط استراوس و کوربین ارائه

<sup>1</sup> Merriam

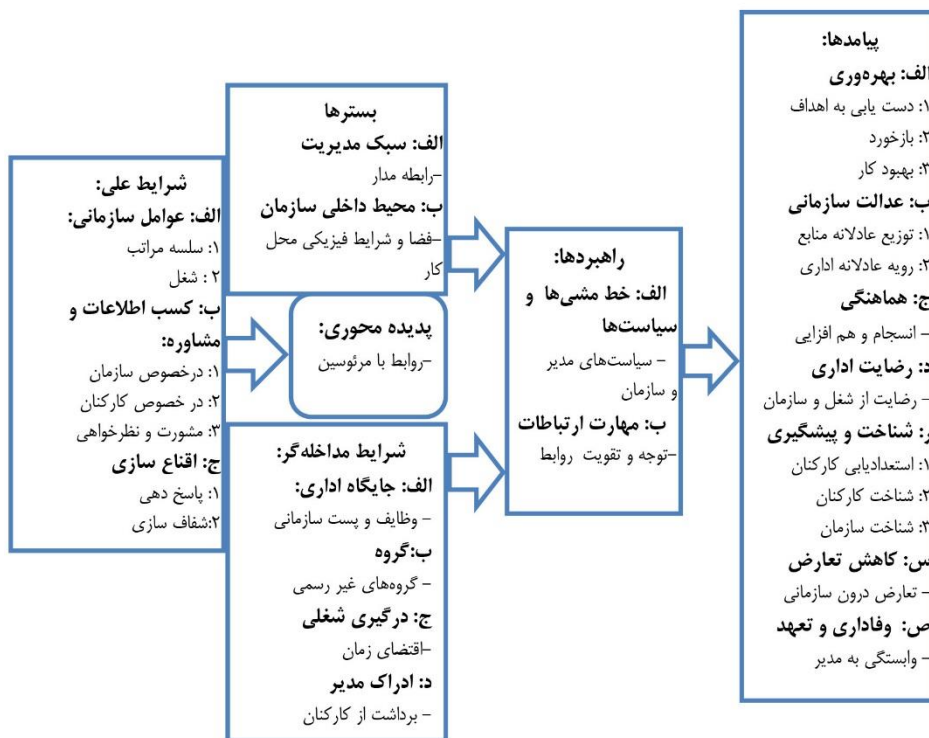
جدول ۲: نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
۱	عوامل علی	کسب اطلاعات و مشاوره	کسب اطلاعات کارکنان
			گزارش غیرکاری
		مشورت و نظر خواهی	گزارش گیری
			درخصوص سازمان
			جمع آوری اطلاعات
	اقناع سازی	پاسخ دهی	گزارش دهی کاری
			نظر خواهی و مشورت
		شفاف سازی	مشورت با همکار
			مشاوره با کارکنان
			تبادل نظرات و دیدگاهها
عوامل سازمانی	سلسله مراتب	توجه به کارکنان ضعیف	
		پاسخ به مسائل و مشکلات اداری کارکنان	
	شغل	ارائه خدمت و پیگیری خواسته‌های کارکنان	
		پاسخ به درخواست‌های شخصی	
		توجیه و اطلاع رسانی کارکنان	
		متقاعد سازی کارکنان ناراضی	
		گفتگو و تعامل / مذاکره /	
		دستوردهی اداری	
		مسئولیت اداری	
		مسئولیت و جایگاه اداری	
محیط داخلی سازمان	فضا و شرایط فیزیکی محل کار	وظایف و فعالیت‌های اداری	
		شغل و وظایف سازمانی	
	رابطه مدار	حل مشکلات سازمانی	
		پیگیری شغلی	
		مسئولیت و وظایف اداری	
عوامل زمینه‌ای	سبک مدیریت مدیر	وسعت جغرافیایی	
		نزدیکی محل کار	
	مهارت ارتباطات	توجه ارتباطی به کارکنان	
		تمایل مدیر به روابط	
		شیوه و روش مدیریت	
عوامل راهبردی	مهارت ارتباطات	رابطه‌مند بودن	
		توجه مدیران به ارتباطات	
	خط مشی‌ها و سیاست‌ها	ارتباط متقابل	
		مهارت کلامی و مذاکره	
		شنونده بودن	
	توجه و تقویت روابط	حفظ شان و حرمت کارمند	
		مخاطب شناسی	
		توجه به بهبود مهارت‌های ارتباطی	
	برنامه مدیر و سازمان	سیاست‌های سازمان	
		برنامه و توجه سازمان	
		برنامه‌های بالادستی	

