

فصلنامه تعالی منابع انسانی، دوره سوم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۱

## طراحی مدل روابط با مافوق ها با تمرکز بر رویکرد هرمنوتیک

سجاد مرادیان، مجید جهانگیر فرد<sup>۱</sup>، علی مهدی زاده اشرفی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۸

### چکیده

پژوهش حاضر با توجه به اهمیت و اثرات روابط کارکنان با مافوق ها در سازمان ها و به منظور طراحی مدل روابط کارکنان با مافوق ها با تمرکز بر رویکرد هرمنوتیک اجرا گردید. از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت گردآوری داده ها استفاده، مبانی فلسفی روش حاضر پارادایم نمادین - تفسیری، رویکرد آن استقرایی، صبغه پژوهش کیفی و از نمونه گیری هدفمند استفاده شده است. برای مصاحبه با رعایت قاعده اشباع در سطح مرئوسین از تخصص و تجربیات ۱۶ نفر از اساتید دانشگاه و متخصصین شاغل در ستاد دانشگاه علوم پزشکی یاسوج بهره گرفته شد. حاصل داده های به دست آمده طی فرایند کد گذاری باز، محوری و انتخابی ۱۶ مقوله اصلی و ۲۳ مقوله فرعی است. که منتج به ایجاد مدل روابط با مافوق ها گردید. پیامدهای این سطح از ارتباطات شامل: افزایش اثربخشی، شناخت از کارکنان و سازمان، تعامل و هم افزایی و رشد و پیشرفت کارکنان است نتایج پژوهش نشان داد، کارکنان برای بدست آوردن اهداف سازمانی، موفقیت فردی و پیشرفت کاری ارتباطات موثر و سازنده ای با مافوق های خود برقرار نمایند.

**واژگان کلیدی:** مدل روابط کارکنان، ارتباطات سازمانی، مافوق ها، رویکرد هرمنوتیک.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد فیروز کوه، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد فیروز کوه، تهران، (نویسنده مسئول): [Dr.jahangirfard@gmail.com](mailto:Dr.jahangirfard@gmail.com)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد فیروز کوه، تهران، ایران.

## مقدمه

مدیر بودن فقط به معنای کنترل کسب و کار نیست؛ بلکه بیشتر به معنای دانستن هماهنگی یک تیم، مهارت های رهبری و مهمتر از همه برقراری ارتباط است (بوکاتا و ماریوز ریزسکیو، ۲۰۱۷). بهسازی ارتباطات درون سازمانی می تواند با افزایش علاقه مندی نسبت به اهداف و مأموریت سازمان و نقش مورد انتظار از کارکنان تمایل به انجام رفتارهای فراتر از همکاری برای دستیابی به این اهداف را تقویت نماید (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹). 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، ۲۰۱۵). ارتباطات سازمانی مسئله مهمی در سازمان ها است و مهمترین وظیفه هر مدیر، توسعه سیستم ارتباطات سازمانی اثربخش است (منفرد و لگزریان، 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 و همکاران، ۲۰۱۷). میر سپاسی ارتباطات را مبادله افکار، احساسات، عقاید و معانی بین دو نفر از طریق علائم و اشارات تعریف کرده است (میرسپاسی، ۱۳۹۱). ارتباطات بین فردی فرایندی که به وسیله آن اطلاعات، معانی، و احساسات توسط افراد از طریق تبادل پیام های کلامی و غیر کلامی به اشتراک گذاشته می شود. بنابراین باید به طور اثربخش انجام شود تا دستیابی به اهداف سازمانی را تضمین کند (کیتون و همکاران، ۲۰۱۳). به اعتقاد دوبرین 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 (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 هماهنگی تر شدن این روابط به کارمندان کمک می کند تا رفتار خود را به گونه ای مناسب هماهنگ کنند (شی و همکاران، ۲۰۱۱).

از سویی 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 آنها معنا می

1. Bucata & Marius Rizescu
2. Matthew & James
3. Keyton et al
4. Dubrin
5. Martin
6. Shi, Chen & Zhou

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 آنها خواه به وسیله وضعیت، خواه به وسیله خدا از قبل تعیین تعیین شده است (جوهرچ و کانلیف<sup>۱</sup>، ۱۳۹۴). ویک<sup>۲</sup> معنا را مقوله ای اجتماعی، بین الاذهانی و ساخته شده از واقعیت های چندگانه می داند. او تئوری خود را به گونه ای جهت دهی نموده است که بر اساس آن معنای سازمانی را بر گرفته از فرآیندی مستمر از مذاکرات متعدد و اصلاح فهم تلقی می کند (ویک، ۱۹۷۹). رویکردهای معناگرا با وجود برخی تفاوت های مهم با یکدیگر در یک نکته اساسی اشتراک دارند و آن مرزبندی مشخصی است که با علوم طبیعی برقرار می کنند و به طور اصولی میان علوم طبیعی و علوم انسانی تفاوت جوهری قائل اند (گائینی و حسین زاده، ۱۳۹۱). تحلیل هرمنوتیک تلاش می کند با اتخاذ یک رویکرد کل نگر- ترکیبی و استدلال های 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 متن های نوشتاری به سخن زندگی انسان ایماها و اشاره ها اعمال زندگی خود و دیگری نقاشی ها نهادها رخدادها و حوادث و حتی خواب و رویا نیز مرتبط می شود 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 قوه های 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 سازمان ها می باشد و مدیران و کارکنانی موفق و اثربخش هستند که به خوبی توانایی شناخت و تحلیل رفتار کارکنان را داشته باشند. شناخت مهارت های 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 مافوق ها موجب شناخت کارکنان، سازمان، سهولت کنترل کارکنان و استفاده مناسب از نیروی انسانی خواهد شد. توانایی استفاده از مهارت ارتباطی مناسب با کارکنانی از سطوح و فرهنگ ها مختلف و با خصوصیات متفاوت می تواند معایب و مسایل رفتاری و ساختاری را تشخیص داده و زمینه بالندگی کارکنان و سازمان را فراهم نماید بنابراین به نظر می رسد پژوهش جامعی به منظور طراحی مدل روابط مدیران با مافوق ها با تمرکز بر رویکرد هرمنوتیک انجام نگرفته است، و جنبه های مختلف روابط کارکنان بخوبی تبیین نشده است، اغلب پژوهش ها از جنبه سازمانی به مقوله ارتباطات مدیران با کارکنان پرداخته اند و به موضوع روابط کارکنان با مدیران و همکاران کم توجهی شده است این پژوهش می تواند خلاء های موجود در این زمینه را برطرف نماید. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل روابط مدیران با مافوق ها با تمرکز بر رویکرد هرمنوتیک است. بنابراین پژوهشگر بدنبال پاسخ سوالات ذیل و به مسئله اصلی تحقیق، مدل روابط مدیران با مافوق ها مبتنی بر رویکرد هرمنوتیک باید چگونه باشد؟ می باشد:

- ۱- عوامل علی تاثیر گذار بر برقراری ارتباط با مافوق ها چیست؟
- ۲- عوامل زمینه ای تاثیر گذار بر برقراری ارتباط با مافوق ها چیست؟
- ۳- شرایط مداخله گر تاثیر گذار بر برقراری ارتباط با مافوق ها چیست؟
- ۴- عوامل راهبردی تاثیر گذار بر برقراری ارتباط با مافوق ها چیست؟
- ۵- پدیده محوری برقراری ارتباط با مافوق ها چیست؟

۶- پیامدها تاثیر گذار بر برقراری ارتباط با مافوق ها چیست؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فیض و احمدی الوار (۱۴۰۰) در پژوهشی نتیجه گرفت اند، ارتباطات متقارن و رهبر پاسخگو یک فرهنگ عاطفی مثبت به وجود می آورد. مطالعه سرفرازی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد، کسب علم و دانش در خصوص انواع ارتباط سازمانی و اجزا و عناصر تشکیل دهنده آن و کسب آگاهی در زمینه عوامل تاثیر گذار بر تقویت و بهبود ارتباطات و همچنین موانع آن در سازمان می تواند به مدیریت سازمان در جهت بهبود خلاقیت سازمانی و ایجاد محیطی بانشاط و سرشار از روحیه همدلی و همکاری کمک کند و در نتیجه نیل به اهداف سازمان را آسان نماید. بر اساس نتایج تحقیقات قاسمی بنابری و همکاران (۱۳۹۸)، پنج بعد مفهوم کیفیت رابطه میان مدیر- کارمند عبارتند از: همدلی، شواهد فیزیکی و ملموس، قابلیت اعتماد، پاسخگویی و اطمینان خاطر برای ارزیابی کیفیت روابط میان مدیران و کارکنان در سازمان های مختلف را پیشنهاد می دهد. سدیا و همکاران (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 آنها را مولدتر می کند. اهمیت ارتباطات سازمانی تا به آنجاست که بر متغیرهای پر اهمیت سازمانی نیز اثر گذار است. به اعتقاد مالیک (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 (۲۰۱۸)، رابطه ارتباطات سازمانی را با تعارضات سازمانی در سازمان های محلی بررسی کرده است و چنین استنباط می نماید، فرآیندهای ارتباطات سازمانی بر شکل گیری یا جلوگیری تعارضات سازمانی نقش مهمی را ایفا می کنند. یافته های تران و همکاران (۲۰۱۸)، نشان می دهد که کیفیت بالای روابط محل کار به طور مثبت بر تعهد کارگر تأثیر می گذارد، سطح استرس را کاهش می دهد و رفاه کلی را در بین کارگران افزایش می دهد. الیزا و والتینا (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی ارتباطات سازمانی و مدیریت تغییر چالش های ملی دیدگاه های اروپا پرداخت اند، این مطالعه نشان می دهد که ارتباطات یکی از عناصر اصلی در فرایند مدیریت تغییر و یکی از مهمترین اهرم های موفقیت سازمان است. پایال و کاترین (۲۰۱۹) چنین نتیجه می گیرند که ارتباطات سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت دارد. همچنین مدیران عمومی کمترین رضایت شغلی را برای کارکنان به ارمان می آورند و توجه به ارتباطات مؤثر می تواند رضایت شغلی را افزایش دهد. نتایج تحقیق ماکلابی و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که ارتباطات اثر مثبت بر عملکرد سازمانی دارد. ارتباطات از عنصر اساسی هر سازمانی است، موفقیت هر سازمانی به میزان اثر بخشی آن ها بستگی دارد (سریجا). (۲۰۲۲). یافته های پژوهش آمادو و آنیارایور (۲۰۲۲) نشان می دهد که رابطه معناداری بین ارتباطات سازمانی و انگیزه کارکنان وجود دارد که عملکرد شغلی کارکنان را افزایش می دهد. پراماسیتانینگدیا و سیتدیویاتمو (۲۰۲۲) با اجرای الگوی ارتباطی کارکنان انگیزه بالایی برای انجام کار دارند به طوری که روحیه، وفاداری بالا، بهره وری و ارتباطات

1. Sadia et al
2. Malik
3. Gabriela
4. Tran, Nguyen, Dang & Ton
5. Angela-Eliza & Valentina
6. Payal & Catherine
7. Mukelabai, Musheke & Phiri
8. Sreeja
9. Amadu & Anyarayor
10. Pramasitaningdyah & Sinduwiatmo

کاری مناسب، نظم و انضباط و مسئولیت در قبال وظایف را افزایش می دهد. دای، ژانگ و ژنگ (۲۰۲۲)، سنت گرایی و مدرنیته فردی، سبک دلبستگی، رفتار رهبری و عوامل فرهنگی می توانند طرح‌واره ارتباطی سرپرست و زیردستان را پیش‌بینی کنند. این طرح‌واره رابطه‌ای می تواند بر نگرش و رفتار رهبر و وفاداری زیردستان، عملکرد شغلی، رفتار برون‌نقشی، ارزیابی رهبر (رهبری اخلاقی) و ارزیابی روابط سرپرست و زیردستان تأثیر بگذارد.