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	ردیف
سیاست‌های مدیران			
جناح بازی	گروه	گروه‌های غیر رسمی	شرایط مداخله‌گر
توصیه			
گروه‌های غیرکاری/خاص			
گروه‌های غیررسمی			
وابستگی وظایف اداری	وظایف و پست سازمانی	جایگاه اداری	
مسئولیت و جایگاه اداری			
جایگاه شغلی			
جایگاه کاری کارمند	اقتضای زمان	درگیری شغلی	
وقت کاری			
دسترسی کارکنان			
مشغولیت کاری			
درگیری شغلی و کمبود وقت	رداشت از کارکنان	ادراک مدیر	
اطلاعات از کارمند			
برداشت مافوق از کارمند			
ذهنیت مدیران از همکار	استعداد یابی کارکنان		
استعدادیابی از کارکنان			
کشف افراد مستعد			
شناسایی کارکنان توانمند و شایسته			
آشنایی از اخلاق و رفتار کارکنان			شناخت کارکنان
شناخت شخصیت و روان کارمند			
شناسایی کارکنان کارا			
شناسایی آسیب‌های متوجه کارکنان			
شناخت از مهارت‌ها و دانش کاری کارمند			
اطلاع از کیفیت کاری کارکنان			
اطلاع مدیر از روحیات و احساسات کارکنان	شناخت سازمان	پیشگیری و	
شناسایی محیط پیرامون			
شناخت از انجام فعالیت‌ها			
شناخت از مشکلات سازمان			
شناسایی معایب و مشکلات	توزیع عادلانه منابع		
کشف خطرات تهدیدها سازمانی			
توزیع عادلانه منابع			
توزیع عادلانه پرداخت‌ها	عدالت سازمانی	رویه عادلانه اداری	
انصاف در پرداخت تشویقی			
فرصت‌های ارتقاء عادلانه			
قضاوت صحیح در خصوص کارکنان			
تصمیم‌گیری صحیح در واگذاری مناصب	رضایت از مدیر و سازمان	رضایت اداری	
ترفیح و تغییر منصفانه پست کارکنان			
رضایت از مدیر			
رضایت از رئیس	رضایت از سازمان		
رضایت از سازمان			



مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	ردیف
افزایش کوشش بیشتر	انسجام و هم‌افزایی	هماهنگی	پیامدها
همسویی با مدیران			
انسجام بین کارکنان و مدیریت			
افزایش هم‌افزایی			
بالا رفتن هماهنگی با مدیریت	دستیابی به اهداف		
استفاده موثر از منابع سازمان			
افزایش بازدهی و عملکرد			
افزایش موفقیت مدیر			
تحقق اهداف و مأموریت سازمان	بازخورد		
آگاهی از کمیت و کیفیت پیشرفت کار			
اطلاع از کمیت و کیفیت کار کارکنان			
کنترل دقیق تر بر مجموعه			
ارزیابی کارکنان	بهبود کار		
اصلاح در ساختار فعالیت‌ها			
اصلاح شرایط محیطی محل کار			
توسعه و بهینه‌سازی فعالیت‌های اداری			
بهبتر شدن روش‌های انجام کار			
کاهش مشکلات اداری کارکنان			
کاهش موانع سر راه کار	وفاداری و تعهد		
تعلق به مدیر			
دلبستگی به مدیر			
تعهد به مدیر	کاهش تعارض		
کاهش اختلاف			
کاهش تعارضات سازمانی			
حل اختلاف بین کارکنان			
کاهش تنش و اختلافات با مدیر			



شکل ۱: مدل پژوهش

برقراری ارتباط بوده که به عنوان مثال پیگیری وظایف و مسئولیت‌ها شغلی و ماموریت سازمان می‌باشد همچنین دیگر عامل علی در سطح مرئوسین کسب اطلاعات در خصوص کارکردها سازمان و کارکنان و مشاوره و نظر خواهی با زیردستان در خصوص مسائل سازمانی و همکاران از جانب مدیران می‌باشد. عامل دیگر اقتناع سازی کارکنان شامل پاسخ دهی به مسائل و خواسته‌های کارکنان و شفاف سازی در خصوص عملکرد مدیر و سازمان می باشد.

#### شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای، به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند. برای مرئوسین نیز سبک مدیریت از نظر میزان اهمیت مدیران به ارتباطات و توجه به کارکنان و در مقابل کم توجهی یا بی‌توجهی به ارتباطات و ضابط‌مند بودن می‌باشد و دیگر شاخص زمینه ساز ایجاد روابط، فضای فیزیکی داخل سازمان (محیط داخلی) است.

#### بحث

پژوهش حاضر مبتنی بر رویکرد هرمنوتیک بدنبال روابط ایده‌آل، مورد انتظار و تبیین این نظریه که روابط مدیران با مرئوسین چگونه باید باشد و با هدف طراحی مدل روابط با مرئوسین در دانشگاه علوم پزشکی یاسوج انجام گرفت. از آنجایی که این سازمان نیروی انسانی قابل توجهی در استان دارد و حفظ و نگهداری کارکنان و ارتقای شاخص‌های سازمان از وظایف مدیران آن دانشگاه می‌باشد به منظور طراحی مدل روابط ابتدا چارچوب نظری مطابق ادبیات و پژوهش و روش کتابخانه‌ای و با کسب نظر خبرگان بررسی و تبیین گردید. با بررسی و تحلیل بر روی داده‌ها و نتایج پژوهش، مدل روابط مدیران با مرئوسین شکل ۲ بدست آمد نتایج پژوهش هر سطح به ترتیب اهمیت بصورت خلاصه در مدل تبیین شده است، در زیر بر اساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین توضیحات بیشتر ارائه می‌گردد:

#### شرایط علی

شرایط علی، این شرایط باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از طبقه‌ها به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهد که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در سطح مرئوسین عوامل سازمانی، دلیل اصلی

بیدختی، جعفری نقش (۱۳۹۸)، سلیمانی نژاد، ولی نژاد و اسدالهی (۱۳۹۷)، و احمدی بالادهی، قلی پور رمدانی و بخشنده (۱۳۹۶) و امامی (۱۳۹۲) هم‌خوانی دارد. پیامد دوم عدالت سازمانی است، یعنی ارتباط مافوق‌ها با زیردستان موجب بهبود و درک جنبه‌های مختلف عدالت سازمانی از سوی کارکنان خواهد شد. که با مطالعات بالایی، شهابی نیا و مولایی (۱۳۹۳) و کیکول، لسترو فینکل (۲۰۰۲) هم راستاست. از این دیدگاه عدالت سازمانی منجر به توزیع عادلانه منابع و اجرای رویه عادلانه اداری در سازمان و بین کارکنان خواهد شد. دیگر پیامد این سطح هماهنگی است، که این شاخص بیان می‌دارد برقراری ارتباط مناسب با مرئوسین سبب هماهنگی بین مدیران و کارکنان می‌شود، از این طریق انسجام و هم‌افزایی میان مدیر و کارکنان افزایش خواهد یافت، که با تحقیقات (شیبی، چن و ژو، ۲۰۱۱) و (عباس زاده، ۱۳۸۲) همسویی دارد. رضایت اداری، پیامد بعدی است بدین معنی که ارتباط موثر مدیران با مرئوسین موجب رضایت از شغل، مدیر و سازمان می‌گردد که با تحقیقات کشتکاران، حیدری و باستانی (۱۳۹۰) و جزینی و سلطانی (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد، شناخت و پیشگیری پیامدی است که منجر به شناخت مافوق‌ها از کارکنان و آگاهی از آسیب‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و نقاط قوت سازمان می‌شود، کاهش تعارض از دیگر پیامدهای ارتباط با مرئوسین بوده که بدلیل افزایش شناخت از هم ایجاد می‌گردد این بعد با پژوهش (گابریلا هنر، ۲۰۱۸) و دهدشتی شاهرخ، اعرابی و مهدیه (۱۳۹۳) مطابقت دارد. آخرین پیامد این سطح از روابط، وفاداری و تعهد کارکنان به مدیر می‌باشد. که حاکی از آن است چنانچه مدیر با زیردستان ارتباط موثر برقرار نماید کارکنان به او متعهد و وفادار می‌شوند. بنابراین چنانچه مدیران به ارتباط و روابط صحیح و مناسب با زیر دستان اهمیت داده و عمل نماید تاثیر بسزایی در افزایش شاخص‌ها و عوامل سازمانی داشته که علاوه بر تحقق اهداف و رسالت سازمان زمینه رشد و بالندگی مدیران و کارکنان را فراهم خواهد نمود.

### نتیجه‌گیری

جهان امروز عصر ارتباطات و تعاملات بین افراد، گروه‌ها و جوامع مختلف بشری است. ارتباطات بین فردی از آغاز شکل‌گیری جوامع انسانی همواره وجود داشته و با گذشت زمان گسترش یافته است. یکی از عوامل کسب موفقیت، ارتباط با افراد، گروه‌ها و جوامع مختلف است، این واقعیت اهمیت روابط بین کارکنان در سازمان‌ها را برجسته نموده است. ضرورت دارد مدیران ارشد سازمان‌ها و موسسات جهت حفظ کارکنان و مزیت رقابتی،

که بیان می‌دارد هر چه کارکنان از لحاظ جانمایی محل کار نزدیک‌تر باشند روابط بیشتری فارغ از کیفیت روابط باهم دارند.

### عوامل مداخله‌گر

عبارت‌اند از، سطح و جایگاه اداری و وجود گروه‌های مختلف کاری و غیر رسمی در برقراری ارتباطات است. همان طور که مدل برآمده از پژوهش نشان می‌دهند. جایگاه فرد در سازمان به عنوان اصلی ترین عامل روابط مدیران با مرئوسین می‌باشد زیرا جایگاه سازمانی بر نوع، میزان و کیفیت روابط با کارکنان تاثیر دارد عامل دیگر گروه‌های مختلف به ویژه گروه‌های غیررسمی در سازمان است وجود گروه‌های کاری به خصوص گروه‌های غیر رسمی مانند گروه دوستی بر کیفیت و کمیت روابط بین مدیران و مرئوسین در سازمان مورد مطالعه تاثیر دارد. درگیری شغلی عامل بعدی است که از نظر کمبود وقت مدیران مطرح شده است. آخرین عامل مداخله‌گر شناسایی شده ادراک مدیر می‌باشد به این معنی که برداشت ذهنی مدیر از کارکنان از عوامل مداخله کننده می‌باشد.

### راهبردها

راهبردها (کنش‌ها و تعاملات) بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تاثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم، حاصل می‌شوند. خط مشی و سیاست‌ها مافوق یا سازمان به عنوان عوامل راهبردی روابط شناسایی شدند از این نظر ارتباط مدیران با مرئوسین باید در اصول، خط مشی، سیاست سازمان و مدیران وجود داشته باشد و آن را به عنوان راهبرد مهم در وظایف سازمانی بکارگیرند، در برخی سازمان‌ها مشاهده می‌شود به روابط مدیر با کارکنان چندان اهمیت و توجهی نمی‌شود مهارت ارتباطی عامل دیگری است که لازم است مدیران مهارت ارتباطی را تقویت نمایند.