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد از جمله روش‌های 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 تئوری‌های موجود و از پیش تدوین شده، خود برای تدوین تئوری و گزاره اقدام کند. این تئوری‌ها و گزاره‌ها به شکلی نظام مند و بر اساس داده‌های واقعی تدوین می شوند. (کرسول، ۲۰۱۲). نظریه داده بنیاد یکی از راهبردهای پژوهش محسوب می شود که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می گیرد، یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این راهبرد حرکت از جز به کل است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). در انجام پژوهش با رویکرد کیفی، مصاحبه - اعم از نیمه ساختاریافته یا ساختار نیافته - از رایج‌ترین شیوه‌های گردآوری داده‌ها هستند. یکی از کاربردهای مهم مصاحبه دریافت نظر خبرگان درباره موضوع تحقیق و آشنایی با رویکردهای ذهنی آگاهی موضوع است که از طریق پرسش‌های مستقیم و شفاف ممکن می‌شود (هاپف، ۲۰۰۴). نکته قابل توجه این است که مصاحبه‌های کیفی ماهیتاً با پارادایم تفسیری ارتباط دارند و معمولاً پژوهشگران مرتبط با این مکتب از آن سود می‌جویند (هاپف، ۲۰۰۴). روش پژوهش حاضر کیفی و پارادایم غالب بر پژوهش، پارادایم نمادین - تفسیری و رویکرد آن استقرایی است. جامعه آماری تحقیق دانشگاه علوم پزشکی یاسوج، شامل خبرگان و صاحب‌نظران مدیریت با استفاده از مدل پارادایمی گزند تئوری استراوس و کوربین می‌باشد 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 (گلنزر، ۱۹۹۸) جدول ۱ مشخصات نمونه‌گیری سطوح مختلف را نشان می‌دهد.

پنج معیار برای انتخاب شرکت کنندگان در تحقیق شناسایی شد که عبارت‌اند از: (فلیک، ۱۹۹۸).

۱. کلیدی بودن: 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 نموده‌اند؟
۵. موافقت با مشارکت: آیا افراد برگزیده، رغبت و تمایل برای مشارکت در تحقیق داشتند؟

جدول ۱. مشخصات نمونه گیری سطوح مختلف

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

### تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده های پژوهش

به منظور گردآوری داده های پژوهش از مصاحبه نیمه ساختار یافته و عمیق استفاده گردید. مصاحبه ها حضوری و حدود ۳۵ دقیقه برای هر مصاحبه طول کشید. فرآیند گزینش نمونه ها تا هنگامی که در جریان کسب اطلاعات، هیچ داده جدیدی پدیدار نشد ادامه پیدا کرد و به عبارتی داده ها مافوق ها ۱۳ به اشباع رسیدند، ادامه مصاحبه صرفاً برای اطمینان از یافته ها تا ۱۶ نفر انجام شد. اشباع داده یا اشباع نظری رویکردی است که در پژوهش کیفی برای تعیین کفایت نمونه گیری مورد استفاده قرار می گیرد (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). کفایت نمونه گیری با روش نمونه گیری نظری، محقق شده است و در مجموع شانزده مصاحبه انجام گرفت. بعد از اتمام مصاحبه، ابتدا اطلاعات مکتوب مربوط به مصاحبه ها چندین مرتبه مطالعه شدند تا محتوای کلی آن درک شود. این کار همراه با گوش دادن به بخش های ضروری اطلاعات ضبط شده انجام شد، تحلیل داده ها با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله ای اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) صورت گرفته است. سپس مصاحبه ها کد گذاری شده و تحلیل همزمان روی آن ها صورت پذیرفت و از طریق مقایسه مداوم با مصاحبه های 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 گراندد تئوری:

##### گام اول: کدگذاری باز:

این مرحله بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می شود. به عبارت دیگر محقق پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برچسب های مناسب برای آن ها و ترکیب مفاهیم مرتبط می کند. کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نامگذاری و مقوله بندی پدیده ها از راه بررسی دقیق آن ها می پردازد. در ضمن داده ها به بخش های مجزا خرد می شوند، برای به دست آوردن شباهت ها و تفاوت ها مورد مقایسه قرار می گیرند و سوالاتی درباره مقولات مطرح می شود. گام نخست در کدگذاری باز برچسب زدن (نامگذاری) برای پدیده هاست به این صورت که هر پاراگراف را بر می داریم به اجزایی تقسیم می کنیم و به هر کدام از حوادث، ایده ها یا رخدادها، نامی می دهیم.

گام بعدی در کدگذاری باز کشف مقوله ها می باشد. وقتی در داده ها پدیده های خاصی را مشخص کردیم آن گاه می توانیم مفاهیم را بر محور آن ها گروه بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن ها کار کنیم کاهش می دهد. روند طبقه بندی مفاهیم را که به نظر می رسد به پدیده های مشابه ربط پیدا می کند مقوله پردازی نامیده می شود. به مقوله ای که کدهای (برچسب های) مرتبط را در بر می گیرد یک نام مفهومی داده می شود. باید توجه داشت که این نام باید انتزاعی تر از اسامی مفاهیمی (کدها) باشد که مجموعه آن ها مقوله را تشکیل می دهد. مقولات دارای قدرت مفهومی اند زیرا قادرند دیگر مفاهیم را بر محور خود جمع کنند. در اینجا لازم است توضیح مختصری در مورد کد، مفهوم و طبقه ارائه دهیم:

- **کدها**، واحدهای پایه‌ای (یا خرد) تحلیل هستند؛ زیرا از (تصویر ذهنی و) مفهوم‌سازی داده‌ها نظریه شکل می‌گیرد، نه به تنهایی از خود داده‌های واقعی.

- **مفاهیم**، در نظریه‌سازی داده بنیاد زیر مقوله‌هایی از نوع کدهای باز هستند که وظیفه‌شان ارائه جزئیات بیشتری در مورد هر طبقه است.

- **طبقه‌ها**، در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهند. آن‌ها از طریق همان فرایند تحلیلی انجام مقایسه برای برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده شد، تولید می‌شوند. طبقه‌ها «شالوده» ساختن نظریه هستند و ابزاری فراهم می‌کنند که به وسیله آن نظریه می‌تواند یکپارچه شود (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 زمینه‌ای، 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 صورت گیرد (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 می‌گذارد بستر گفته می‌شود. تمیز 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 صبغه علی و عمومی دارند.

۵- نتایج و پیامدها. برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش که اصطلاحاً "به آن «مدل پارادایمی» 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.

### گام سوم: کدگذاری انتخابی:

کدگذاری انتخابی، یافته های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می کند، به شکلی نظام مند آن را به دیگر مقوله ها ربط می دهد، آن روابط را اثبات می کند، و مقوله هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، تکمیل می کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰).

### یافته های پژوهش

پس از کدگذاری باز تعداد ۱۵۰ کد از ۱۶ مصاحبه مطابق جدول ۲ به دست آمد. جهت غنی بخشیدن به کیفیت کدگذاری مطالب مشابه و تکراری حذف گردید، مفاهیم دسته بندی و بر اساس مقوله های مشترک کدها، ابعاد و مولفه های بدست آمده به شرح جدول ۳ ارائه گردیده است. بنابراین مدل روابط کارکنان با مافوق ها طراحی، که ویژگی ها و علل ایجاد ارتباط، شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ای، راهبردها و پیامدهای ناشی از این روابط را نشان می دهد. ۱۶ مقوله اصلی و ۲۳ مقوله فرعی به عنوان اجزای اصلی طراحی مدل روابط با مافوق ها است، جهت ارائه توضیحات بیشتر مدل مربوط طراحی، شکل ۱ اهمیت هریک از مقوله ها به ترتیب به نشان داده شده است.

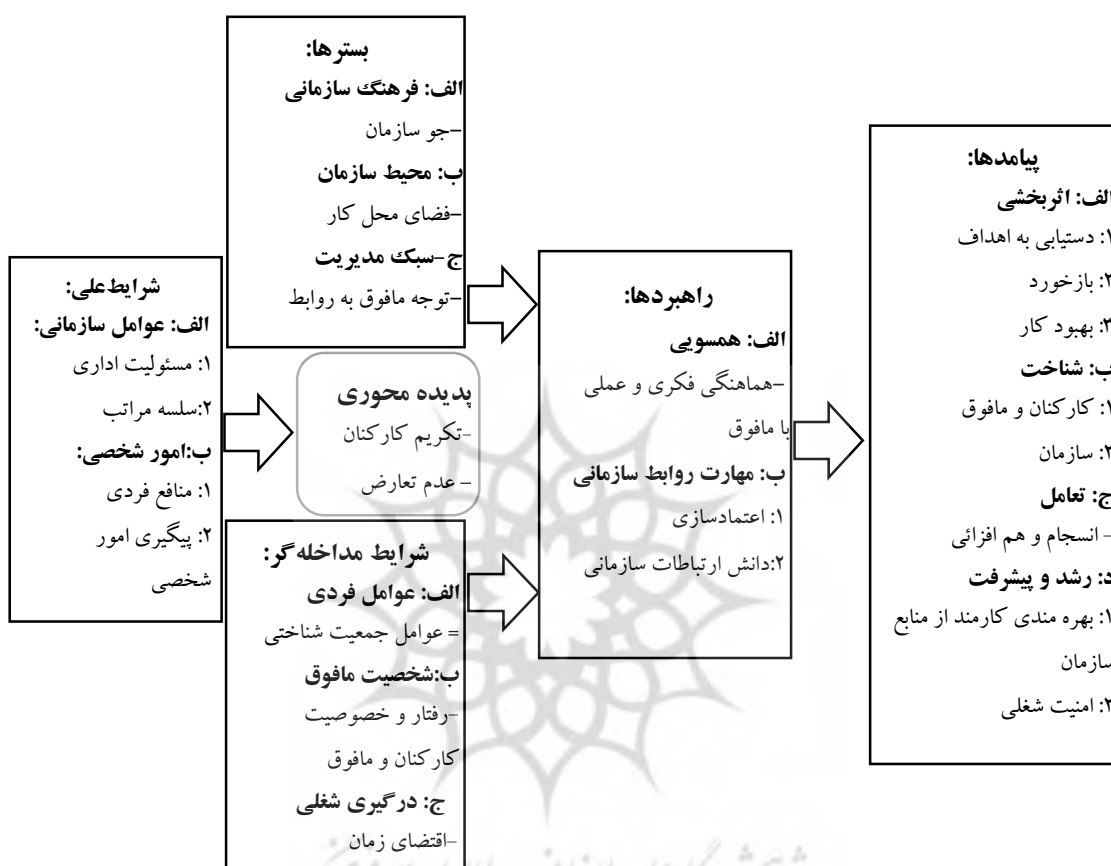
جدول ۲. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی (مافوق ها)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم		
۱	عوامل سازمانی	مسئولیت اداری	(۱) مسئولیت اداری		
			(۱۱) وظایف سازمانی		
			(۲۱) درخواست اداری		
			(۱۰۸) مسائل کاری		
		سلسله مراتب	(۱۳) هماهنگ کردن امور		
			(۲۰) گزارش دهی کاری		
			(۴۱) انعکاس گزارش امور محوله		
	عوامل علی	سلسله مراتب	(۵۰) رویه های اداری		
			(۱۰۹) پاسخ دهی به مافوق		
			(۱۳۱) سلسله مراتب اداری		
			امور شخصی	منافع فردی	(۱۲) تصویرسازی مثبت از خود
					(۲۲) ایجاد دید مثبت از خود
					(۳۰) اثبات خود
					(۷۶) جلب نظر مافوق
پیگیری امور شخصی	پیگیری امور شخصی	(۹۷) آگاهی مافوق از عملکرد کارمند			
		رقابت جهت کسب منابع			
		(۲) درخواست شخصی			
		(۶۸) حل مشکلات کاری			
		(۸۸) تقاضای شخصی			
		(۹۹) تقاضای اجرای رویه و قوانین شعلی			
		(۲۳) وجود اطمینان و احترام متقابل			
عوامل زمینه ای	فرهنگ سازمانی	جوسازمان	(۵۲) روحیه ارتباطی در سازمان		
			(۶۰) صداقت بین کارکنان		
			(۷۸) اعتماد بین طرفین		
			(۳) زمینه ارتباطات با کارکنان		