### نتایج و پیامدها

نتایج برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری که اصطلاحاً به آن «مدل پارادایم» کدگذاری محوری گفته می‌شود توسط استراوس و کوربین ارائه شده است و به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری «حول محور» یک طبقه انجام می‌شود. مولفه‌ها و ابعاد مهم و تاثیر گذار ناشی از پیامد برقراری ارتباط مدیران (مافوق‌ها) با زیردستان به ترتیب اهمیت شامل؛ بهره‌وری است به این معنی که روابط موثر مدیران با مرئوسین باعث افزایش بهره‌وری خواهد شد، که با مطالعات قربانی، امین

لازم است در سازمان ارتباطات سازمانی شفاف وجود داشته باشد تا زمینه اعتماد و اطمینان بین کارکنان مهیا گردد.

مدیران به منظور اعتمادسازی و شفاف سازی عملکرد خود و سازمان جلسات پرسش و پاسخ با کارکنان برگزار نمایند.

از راه‌های تقویت ارتباطات در سازمان استفاده از برنامه‌های تفریحی، ورزشی و گردشگری برای کارکنان و خانواده آن‌ها است، مدیران لازم است در این زمینه برنامه ریزی مفید داشته باشند.

مدیران ارشد سازمان‌ها توجه به روابط مافوق‌ها با کارکنان را در الویت‌ها و برنامه‌های سازمانی قرار دهند.

مدیران دانش و مهارت‌های ارتباط بین فردی خود را تقویت نمایند.

مافوق‌ها تعصبات و تعلقات شخصی را در روابط با زیردستان دخالت ندهند.

برای ایجاد روابط با مرئوسین، مدیران به این نکته که خطاهای ادراکی روی ارتباطات تاثیرگذار است توجه و آن‌ها را کنترل یا حذف نمایند.

در پایان از مهمترین محدودیت‌های پژوهش به عدم تمایل سازمان‌ها و کارکنان و برخی از خبرگان مدیریت در مشارکت و همکاری در پژوهش به علت گسترش ویروس کوید ۱۹، و... بود.

تحقق اهداف، کنترل بر مجموعه و ترغیب کارکنان، از ظرفیت روابط بین فردی و توانایی مهارت‌های ارتباطی مدیران در همه بخش‌ها به منظور دستیابی به اهداف عالی و کاهش نارسایی‌ها استفاده نمایند.

بنابراین نتایج کلی از مدل‌های بدست آمده نشان می‌دهد؛ روابط مدیران با مرئوسین لازمه محیط شغلی بوده وجود روابط موثر سبب شناخت جنبه‌های مختلف سازمان و شغل خواهد شد همچنین افزایش دانش و بینش فردی و سازمانی در پی دارد امروزه می‌توان از نقش روابط با دیگران به عنوان یکی از شیوه‌های یادگیری و افزایش دانش نام برد. توجه به روابط با مرئوسین در سازمان‌ها مرزهای دانش و توانمندی‌های افراد را جابجا می‌کند و مشکلات کارکنان و سازمان را به حداقل می‌رساند، روابط مدیران با مرئوسین زمینه تحقق اهداف فردی و سازمانی را فراهم می‌نماید و منبع مناسب شناخت کارکنان و سازمان می‌باشد ارتباطات مدیران با کارکنان عامل مهمی در شناسایی افراد شایسته و کشف تهدیدات و آسیب‌های پیرامون کارکنان و سازمان می‌باشد. از طریق ایجاد روابط است که افراد خود را نزد دیگران موثر، توانمند، شایسته جلوه می‌دهند و کمبود و نیاز افراد با ایجاد ارتباط منتقل می‌شود. مدیران می‌توانند از طریق ارتباطات اعتمادسازی نموده و عملکرد خود و سازمان را شفاف سازی نمایند. همچنین مشکلات و مسائل کارکنان و سازمان را حل نمایند. روابط موثر و مناسب موجب رشد و بالندگی، افزایش انگیزه، روحیه و اعتماد بنفس کارکنان شده و زمینه تحقق اهداف موردنظر را فراهم می‌نماید. در مقابل غفلت از برقراری ارتباط با کارکنان آثاری دارد که سبب عقب ماندگی سازمانی و اجتماعی خواهد شد. مدیران می‌بایست به نیازهای اجتماعی و انسانی مرئوسین خود نظیر مراقبت، تعاملات و مسئولیت اجتماعی، رعایت اصول اخلاقی در روابط، همدلی و... توجه نمایند. از این رو انتظار می‌رود مدیران دانش و مهارت لازم را برای برقراری روابط با کارکنان و نحوه بکارگیری آن را کسب نمایند.

### پیشنهادها

مدیران جهت افزایش و بهبود شاخص‌ها سازمانی از قبیل اثربخشی، حفظ منابع سازمان، شناخت مسائل پیرامون سازمان و شناسایی کارکنان توانمند و کاهش آسیب‌ها و مشکلات متوجه کارکنان و سازمان ارتباط موثری با مرئوسین خود داشته باشند. کارکنان جهت کسب نیازهای شخصی، پرورش تعاملات اجتماعی و انسانی و موفقیت اجتماعی و شغلی روابط موثر با مدیران داشته باشند.

## فهرست منابع

- ۱) ابراهیم پور، حبیب. (۱۳۸۵). "مبانی فلسفی تئوریهای سازمان و مدیریت با رویکرد کارکردگرایی و ساختارگرایی"، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره سیزدهم.
- ۲) احمدی بالادهی مهدی، قلی پور رمدانی علی اکبر و بخشنده امید (۱۳۹۶) ارتباطات سازمانی عامل افزایش بهره وری منابع انسانی در ستاد فرماندهی نیروی انتظامی استان هرمزگان، فصلنامه علمی - تخصصی دانش انتظامی هرمزگان سال هشتم، شماره چهارم، زمستان ۹۶
- ۳) امامی فر، محسن (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی با بهره‌وری منابع انسانی در ستاد بانک سینا، کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
- ۴) بازرگان، علی (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. چاپ سوم، تهران: نشر دیدار.
- ۵) بالایی، مجید، شهبانی نیا، سعید و مولایی، مهناز، (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و عدالت سازمانی، مطالعه موردی: اداره تامین اجتماعی شهر همدان، دومین همایش ملی مدیریت کسب و کار
- ۶) جزینی علیرضا و سلطانی عباس (۱۳۹۴) تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان، فصلنامه نظارت و بازرسی - سال دهم - شماره ۳۵، ص ۴۰-۱۳
- ۷) جوهرچ، ماری و ان ال، کانلیف (۱۳۹۴)، نظریه سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن، ترجمه، دانایی فر، حسن، چاپ سوم، نشر، مهریان.
- ۸) دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی، آذر، عادل (۱۳۹۰) روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، رویکردی جامع، انتشارات صفار اشرفی؛ تهران، چاپ چهارم.
- ۹) دعائی، حبیب اله و ملک زاده، غلامرضا (۱۳۹۱). بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی: مطالعه موردی مراکز آموزش عالی شهر مشهد، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، شماره ۱، ص ۶۶
- ۱۰) دهدشتی شاهرخ زهره، اعرابی سید محمد و مهدیه امید (۱۳۹۴) الگویی برای تعامل میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد، چشم انداز مدیریت دولتی، ۵(۲۰)، ۷۸-۴۹.
- ۱۱) دوبرین، آندرو جی (۱۳۹۶). روانشناسی کاربردی، ترجمه غلامرضا معمارزاده، حجت طاهری گودرزی، البرز قیستانی، چاپ سوم، نشر اندیشه‌های گوهر بار.
- ۱۲) رنجبر هادی، حق دوست علی اکبر، صلصالی مهوش، خوشدل علیرضا، سلیمانی محمد علی، بهرامی نسیم، (۱۳۹۱) نمونه-گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، سال دهم، شماره ۳، صفحات ۲۵۰-۲۳۸
- ۱۳) سلیمانی نژاد عادل، ولی نژاد مینا و اسدالهی زهرا (۱۳۹۷) بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، دوره ۱۷، ۱۵۷-۱۶۸.
- ۱۴) سید نقوی میر علی، واعظی، رضا قربانی زاده، وجه الله افکنانه، محمد (۱۳۹۶) الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی
- ۱۵) شیرین طهمورث و عظیمی ندا (۱۳۹۱)، بررسی مقایسه‌های تحلیل محتوای کیفی و روش هرمنوتیک، مطالعات جامعه شناسی، سال چهارم، شماره پانزدهم.
- ۱۶) فرجوند اسفندیار و مصری مهران (۱۴۰۰)، طراحی مدل سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۹، شماره ۳، ۱۱-۲۸
- ۱۷) فلیک، اووه (۱۹۹۸)، درآمدی بر تحقیق کیفی، ترجمه هادی جلیلی، چاپ پنجم، تهران، نشر نی.
- ۱۸) قربانی زهرا، امین بیدختی علی اکبر، جعفری نقش سکینه (۱۳۹۸) رابطه مدیر و کارکنان با عملکرد سازمانی با میانجی-گری اعتماد و همکاری درون سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، سال چهارم، شماره ۱۴، زمستان ۹۶، ص ۱ تا ۲۳
- ۱۹) قدم پور عزت اله، زندکریمی مریم (۱۳۹۶) بررسی رابطه بین ارتباط سازمانی و تسهیم دانش با نقش میانجی اعتماد سازمانی در میان دبیران مدارس، فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز، شماره پیاپی ۲۵، صص: ۱۲۸-۱۰۳.
- ۲۰) کرد تمینی، بهمن و کوهی، ملیحه (۱۳۹۰) بررسی رابطه تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی و معنویت سازمانی در بین کارمندان اداره پست شهرستان زاهدان و گرگان، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴(۱۴) ۱۴۴-۱۲۹
- ۲۱) کرباسیان، قاسم. (۱۳۹۳)، ارتباطات سازمانی. بانک مقالات پژوهشکده باقرالعلوم.
- ۲۲) کشتکاران علی، حیدری علیرضا باستانی پیوند (۱۳۹۰). مطالعه مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه ستادی دانشگاه علوم

- 36) Chow, C. M., Ruhl, H., Buhrmester, D. (2013). The mediating role of interpersonal competence between adolescents' empathy and friendship quality: A dyadic approach. *Journal of Adolescence*, 36 (1) 191-200
- 37) Gabriela, H. (2018). "Communication and conflict Management in local public organizations." *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 6(30), 132-141.
- 38) Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- 39) Hopf, C. (2004), "Qualitative Interviews: An Overview". In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *A Companion to QUALITATIVE RESEARCH*, Sage Publications.
- 40) Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., & Wu, C. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(1), 152-169.
- 41) Kickul, J., Lester, S.W. and Finkl, J. (2002), "Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?" *Journal of Organizational Behavior* Vol. 23, pp. 469-88.
- 42) Kyongo, J. K. (2016). Effect of Interpersonal Competence on Organizational Performance. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 4(12), 215-218
- 43) Malik, M. A. (2017). Shadow education Evolution, flaws and further development of the term. *Social Sciences and Education Research Review*, 4(1), 6,29
- 44) Martin, D. M. (2010). The entrepreneurial marketing mix. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(4): 391-403.
- 45) Matthew, A., & James, M. (2015). Organizational Rituals, Communication, and the Question of Agency. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 229-256.
- 46) Noruzy, A., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 1-13
- 47) Payal, M. & Catherine, N. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 524-547.
- 48) Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., & Sanif, S. (2016). The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 93-100.
- 49) Poczwardowski, A., Barott, J., Henschen, K. (2002). "The athlete and coach: The relationship and its meaning: Results of an interpretative study". *International Journal of Sport Psychology*, 33, pp: 116-140. *communication Quarterly* 45(3): 153-66.
- پزشکی شیراز، مجله پیابورد سلامت، سال پنجم، شماره ۴، ص ۴۱
- ۲۳) گائینی ابوالفضل، حسین زاده، امیر(۱۳۹۱) پارادایم‌های سه گانه اثبات‌گرایی، تفسیری و هرمنوتیک در مطالعات مدیریت و سازمان، راهبرد فرهنگ، شماره نوزدهم ص ۱۱۲
- ۲۴) مرتضوی سعید، ناظم شمس‌الدین و پریشانی فروشانی حمیده. (۱۳۹۵)، بررسی نقش واسطه‌خلاقیت در رابطه‌ی بین توانمندی روانشناختی و تعهد کارکنان. فصلنامه علمی، ۲۵(۸۱) صص ۱۰۱-۱۲۲.
- ۲۵) منفرد محمود و لگزیان محمد(۱۳۹۴) تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی، پژوهشی در استناداری خراسان رضوی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵(۴)، ۲۵۲-۲۲۵.
- ۲۶) یزادنی، حمیدرضا(۱۳۹۱). تدوین مدلی برای اندازه‌گیری زنجیره ارزش منابع انسانی در گروه صنعتی سایپا: کاربردی از پژوهش آمیخته، رساله دکترای، دانشگاه تهران.
- ۲۷) یزدانی کاشانی مهدی، یزدخواستی علی و صادقی آرانی زهرا (۱۴۰۰)، تأثیر ارتباطات اثربخش بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: دبیران دوره متوسطه دوم شهرستان کاشان)، فصلنامه علمی کارفن، انتشار آنلاین.
- 28) Angela-Eliza, M., & Valentina, N. R. (2018). Organizational communication and change management. *National challenges and European perspectives*. *Ovidius University Annals. Economic Sciences Series*, 18(1), 336-341
- 29) Ansari, G. R., Ghaderi, B., & Mahmoudi, O. (2017). The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness Communication from the Perspective of Employees in the Department of Education. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(10), 989-1001
- 30) Baghiyani Moghadam, M., Momayyezi, M., & Rahimdel, T. (2012). Communication Skills of Department Heads in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Medical Education*, 12(6), 448-57
- 31) Creswell, J. W. (2005), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition).
- 32) Creswell, J. W., (2012). *Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- 33) Bergeson, terry. (2007). *Commuxication overview*. www.k12.wa.us
- 34) Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Californ
- 35) Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S., (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- 50) Shi, J., Chen, Z. and Zhou, L. (2011). Testing differential mediation effects of sub-dimensions of political skills in linking proactive personality to employee performance, *Journal of Business and Psychology*, 26(3): 359-369.
- 51) Singh, Amit Kumar. (2014). Role of Interpersonal Communication in Organizational Effectiveness. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 1 (4), 36-93
- 52) Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.
- 53) Strauss, Anselm; Juliet, Corbin (2008). *Principles of Qualitative Research Methodology Basic Theory: Procedures and Methods* Translated by Buick Mohammadi, Tehran, Institute of Humanities and Cultural Studies.
- 54) Wieck, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Menlo Park, Calif: Addison-Wesley.



## **Designing a Model of Relationships with Employees Focusing on the Hermeneutic Approach**

### **Abstract**

Today, the valuable importance of relationships in societies is not hidden to anyone, considering that the relationship between managers and their employees has an undeniable role in their success. The current research was carried out with the aim of designing a model of managers' relationships with employees, focusing on the hermeneutic approach at Yasouj University of Medical Sciences. Semi-structured interviews were used to collect data. In terms of purpose, this research is in the category of applied research. The philosophical foundations of the present method are symbolic-interpretive paradigm, its approach is inductive qualitative research, to analyze the data from the Ground theory of the foundation and purposive sampling has been used. The knowledge and experiences of 15 university professors and experts working in the headquarters of Yasouj University of Medical Sciences were used for interviews in accordance with the saturation rule at the subordinate level. The data obtained from the interviews during the open, axial and selective coding processes led to the creation of a relationship model with employees, which resulted in the level of subordinates including: productivity, organizational justice, coordination, administrative consent, recognition and prevention, conflict reduction and loyalty and commitment the manager. The results of the study showed that managers to establish effective and continuous relationship with their employees in order to achieve organizational goals and individual success during the tenure, as well as to pay attention to employees' issues and problems in relationships.

**Keywords:** employee, relationships, Hermeneutic approach, model