توانایی ارتباطی (۳۳)	توجه مافوق به روابط	سبک مدیریت		
یادگیری ارتباطات (۴۳)				
تمایل به روابط (۶۱)				
تمایل کارکنان (۱۱۰)				
توجه مافوق به ارتباط با کارکنان (۱۰۰)				
توجه به روابط بین فردی و کار (۱۱۸)				
تمایل به روابط (۱۳۳)				
تمایل کارمند به روابط (۱۴۵)				
فاصله قرارگیری (۱۵)	فضای محل کار	محیط فیزیکی سازمان		
فاصله محل کار (۳۴)				
هماهنگی عملی با مافوق (۲۴)	هماهنگی فکری و عملی با مافوق	همسویی		
تفکرات طرفین (۵۳)				
هماهنگی فکری (۱۰۱)				
دیدگاه های سیاسی و ارزشی مشترک (۱۳۵)				
هماهنگ شدن با مافوق (۱۴۴)	اعتماد سازی	مهارت روابط سازمانی		عوامل راهبردی
اعتماد و اطمینان از کارمند (۴)				
احترام شان و جایگاه مافوق (۷۹)				
اثبات شایستگی و توانمندی (۷۱)				
اثبات تعهد به مافوق (۹۰)				
نشان دادن توانمندی ها (۱۱۱)				
قدرت متقاعد کننده کارمند (۱۵)				
مهارت برقراری روابط با مافوق (۴۲)				
علم روابط سازمانی (۸۹)	دانش ارتباطات سازمانی			
روابط اجتماعی قوی (۱۳۴)				
جنسیت (۱۶)				
سن (۲۵)				
موقعیت شغلی در اداره (۴۴)	عوامل جمعیت شناختی	عوامل فردی		
پست سازمانی (۵۴)				
موقعیت فردی (۹۱)				
کمبود وقت مافوق (۷۲)				
مشغولیت کاری کارکنان (۹۱)				
درگیری شغلی و کمبود وقت کارمند (۱۲۷)				
شخصیت مافوق (۵)	رفتار و خصوصیت کارکنان و مافوق	شخصیت		
درون گرایی کارمند (۱۰۲)				
رفتار مافوق (۱۳۶)				
جمع گرایی کارمند (۱۴۵)				
احترام متقابل (۸۰)	اهمیت به کارکنان	تکریم کارکنان		پدیده محوری
حفظ احترام کارکنان (۵۱)				
حفظ حرمت کارمند (۱۲۵)				
توجه طرفین به ترقی (۴۴)				
تلاش برای موفقیت طرفین (۱۴۶)				

تلاش دوستانه طرفین	۱۴۷) عدم تضاد در کارکرد			
دستیابی به اهداف	۳۵) تحقق اهداف	پیامدها	۶	
	۴۵) توجه به منابع سازمانی			
	۶۵) بالارفتن بازدهی اداره			
	۸۴) بالا رفتن بازدهی کارکنان			
	۱۱۴) رسیدن به اهداف سازمانی			
	۱۷) اطلاع از کیفیت انجام وظایف			
	۷۴) اطلاع از انجام کار			
	۱۰۴) اطلاع از نتایج وظایف			
	۱۰۵) کاهش مشکلات کاری			
	۱۰۶) آگاهی از عملکرد سازمان			
	۱۲۹) تشخیص ضعف های اداری			
	۱۳۷) اطلاع از پیشرفت کار			
	۱۳۸) اطلاع از نارسایی ها			
بازخورد	۹) بهبود فرآیندهای کار	پیامدها		
	۳۷) کاهش مشکلات کاری			
	۸۱) بهتر شدن شرایط محیطی			
	۹۳) رفع کمبودهای سازمان			
	۹۴) اصلاح شرایط فیزیکی محل کار			
	۱۰۳) بالا رفتن کیفیت کار			
	۱۸) شناسایی کارکنان کاردران			
بهبود کار	۴۶) شناخت نیازهای کارکنان	شناخت		
	۴۸) شناخت از ویژگی های طرفین			
	۴۹) درک احساسات و تفکرات کارکنان			
	۶۳) آشنایی با مسائل کارکنان			
	۹۲) آگاهی از توانمندی کارکنان			
	۷) شناخت از سازمان			
	۵۵) شناسایی آسیب های درون سازمان			
کارکنان و مافوق	۷۵) شناسایی مشکلات سازمانی	تعامل		
	۱۳۹) آگاهی از توانایی های سازمان			
	۵۷) افزایش هم افزایی			
	۶۴) تعامل مشترک			
	۱۱۲) تلاش بیشتر در کار			
	۲۷) هماهنگی با مدیر			
	۵۶) برخورداری از رفاه و پرداختی بیشتر			
سازمان	۱۱۳) بهره مندی کارمند از منابع سازمان	رشد و پیشرفت		
	۱۴۱) ارتقاء کارمند			
	۲۶) افزایش دامنه اختیارات کارمند			
	۴۷) کاهش استرس کار			
	۱۳۰) ثبات در شغل			
	۱۴۰) آسودگی شغلی			
	۱۴۲) حمایت اداری از کارمند			
انسجام و هم افزایی	۵۶) بهره مندی کارمند از منابع سازمان	امنیت شغلی		
	۱۴۱) ارتقاء کارمند			
	۲۶) افزایش دامنه اختیارات کارمند			
	۴۷) کاهش استرس کار			
	۱۳۰) ثبات در شغل			
	۱۴۰) آسودگی شغلی			
	۱۴۲) حمایت اداری از کارمند			



شکل ۱. مدل پژوهش

## نتیجه گیری و پیشنهادها

این پژوهش بدنبال روابط ایده آل، مورد انتظار و تبیین این نظریه که روابط کارکنان با مافوق ها چگونه باید باشد با هدف طراحی مدل روابط با مافوق ها انجام گرفت. از آنجایی که نیروی انسانی قابل توجهی در سازمان های مختلف وجود دارد ضرورت دارد مدلی که ارتباط کارکنان با مافوق ها را به تصویر بکشد طراحی گردد، به منظور طراحی مدل ابتدا چارچوب نظری مطابق ادبیات پژوهش و مصاحبه و با کسب نظر خبرگان و متخصصین ارتباطات بررسی و تبیین گردید. با کدگذاری و تحلیل بر روی داده ها، مدل روابط کارکنان با مافوق ها مطابق شکل ۱ بدست آمد. نتایج پژوهش به ترتیب اهمیت بصورت خلاصه در مدل تبیین شده است، در زیر توضیحات بیشتر ارائه می گردد:

## شرایط علی

شرایط علی، 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 مافوق‌ها عوامل سازمانی، علت اصلی برقراری روابط کارکنان با مافوق‌ها بوده که شامل مسئولیت‌آداری کارمندان مسئولیت و وظایفی که فرد در قبال سازمان و شغلش دارد و سلسله مراتب اداری مانند گزارش‌دهی، پاسخگویی، مقررات و رویه‌های اداری می‌باشد عامل دوم که در ارتباط کارکنان با مافوق‌ها نقش دارد عوامل شخصی مربوط به کارکنان است که شامل: منافع فردی کارمند و پیگیری امور شخصی می‌باشد. کارکنان از طریق درخواست‌های شخصی، تصویرسازی از خود جهت رسیدن به اهداف نظیر ارتقاء، اثبات شایستگی و توانمندی‌های خود، کسب موفقیت شغلی و اداری، تغییر پست و جایگاه سازمانی، بهره‌مندی از منابع رفاهی محدود سازمان و حل مشکلات شخصی با مافوق ارتباط برقرار کنند.

## شرایط زمینه‌ای

به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند شرایط زمینه‌ای گفته می‌شود، گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند. فرهنگ سازمان از نظر جو سازمان مهم است احترام به شأن و جایگاه مافوق‌ها، میزان اعتماد و اطمینان میان کارکنان، صداقت در رفتار و گفتار و روحیه ارتباطی مدنظر است. محیط سازمان از نظر نزدیکی محل کار به مافوق می‌باشد برخی از کارکنان با مافوق خود فاصله زیادی دارند از این نظر فرصت ارتباطات باید فراهم باشد. سبک مدیریت دیگر بستر مورد نیاز است که عبارات است از میزان اهمیت، توجه، تمایل و انگیزه مافوق به ارتباط با کارکنان می‌باشد، در مقابل میزان کم توجهی یا بی‌توجهی به ارتباطات و ضابطه مند بودن می‌باشد.

## عوامل مداخله‌گر

همان‌طور که مدل برآمده از پژوهش نشان می‌دهند. عوامل فردی از نظر جنسیت کارمند، سن، موقعیت شغلی در اداره و پست سازمانی از مهمترین عوامل مداخله‌گر هستند شخصیت مافوق، از نظر جمع‌گرا بودن، توسل به اقدامات غیر اخلاقی و ناپسند، خصوصیت و ویژگی‌های کارکنان، رفتار و اعمال کاری مافوق و یا تمایل در مرکز توجه و قدرت بودن، از جمله این عوامل هستند. آخرین عامل مداخله‌کننده درگیری شغلی است میزان مشغولیت کارکنان در اداره جهت انجام وظایف و مسئولیت‌ها است که منجر به کمبود زمان، برای ایجاد روابط با سایرین می‌گردد.

## راهبردها

راهبردها (کنش‌ها و تعاملات). بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم، حاصل می‌شوند. همسویی با مافوق مهمترین عامل راهبردی می‌باشد؛ از نظر جهت‌فکری، سیاسی، ارزشی که منجر به هماهنگی با مافوق می‌شود و در نتیجه هماهنگی عملی را باید در پی داشته باشد. عامل راهبردی دیگر مهارت روابط سازمانی است که شامل مهارت و توانایی اعتمادسازی است به این معنی که کارکنان احترام شأن و جایگاه مافوق را حفظ کرده و برای وی احترام قایل شوند همچنین تعهد، شایستگی و توانمندی‌های خود را اثبات نمایند. دانش روابط سازمانی به عنوان دیگر بعد مهارت روابط سازمانی شناسایی گردید باتوجه به اینکه روابط سازمانی متفاوت از ارتباطات اجتماعی خارج از سازمان‌ها است کارکنان از این نظر می‌بایست دانش و مهارت‌های روابط با مافوق‌ها و دیگر کارکنان،

از قبیل علم و دانش ارتباطات ملموس و غیر ملموس سازمانی، قدرت متقاعد کننده، علم ارتباطات بین فردی، مهارت ارتباطات و توانایی روابط اجتماعی را داشته باشند.

## پدیده محوری

یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است. مهمترین شاخص پدیده محوری تکریم کارکنان می باشد به این معنی که جهت ایجاد ارتباط مناسب با مافوق ها دو طرف کارمند و مافوق نیاز هست که یکدیگر را احترام و تکریم نموده و حرمت یکدیگر را حفظ نمایند. بعد یا شاخص بعدی عدم تعارض و اختلاف بین طرفین است، از این دیدگاه کارکنان و مافوق ها باید نسبت به موفقیت یکدیگر تلاش نموده از اختلاف و تعارض پرهیز نمایند. بنابراین کارکنان باید در تماس با مافوق های خود کمترین اصطکاک و اختلاف را داشته باشند.

## نتایج

نتایج و پیامدها برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می آیند. مولفه ها و ابعاد مهم و تاثیر گذار ناشی از پیامد برقراری ارتباط کارکنان با مافوق ها به ترتیب اهمیت شامل؛ اثربخشی است به این معنی که روابط موثر مدیران با مافوق ها موجب افزایش بازدهی، توجه به منابع و تحقق اهداف سازمانی و فردی می شود. بازخورد از کارکنان، سازمان و فرآیندهای کار و نتیجه انجام وظایف و مأموریت های سازمان می شود. همچنین از نظر شناسایی مشکلات و معایب موجود در سازمان و فرآیندهای کاری از جهت تلاش برای اصلاح، رفع و کاهش مشکلات، منجر به بهبود کار خواهد شد، که با مطالعات قربانی و همکاران (۱۳۹۸)، سلیمانی نژاد و همکاران (۱۳۹۷) امامی فر (۱۳۹۲) و احمدی بالادهی و همکاران (۱۳۹۶) هم خوانی دارد. پیامد دوم شناخت است، یعنی ارتباط کارکنان با مافوق ها موجب آشنایی و شناخت از ویژگی ها، روحیات، دانش سازمانی و توانایی های طرفین می شود همچنین موجب شناخت مافوق از سازمان از قبیل آسیب ها، کمبودها، مشکلات، ضعف ها و تهدیدها متوجه سازمان و منابع سازمانی و نقاط قوت سازمان و مجموعه تحت مدیریت خواهد شد. که با مطالعات کیکول، لستروفینکل (۲۰۰۲) و بالایی و همکاران (۱۳۹۳) هم راستاست. دیگر پیامد این سطح تعامل است: این شاخص بیان می دارد برقراری ارتباط مناسب با مافوق ها سبب هماهنگی و تعامل بین مافوق ها و کارکنان می شود که نقش موثری در انسجام، هماهنگی و هم افزایی بین کارکنان و مافوق به منظور تلاش بیشتر برای انجام امورات اداری و شخصی دارد. این موضوع با تحقیقات (شی و همکاران، ۲۰۱۱) و (عباس زاده، ۱۳۸۲) همسویی دارد. آخرین پیامد تاثیر گذار در این سطح از ارتباطات رشد و پیشرفت کارکنان می باشد بداین معنی که ارتباط موثر با مافوق ها در بهره مندی کارکنان از منابع سازمان و امنیت شغلی کارکنان موثر است بر این اساس کارکنان فرصت ارتقاء، بهره مندی از رفاه و امتیازات محدود سازمانی را دارا خواهد بود از پرداخت های رفاهی بیشتری بهره می برند، استرس کار و شغلی کارکنان کاسته می شود، از حمایت اداری مافوق ها بهره مند خواهد شد و ثبات و آسودگی شغلی کسب می نمایند.

امروزه رمز موفقیت افراد در ارتباطات نهفته است می توان این ادعا را نمود، افرادی که با دیگران بخصوص افراد صاحب نفوذ و اعتبار ارتباط برقرار می کند آینده ای مناسب تر در پیش رو دارند. روابط در سازمان ها از این قضیه مستثنی نیست کارکنانی که روابط موثر، مفید و سازنده‌ای با مافوق های خود دارند به مراتب بیش از دیگران ضریب موفقیت بیشتری در سازمان دارند، این مطالعه نشان داده است. روابط کارمندان با مافوق ها نتایج مثبتی برای کارکنان و مافوق ها

دارد، کارکنانی که توانسته اند در سلسله مراتب اداری خود پیشرفت داشته باشند روابط بیشتری نسبت به بقیه همکاران خود با مافوق هایشان داشته اند. نتایج کلی از مدل های پژوهش نشان می دهد؛ روابط کارکنان با مافوق ها سبب شناخت کارکنان از مدیر و سازمان خواهد شد همچنین مافوق شناخت مناسبی از کارکنان بدست می آورد، این گونه ارتباط از آنجایی که برای کارکنان انگیزاننده بوده باعث افزایش اثربخشی فردی و سازمانی می شود بازخورد مناسبی از کارمند و سازمان به مافوق خواهد داد، دستیابی به اهداف فردی و سازمانی تسهیل می شود و کار و فرآیند اداری بهبود پیدا می کند. روابط با مافوق ها زمینه ساز تعامل طرفینی می باشد که در افزایش هماهنگی و هم افزایی نقش مهمی ایفاء می کند کارکنانی که بدنبال حل مشکلات، موفقیت و رشد در سازمان خود می باشند لازم است به منظور اینکه زمینه رشد و ارتقاء شخصی مهیا گردد، روابط محکم و سازنده ای با مافوق خود برقرار نماید. از طرفی مافوق نیز باید به این مسئله که ارتباطات نیازمند توجه مدیر به موضوع روابط با کارکنان است، توجه نموده و به آن اهمیت دهند.

#### پیشنهادها

کارکنان دانش و مهارت روابط انسانی سازمانی را یاد بگیرند.

سازمان ها اصول و شیوه ارتباطی مخصوص به خود دارند کارکنان جهت روابط با مافوق ها باید به اصول و روش های ارتباط سازمانی توجه نمایند.

کارکنان جهت ایجاد ارتباط با مافوق ها توجه و اعتماد مسئول خود را به شیوه سازنده جلب نمایند.

مافوق ها به منظور شناخت از کارکنان و سازمان روابط موثری با کارکنان خود برقرار نمایند.

مافوق ها جهت رفع مسائل و مشکلات کارکنان و سازمان در شیوه مدیریتی خود به مسئله روابط سازمانی توجه نمایند.

بخشی زیادی از معایب و خطرات پیرامون سازمان و کارکنان از طریق ارتباطات بین کارکنان با مافوق ها تشخیص داده می شوند لازم است مدیران ارتباطات خود را با همکاران حفظ نمایند.

کارکنان می باید در ارتباطات تعامل و هماهنگی سازنده و مفید با مافوق های خود داشته باشند

باتوجه به اینکه روابط مناسب با مافوق فرصت رشد و پیشرفت را برای کارکنان فراهم می آورد لازم است کارکنان روابط موثری با مافوق خود برقرار نمایند.

## منابع

- ابراهیم پور، حبیب. (۱۳۸۵). " مبانی فلسفی تئوریهای سازمان و مدیریت با رویکرد کارکردگرایی و ساختارگرایی"، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره سیزدهم.
- 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.
- اکبری محسن، اسماعیل پور رضا، آل طه سیدحسن، قویدل آزاده (۱۳۹۹) ترویج رفتارهای فراتر از همکاری و همکاری کارکنان از راه ارتباطات درون سازمانی: مطالعه میانجی گری ابهام نقش و تعهد سازمانی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ص ۱۵۰-۱۲۵.
- امامی فر، محسن (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی با بهره وری منابع انسانی در ستاد بانک سینا، کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
- بالایی، مجید، شهابی 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.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی، آذر، عادل (۱۳۹۰) روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، رویکردی جامع، انتشارات صفار اشرافی؛ تهران، چاپ چهارم.
- دوبرین، آندرو جی (۱۳۹۶) روانشناسی کاربردی، ترجمه غلامرضا معمارزاده، حجت طاهری گودرزی، البرز قیتانی، چاپ سوم، نشر اندیشه های گوهر بار.
- رنجبر هادی، حق دوست علی اکبر، صلصالی مهوش، خوشدل علیرضا، سلیمانی محمد علی، بهرامی نسیم، (۱۳۹۱) نمونه گیری در پژوهش های کیفی: راهنمایی برای شروع مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، سال دهم، شماره ۳، صفحات ۲۵۰-۲۳۸.
- سرفرازی مهرزاد، عبادی غلامرضا و اسکندری ایوب (۱۳۹۹)، ارزیابی تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر بهبود خلاقیت سازمانی و شکل گیری همدلی سازمانی، فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی، دوره سوم، ص ۷۹۵-۷۶۷.
- 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.
- شیری طهمورث و عظیمی ندا (۱۳۹۱)، بررسی مقایسه ای تحلیل محتوای کیفی و روش هرمنوتیک، مطالعات جامعه شناسی، سال چهارم، شماره پانزدهم.
- فرج وند اسفندیار و مصری مهران (۱۴۰۰)، طراحی مدل سکنه سازمانی در سازمانهای دولتی، فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۹، شماره ۳، ۱۱-۲۸.
- فلیک، اووه (۱۹۹۸)، درآمدی بر تحقیق کیفی، ترجمه هادی جلیلی، چاپ پنجم، تهران، نشر نی.

فیض داوود، احمدی الوار زهرا (۱۴۰۰) **ایجاد فرهنگ عاطفی مثبت: اثر ارتباطات بر رفتار شهروندی مشتری با تاکید بر نقش رفتار شهروندی سازمانی**، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نوزدهم، ص ۱۵۲-۱۲۳.

قاسمی بنابری حمیدرضا، فروزنده دهکردی لطف اله، دانایی فر حسن، خائف الهی احمدعلی (۱۳۹۸) **واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر- کارمند در سازمان های دولتی ایران: طراحی یک سنجه پژوهشی**، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال هشتم، شماره ۱، شماره پیاپی ۹۲ ص ۷۵-۱۰۰.

قربانی زهرا، امین بیدختی علی اکبر، جعفری نقش سکینه (۱۳۹۸) **رابطه مدیر و کارکنان با عملکرد سازمانی با میانجیگری اعتماد و همکاری درون سازمانی**، فصلنامه پژوهشهای رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، سال چهارم، شماره ۱۴، زمستان ۹۶، ص ۱ تا ۲۳.

گائینی ابوالفضل، حسین زاده، امیر (۱۳۹۱) **پارادایم های سه گانه اثباتگرایی، تفسیری و هرمنوتیک در مطالعات مدیریت و سازمان**، راهبرد فرهنگ، شماره نوزدهم ص ۱۱۲.

منفرد محمود و لکزیان محمد (۱۳۹۴) **تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده سازی معماری مدیریت منابع انسانی**، پژوهشی در استانداری خراسان رضوی، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۵(۴)، ۲۲۵-۲۵۲.

میرسیاسی، ناصر (۱۳۹۱). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار**، تهران: انتشارات میر.

هچ، ماری جو، کانلیف، ان ال (۱۳۹۴)، **نظریه سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پست تمدن**، ترجمه دانایی فرد، حسن. چاپ پنجم، نشر مهربان.

Amadu Mohammed Faisal and Anyarayor Bismark Kwaku (2022) **Understanding the Influence of Communication on Employee Work Satisfaction: Perspectives from Decentralised Government Institutions in the Oti Region, Ghana**, Hindawi Education Research International, Article ID 5024703, 11 pages.

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

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.

Bucata George and Marius Rizescu Alexandru (2017) **The role of, Communication In Enhancing work Effectiveness of an Organization**, Land Forces Academy Review Vol. XXII, No 1(85),

Creswell, J. W. (2005), **Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research** (2nd edition).

Creswell, J. W., (2012). **Quantitative and Qualitative Research**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. Thousand Oaks: Californ

Dai Yufang, Zhang Xiangqian, Zheng Wenzhi (2022), **What characteristics should the supervisor-subordinate relationship have? The supervisor-subordinate relational schema**, Advances in Psychological Science, Vol. 30 >> Issue (1): 216-229.



- Gabriela, H. (2018). **“Communication and conflict Management in local public organizations.”** Transylvanian Review of Administrative Sciences, 6(30), 132-141.
- Glaser, B. G. (1998). **Doing grounded theory: Issues and discussions.** Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Hopf, C. (2004), **“Qualitative Interviews: An Overview”**. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, A Companion to QUALITATIVE RESEARCH, Sage Publications.
- 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.
- 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.
- Malik, M. A. (2017). **Shadow education Evolution, flaws and further development of the term.** Social Sciences and Education Research Review, 4(1), 6,29
- Martin, D. M. (2010). **The entrepreneurial marketing mix. Qualitative Market Research: An International Journal**, 12(4): 391-403.
- Matthew, A., & James, M. (2015). **Organizational Rituals, Communication, and the Question of Agency.** Management Communication Quarterly, 29(2), 229-256.
- Mukelabai M. Musheke1, Jackson Phiri(2022)**The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory**, Open Journal of Business and Management, 9, 659-671.
- 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
- 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.
- Pramasitaningdyah Aryunani and Sinduwiatmo Kukup, (2022), **“The Role of Organizational Communication Patterns in Motivating Employees: A Study of a Small Manufacturing Company in Indonesia”** in 2nd Virtual Conference on Social Science In Law, Political Issue and Economic Development, KnE Social Sciences, pages 238–246.
- 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.
- Sreeja K (2021)**Importance of Effective Communication in Organizations**, International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), Volume 9, Issue 3. 5383-5386
- 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.
- Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1990), **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**, Sage.
- 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.

Tran, K. T, Nguyen, P. V, Dang, T. T, & Ton, T. N. (2018). **The impacts of the high-quality workplace relationships on job performance: A perspective on staff nurses in Vietnam.** Behavioral Sciences, 8(12), 109.

Wieck, Karl E. (1979). **The Social Psychology of Organizing.** Menlo Park. Calif: Addison-Wesley.



## **Design a model of employees' relations with superiors based on a hermeneutic approach**

### **Abstract**

The present study was conducted considering the importance and effects of employees' relationships with superiors in organizations with the aim of designing a model of managers'

relationships with superiors focusing on the hermeneutic approach. In order to collect data, semi-structured interviews using the philosophical foundations of the present method, the symbolic-interpretive paradigm, its inductive approach, qualitative research and purposive sampling have been used. The knowledge and experiences of 16 university professors and specialists 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 process are 16 main categories and 23 sub-categories, which led to the creation of a model of relationships with superiors. The consequences of this level of communication include: increasing effectiveness, recognition of employees and the organization, interaction and synergy, and the growth and development of employees. The results of the research showed that employees have effective and constructive communication with their superiors to achieve organizational goals, individual success, and work progress. establish their own.

**Keywords:** employee relations model, organizational communication, superiors, hermeneutic ap





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی