

## مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو)

دکتر بهروز قلیچ‌لی\*

محسن ایمانی‌پور\*\*

شعبه‌ی پژوهش‌های علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

چکیده

ارتباطات مدیران و کارکنان به عنوان یکی از حوزه‌های ارتباطات سازمانی داخلی نظر بسیاری از مدیران و محققان سازمانی را به خود جلب کرده است. از آنجا که بین ارتباطات مدیران و کارکنان و موفقیت سازمانی رابطه مستقیمی وجود دارد، بهبود ارتباطات مدیران و کارکنان می‌تواند منتج به توسعه روابط کارکنان و نیز بهبود سازمانی شود. هدف این مقاله تبیین مدلی برای ارزیابی و برنامه‌ریزی ارتباطات بین مدیران و کارکنان است، که در شرکت ایران خودرو طراحی و اجرا شده است. از این رو، در ابتدا

\* - دکتری مدیریت از دانشگاه تربیت مدرس و مشاور منابع انسانی و بهبود سازمانی

\*\* - عضو هیأت علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی

اهمیت و ضرورت ارتباط مدیران و کارکنان، موانع فراروی ارتباط بین آنها، شایستگی‌های ارتباطی شان و پیام‌هایی که باید بین آنها تبادل شود بحث شده است. سپس، متدولوژی طراحی مدل ارتباطات مدیران و کارکنان و نتایج تحقیق و فرصت‌های بهبود شناسایی شده در این زمینه ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** ارتباط با مدیران و کارکنان، کانال‌های ارتباطی، نیازهای ارتباطی، شایستگی ارتباطی

#### مقدمه

در یک تحقیق جامع که به منظور بررسی راه‌های افزایش بهره‌وری شرکت‌های تجاری صورت پذیرفت، نشان داده شد که عدم استفاده صحیح از اطلاعات و فنون ارتباطات مؤثر بین مدیران و کارکنان از مؤثرترین علل ناکامی این شرکت‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی و رقابتی شدن آنها بوده است. همچنین به تجربه ثابت شده است که ریشه بسیاری از مشکلات فردی و گروهی در سطح مدیریت و کارکنان را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر، عدم کارآیی سیستم‌های ارتباطاتی و سوء تعبیرهای ارتباطی مدیران و کارکنان جستجو کرد. بر این اساس، طبق گفته چستر بارنارد اولین اقدام یک مدیر این است که یک نظام ارتباطی ایجاد کند و یا نظامی که وجود دارد را بهبود بخشد.

به طور کلی از آنجاکه ارتباطات مدیران و کارکنان در هر سازمانی اجتناب‌ناپذیر است، به نظر می‌رسد که شناخت نارسایی‌های نظام ارتباطی‌شان و ارائه راهکارهای بهبود می‌تواند اثرات مثبتی در بهبود ارتباطات سازمانی آنها داشته باشد. در این مقاله سعی گردیده است مدلی برای ارزیابی و برنامه‌ریزی بهبود ارتباطات مدیران و کارکنان یک سازمان پیشنهاد شود. این مدل که حاصل تحقیق دو ساله محققان مرکز مطالعات منابع انسانی شرکت ایران خودرو در بخش بدنه‌سازی خودرو است می‌تواند به شناسایی آسیب‌های ارتباطات مدیران و کارکنان، شایستگی‌های ارتباطی آنها با یکدیگر، برنامه‌ریزی ارتباطات براساس نیازهای ارتباطاتی مدیران و کارکنان یک سازمان کمک کند.

### اهمیت و ضرورت ارتباطات مدیران و کارکنان

اکثر سازمانها، چه دولتی و چه خصوصی، اهمیت ارتباطات استراتژیک را با مشتریان و یا سهامداران خود درک می‌کنند. بنابراین آنها از متخصصان بازاریابی و ارتباطات برای تدوین طرح‌های ارتباطات بیرونی<sup>۱</sup> استفاده می‌کنند. در بخش خصوصی این به معنی درآمد بیشتر است؛ در حالیکه در بخش دولتی به معنی روابط عمومی بهتر و استفاده بهتر از خدمات دولتی از طریق اطلاعات ارباب رجوع است.

با این وجود، تعداد اندکی از سازمانها به ارتباطات داخلی<sup>۲</sup> توجه می‌کنند. ارتباطات داخلی بر ارتباطات درون سازمانها تمرکز دارد. ارتباطات داخلی شامل تمامی اطلاعات و اخباری می‌شود که به سر تا سر سیستم ارتباطاتی که بواسطه زنجیره اختیار و مسئولیت ایجاد می‌شود، انتقال داده می‌شوند. کار سازمان معمولاً از طریق ارتباطات سازمانی داخلی انجام می‌شود. هدف این نوع ارتباطات انتقال اطلاعات مورد نیاز به سوی پایین، بالا و سراسر سازمان است (آلمستید، ۲۰۰۰: ۱۲۱). تعیین اینکه چه چیزی را چه وقت و چگونه باید به کارکنان منتقل کرد، اغلب به تصمیمات افراد در شرایط اضطراری بستگی پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، وقتی یک بحران یا یک رویداد مهم بوجود می‌آید که به طور مشخص مستلزم توجه به موضوع ارتباطات است، استراتژی‌های ارتباطات داخلی به صورت انفعالی تدوین می‌شوند (بکال، ۲۰۰۴: ۱).

مطالعه ارتباطات داخلی نشان می‌دهد که ارتباطات در سازمانها صرفاً برای آموزش مدیران برای یک سخنران مؤثر شدن و برخورداری از مهارتهای ارتباطات میان فردی نیست. گذشته از این، مطالعات در این باره نشان می‌دهد که همه سازمانها، نه صرفاً سازمانهای بازرگانی، دارای نیازها و چالش‌های ارتباطاتی هستند. ارتباطات سازمانی داخلی نه تنها در سازمانهای امروزی بسیار پیچیده‌تر و متنوع‌تر شده است، بلکه همچنین برای موفقیت و عملکرد کلی سازمانی مهم‌تر است (ترکر و همکاران، ۱۹۹۶: ۶۹-۵۱؛ دسانکتیس و فالک، ۱۹۹۹).

مایرز و مایرز<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) معتقدند که ارتباطات سازمانی داخلی عبارت است از عامل اساسی پیوند دهنده‌ای که امکان ایجاد هماهنگی میان افراد و در نتیجه رفتار سازماندهی شده را فراهم می‌سازد. همچنین، راجرز و راجرز<sup>۲</sup> (۱۹۷۶: ۳) بر این باور هستند که رفتار افراد در سازمانها به بهترین وجه از دیدگاه ارتباطات قابل درک است. تغییراتی که امروزه سازمانها با آنها مواجه هستند و همچنین تغییرات ایجاد شده در اشکال سازمانی باعث شده‌اند که به طور روز افزونی اهمیت ارتباطات داخلی به منظور ارتقاء عملکرد سازمانی افزایش یابد. برای مثال: پیچیده‌تر شدن کارها مستلزم هماهنگی و تعامل بیشتر کارکنان با یکدیگر است؛ سرعت کار و پراکندگی جغرافیایی کارکنان بیشتر شده است؛ فرایندهای کاری هم زمان اما پراکنده شده‌اند؛ دانش و نوآوری برای مزیت رقابتی یک سازمان حیاتی هستند؛ تکنولوژی‌ها و شبکه‌های ارتباطاتی به صورت روز افزونی برای ساختار و استراتژی یک سازمان اهمیت یافته‌اند.

از این رو، ارتباطات داخلی نه تنها یک جنبه ضروری تغییرات سازمانی اخیر است، بلکه ارتباطات داخلی مؤثر می‌تواند به عنوان بنیاد سازمان‌های مدرن در نظر گرفته شود (گرنیر و متز، ۱۹۹۲؛ دواپرکس، ۱۹۹۶؛ ویتزپون، ۱۹۹۷؛ ون کروگ و همکاران، ۲۰۰۰). همچنین اغلب در ادبیات ارتباطات مطرح شده است که کارکردهای اصلی ارتباطات عبارتند از: تأثیرگذاری بر دانش یا رفتار دریافت‌کننده پیام از طریق اطلاع‌رسانی، هدایت، کنترل، جامعه‌پذیری و متقاعدسازی، دستیابی به توافق بین طرفین، رهبری، انگیزش و نفوذ، ایجاد درک مشترک، حل مسأله و تصمیم‌گیری، مدیریت تضاد، مذاکره و چانه‌زنی (نهر، ۱۹۹۷؛ راجرز و راجرز، ۱۹۷۶: ۳). یکی از حوزه‌های بسیار مهم ارتباطات داخلی، ارتباطات مدیران و کارکنان است، که محور اصلی بحث این مقاله است. تحقیقات نشان می‌دهد که از هر ۱۰ کارمند ۷ نفر آنها باور دارند که جریان ارتباطات در سازمانهایشان ضعیف است. کارکنان اغلب

1 - Myers and Myers

2 - Rogers and Rogers

شکایت دارند که مدیریت از دادن اطلاعات مهم به آنها دریغ می‌کند؛ اطلاعاتی را که آنها دریافت می‌کنند به موقع نیست؛ فقدان اطلاعات مهم، شغل‌شان را با مشکلات غیر منطقی مواجه می‌کند؛ شبکه ارتباطات غیر رسمی کارکنان اگرچه قابل اتکاء نیست، تنها روش برای پی بردن به آن چیزی است که در حال اتفاق افتادن در سازمان است (کتچر، ۲۰۰۴: ۳-۱). در بخش بعدی به این سؤال اساسی که مدیران چه اطلاعاتی را باید به کارکنان منتقل کنند، پرداخته شده است.

### پیام‌هایی که مدیران باید به کارکنان منتقل کنند

ارتباطات یک فرآیند دو سویه است که در آن پیام هم از سوی مدیران به کارکنان و هم از سوی کارکنان به مدیران جریان می‌یابد. در پاسخ به این سؤال که مدیران باید چه اطلاعاتی را به کارکنان‌شان منتقل کنند می‌توان گفت که آنها باید پیام‌های مورد نیاز را در سه حوزه فرد، شغل و سازمان به کارکنان منتقل کنند (ای.سی.ای.اس،<sup>۱</sup> ۲۰۰۴: ۱۸-۱).

### الف) پیام‌های مرتبط با فرد<sup>۲</sup>

کسب اطلاعات درباره پرداخت و شرایط کاری برای همه کارکنان ضروری است. مدیران ملزم هستند بر اساس قوانین و مقررات حقوقی بیانیه‌های مکتوبی را که مشخص‌کننده جزئیات قرارداد است، در ظرف دو ماه اول کاری در اختیار کارکنان قرار دهند. به علاوه، آنها باید به کارکنان به طور مکتوب هرگونه تغییری را در حقوق و مزایا و سایر شرایط کاری اطلاع دهند. بیانیه‌های مکتوب باید حاوی همه جزئیات عمده پرداخت حقوق و مزایا، ساعات کاری، تعطیلات، خاتمه خدمت و مقررات انضباطی و غیره باشند.

### ب) پیام‌های مرتبط با شغل<sup>۱</sup>

کارکنان به دامنه وسیعی از اطلاعات عملیاتی و مرتبط با شغل از قبیل موارد زیر نیاز دارند: محیط کاری، اهداف و عملکرد کاری، دستورالعمل‌های عملیاتی و فنی و وظایف کاری.

اهداف و عملکرد کاری، حوزه‌های کلیدی اطلاعات هستند و باید به طور واضح و روشن انتقال داده شوند. مدیران و سرپرستان باید اطلاعاتی را درباره اهداف و عملکرد کاری فراهم کنند و آنها را با کارکنان خود مورد بحث و بررسی قرار دهند.

کارکنان به اطلاعات عمومی درباره محیط کاری، مخصوصاً وقتی تازه شروع به کار می‌کنند نیاز دارند. همچنین وقتی که تغییری در ادامه کار آنها رخ می‌دهد، باید به آنها درباره حوزه‌هایی از قبیل: شرایط کاری، آموزش و توسعه، سرپرستی و مدیریت، فرصت‌های برابر، رویه‌های اداری، تسهیلات اجتماعی و رفاهی اطلاعاتی داده شود.

به ویژه مهم است که به کارکنان اطلاعاتی درباره طرح‌های نمایندگان کارگری، مذاکرات و نظام مشورتی منتقل شود، چنین اطلاعاتی باید به کارکنان جدید به عنوان بخشی از آموزش توجیهی شان ارائه شود. نتیجه مذاکرات کاری باید به هر یک از کارکنان توسط مدیریت و نمایندگان کارگری انتقال داده شود. دستورالعمل‌های عملیاتی مربوط به کارکنان بایستی مواردی چون وظایف کاری، روش‌های کاری، استفاده از تجهیزات، ماشین‌آلات و مواد خام، استانداردهای بهداشت و ایمنی، و رویه‌های گزارش‌دهی را تحت پوشش قرار دهد.

به منظور اجتناب از اشتباهات یا سوء تفاهم‌ها، مدیران و سرپرستان بایستی دستورالعمل‌های شفاهی را جهت پشتیبانی از کارکنان همراه با توضیحات کامل، در جائیکه ضرورت دارد، ارائه دهند. همچنین توجه دقیقی باید برای تهیه اطلاعات مربوط به مسائل بهداشت و ایمنی معطوف شود. دستورالعمل‌ها

و اطلاعات شغلی کافی نیستند. بنابراین، کارکنان همچنین باید بدانند که چگونه آنها در رابطه با آنچه که از آنها به طور فردی و گروهی انتظار می‌رود، به خوبی کارشان را انجام می‌دهند.

### ج) پیام‌های مرتبط با سازمان<sup>۱</sup>

کارکنان علاقه زیادی به آنچه که در حال رخ دادن در سازمان است، دارند. اطلاعات می‌تواند فراسوی موضوعات مستقیم و مرتبط با شخص باشد. مدیریت معمولاً باید اطلاعاتی را درباره اهداف و خط‌مشی، عملکرد گذشته و موجود شرکت، طرح‌های آینده و چشم‌انداز شرکت به همه کارکنان منتقل کند. به علاوه، تحت عناوین کلی عملکرد مالی، تغییرات مدیریت و پرسنل، وضعیت بازار و سفارشات، تغییرات در محصولات و خدمات شرکت، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و روشهای کاری، ادغام‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها، اطلاعاتی می‌توان به همه کارکنان منتقل کرد.

تاکید باید بر موفقیت‌ها، مسائل و دلایل آنها باشد. این اطلاعات باید از طریق برنامه منظمی فراهم شوند، و به همه کارکنان سریعاً اعلام شوند. همچنین در اکثر سازمانها اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت همچون داده‌های مالی نظیر فروش، جریان نقدی، درآمدها و مخارج، بازده سرمایه، ترک خدمت، ارزش افزوده، سود و هزینه و دارائی‌ها و بدهی‌ها باید منتقل شوند.

معیارهای انتقال پیام : تمایز بین «خوب است که بدانند»<sup>۲</sup> و «باید بدانند»<sup>۳</sup>

کارکنان اغلب انتظارات غیر واقع‌بینانه‌ای از مدیران برای دریافت برخی از اطلاعات دارند. بنابراین، مدیران باید معیارهایی را برای نوع اطلاعاتی که باید به کارکنان انتقال دهند، تعیین کنند. برای مثال، مدیران باید اطلاعاتی را به کارکنان خود منتقل کنند که بر وظایف کاری، آینده شغلی، و حقوق و مزایای

1 -Messages on Organization

2 -Nice-to-Know

3 -Need-to-Know

آنها تأثیر داشته باشند. همچنین، مدیران باید «آنچه که باید بدانند و هم آنچه که نباید بدانند»<sup>۱</sup> را به کارکنان منتقل کنند. کارکنان تمایل دارند که مدیران با آنها صادق باشند. بنابراین، مهم است که مدیریت به کارکنان اطلاعاتی درباره آنچه که آنها نمی‌دانند و همچنین آنچه آنها انجام می‌دهند، منتقل کنند. برای مثال، مدیران باید با کارکنان خود صادق باشند، به ویژه در زمانی که آنها درباره تأثیر اقتصاد بر سازمان، وضعیت خروج نیروی انسانی شرکت در آینده، برنامه‌های آینده برای جهت‌گیری شرکت، نامطمئن هستند (کتچر، ۲۰۰۴: ۳-۱).

### کانالهای ارتباطی:

در اینجا، کانالهای ارتباطی بین مدیران و کارکنان به سه بخش عمده: چهره به چهره، کتبی و الکترونیکی طبقه‌بندی شده‌اند.

#### الف) روشهای چهره به چهره، شفاهی یا گفتاری<sup>۲</sup>

• جلسات گروهی کوچک<sup>۳</sup>: این نوع جلسات بین مدیر و کارکنان در یک محیط کاری خاص برگزار می‌شوند.

• جلسات گروهی بزرگ<sup>۴</sup>: این نوع جلسات با حضور همه کارکنان سازمان برگزار می‌شوند. برای مثال مراسم آغاز سال کاری.

• جلسات میان وظیفه‌ای<sup>۵</sup>: این نوع جلسات بین مدیران یا کارشناس واحدهای مختلف یک سازمان برگزار می‌شود.

• شورای‌های کاری<sup>۶</sup>: این نوع جلسات بین نمایندگان مدیریت و کارگران جهت انجام مذاکرات کاری برگزار می‌شود. برای مثال، این روش در شرکت سونی استفاده می‌شود.

1 - Don't-Knows and Do- Knows

2 - Face to Face, oral & spoken

3 - Small Group meetings

4 - big group meeting

5 - Cross-Functional meeting

6- work councils



ب) روشهای ارتباطی کتبی<sup>۱</sup>

• کتابچه‌های راهنمای شرکت<sup>۲</sup>: این کتابچه فراهم‌کننده اطلاعاتی درباره قوانین و مقررات کاری شرایط کاری است که کارکنان شرکت بویژه کارکنان تازه وارد باید از آنها مطلع شوند.

• یادداشت‌های اطلاعاتی کارکنان<sup>۳</sup>: هدف از تهیه این یادداشت‌ها (مثل بروشور) اطلاع‌رسانی به همه کارکنان در همه سطوح در رابطه با فعالیت‌ها و عملکرد شرکت است.

• نشریات و مجلات<sup>۴</sup>: از این کانال ارتباطی برای انتشار اخبار اجتماعی و داخلی و فراهم کردن اطلاعاتی واقعی درباره یک سازمان به طور منظم (ویژه مدیران و کارکنان) استفاده می‌شود.

• بولتن‌های (اطلاعیه‌های) واحدی<sup>۵</sup>: از این کانال ارتباطی برای ارائه اطلاعات مرتبط با یک واحد سازمانی استفاده می‌شود.

• اعلانیه<sup>۶</sup>: اعلامیه‌ها با قرار گرفتن بر روی تابلوی اعلانات، مخاطبان زیادی را درباره موضوعات مختلف تحت پوشش قرار می‌دهند.

• نامه‌های انفرادی: این کانال ارتباطی می‌تواند برای تأمین اطلاعات درباره موضوعات مهم مورد استفاده واقع شود.

ج) روشهای الکترونیکی یا از راه دور

• اینترانت<sup>۷</sup>: در این کانال ارتباطی اطلاعات بر روی شبکه‌های کامپیوتری داخلی شرکت قرار می‌گیرد.

- 
- 1 - Written
  - 2 - Company handbooks
  - 3 - Employee information notes
  - 4 - House journals & newsletters
  - 5 - Departmental bulletins
  - 6 - Notices
  - 7 - Intranet

- نکات اطلاعاتی<sup>۱</sup>: روشی است که کارکنان قادر می‌شوند به اطلاعاتی‌های از پیش ضبط شده درباره موضوعات مختلف از طریق سیستم تلفن داخلی (تلفن گویا) گوش دهند. این روش معمولاً در سازمانهای بزرگ کاربرد دارد.
- وسایل دیداری و شنیداری<sup>۲</sup>: به منظور تشریح موضوعات فنی و عملکرد مالی شرکت می‌توان از نوارهای ویدئویی، فیلم و ارائه‌های اسلاید استفاده کرد.
- پست الکترونیکی<sup>۳</sup>: این روش برای انتقال اطلاعات به کارکنان که در مکان‌های پراکنده و دور افتاده قرار دارند مورد استفاده واقع می‌شود.
- پست صوتی<sup>۴</sup>: گزینه‌ای است که توسط برخی از شرکت‌ها برای انتقال اطلاعات و اخبار ضروری مورد استفاده واقع می‌شود. پست صوتی به ویژه برای انتقال پیام‌های رادیویی از سوی مدیران ارشد مفید است.
- یادداشت<sup>۵</sup>: این روش برای اعلان‌های مهم از طرف مدیران اجرایی و تبیین عقلانیت تصمیمات متخذه مورد استفاده واقع می‌شود (از طریق رونوشت یا پست الکترونیکی). در نمودارهای ۱ و ۲ سعی شده است کانال‌های ارتباطی مدیران و کارکنان با یکدیگر و همکاران و سازمان نشان داده شوند.

#### ارتباطات مدیران و کارکنان<sup>۶</sup> / گاه‌علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

ارتباطات عمودی بین مدیران و کارکنان در سلسله مراتب سازمانی اتفاق می‌افتد و می‌تواند شامل جریان ارتباطات پایین به بالا و بالا به پایین شود. ارتباطات بالا به پایین<sup>۷</sup> (مدیران با کارکنان) متداول‌تر از ارتباطات پایین به بالا (ارتباطات کارکنان با مدیران) است. لارکین و لارکین<sup>۸</sup> (۱۹۹۴) معتقدند که اگر مدیران ارشد با سرپرستان بلافصل‌شان

- 1 -Information points
- 2 -Audio-Visual Aids
- 3 -Email
- 4 -Voice mail
- 5-Memos
- 6 -Vertical Communication
- 7 -Downward Communication
- 8 -Larkin and Larkin

و سرپرستان بلافصل با کارکنان‌شان به صورت مستقیم ارتباط برقرار کنند، ارتباطات بالا به پایین بسیار مؤثر است.

مدارک و شواهد بسیار ارزشمندی وجود دارد که نشان می‌دهد که افزایش قدرت سرپرستان بلافصل رضایت و عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد. این دیدگاه ابتدا توسط دونالد پلز<sup>۱</sup> (۱۹۵۲: ۱۷-۲۰۹) مطرح شد و به اثر پلز<sup>۲</sup> معروف شد. پلز سعی داشت نشان دهد که کدام سبک رهبری بر رضایت کارکنان تأثیر دارد (رسمی / غیر رسمی، استبدادی / مشارکتی، مدیریت‌گرا / سرپرست‌گرا). او دریافت که آنچه که بیشتر مهم است سبک رهبری سرپرست نیست، بلکه این است که آیا سرپرست از قدرت برخوردار است. یک روش برای دادن قدرت به سرپرستان برقراری ارتباط مستقیم با آنها و فراهم کردن اطلاعات موردنیاز برای اتخاذ تصمیمات‌شان است. تضمین اینکه سرپرستان مستقیم از مسائل / تغییرات سازمانی قبل از کارکنان آگاه شوند و سپس اختیار انتقال این اطلاعات را به کارکنان داشته باشند، به تقویت موقعیت قدرت آنها در سازمان کمک می‌کند. زمانیکه احساس شود سرپرست دارای قدرت است، کارکنان به او اعتماد بیشتری کرده و تمایل بیشتری برای ارتباط با سرپرست پیدا کرده و به احتمال قوی باور دارند که اطلاعات دریافتی از سرپرست دقیق است (رابرتز و اورایلی، ۱۹۷۴: ۲۲۵-۲۰۵).

**ارتباطات مدیران با کارکنان:** مورگان و شایمن (۱۹۸۳) مبتنی بر مطالعه انجام شده بر روی ۳۰۰۰۰ کارمند توسط موسسه ریسرچ آپینیون<sup>۳</sup>، دریافتند که اکثریت کارکنان سازمانهای مورد مطالعه عقیده داشتند که سازمان‌شان دارای یک سیستم ارتباطات بالا به پایین خوبی نیست. در مطالعه‌ای دیگر که توسط انجمن بین‌المللی ارتباطات کسب و کار روی ۳۲۰۰۰ کارمند انجام شد و شرکت تاورس، پیرین، فاستر، کرازبی، فورن باخ و رزنبرگ<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) آن را تأیید کردند، نشان داده شد که از ارتباطات بالا به پایین رضایت بیشتری وجود دارد:

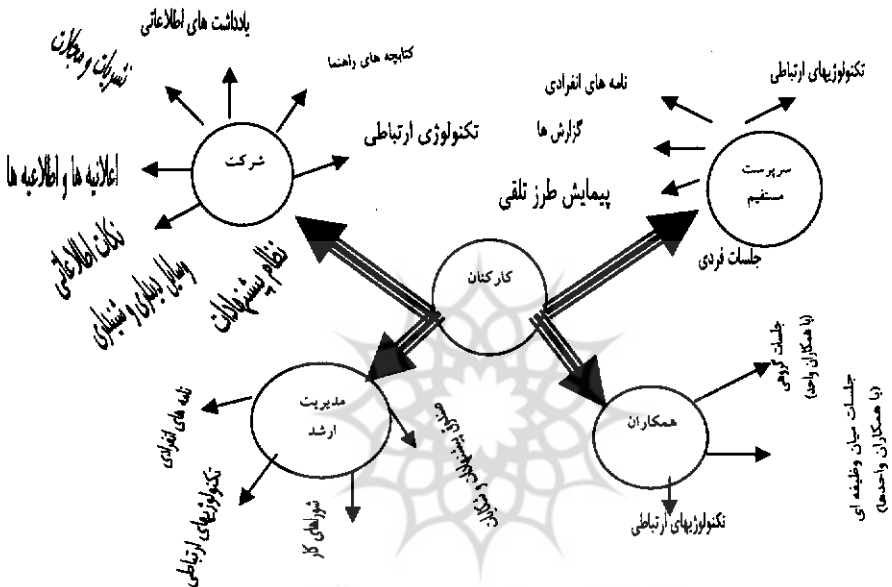
1 -Donald Pelz

2 -Pelz Effect

3 -The Opinion Resaerch Corporation

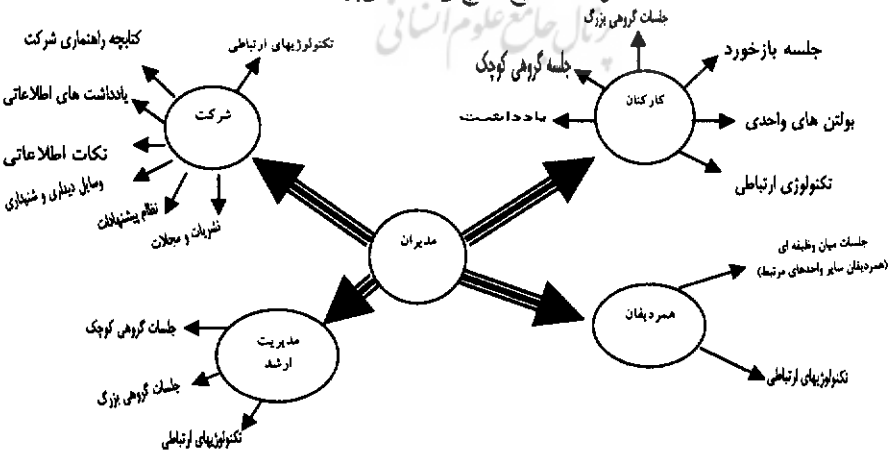
4 -Towers ,Perrin ,Foster and Crosby ,Foehrenbach and Rosenberg

- ۷۱ درصد گزارش کردند که سازمان شان سعی دارد که کارکنان را به خوبی مطلع نگه دارد؛
- ۶۵ درصد موافق بودند که آنها دارای اطلاعات کافی برای انجام مشاغل شان هستند؛
- ۵۱ درصد موافق بودند که ارتباطات بالا به پایین سازمان شان صریح و دقیق است.



نمودار ۱- کانالهای ارتباطی کارکنان با سرپرست مستقیم، همکاران، مدیریت ارشد و

شرکت (منبع: قلیچلی و ایمانی پور، ۱۳۸۳)



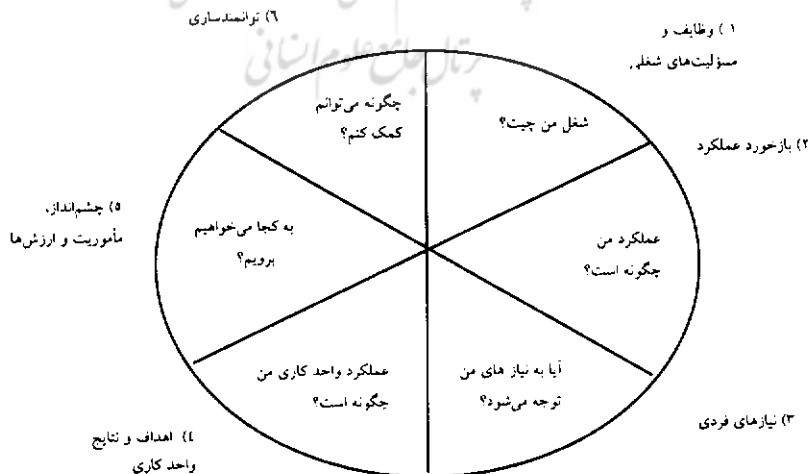
نمودار ۲- کانالهای ارتباطی مدیران با کارکنان، مدیران میانی، ارشد شرکت

(منبع: قلیچلی و ایمانی پور، ۱۳۸۴)

آنها همچنین پی بردند دو موضوع که بیشتر مورد علاقه کارکنان است عبارتند از: برنامه‌های آینده سازمان و بهبودهای بهره‌وری. این یافته با آنچه که دواپریکس (۱۹۹۶) به عنوان «سلسله مراتب نیازهای ارتباطی کارکنان» مطرح کرده (نمودار ۳)، متفاوت است. این مغایرت می‌تواند ناشی از این واقعیت باشد که (۱) سلسله مراتب نیازهای دواپریکس نظری است، نه مبتنی بر تحقیق (تجربی و ۲) او بین آنچه کارکنان می‌خواهند از مدیران ارشد بشنوند در مقابل با آنچه می‌خواهند از سرپرستان بلافصل‌شان بشنوند، تمایزی ایجاد نمی‌کند. اگرچه تاکنون محتوی ارتباطات بالا به پایین به طور مشخص نشان داده نشده‌اند، با این وجود با توجه به رویکرد بهترین به ارتباطات بالا به پایین، با اطمینان می‌توان گفت (جابلین، ۱۹۸۰: ۲۰-۲۱۰):

- مدیران ارشد باید به طور مستقیم با سرپرستان بلافصل ارتباط برقرار کنند؛
- سرپرستان بلافصل باید با گزارش‌های مستقیم‌شان ارتباط برقرار کنند؛
- و درباره مسائل مهم مدیران ارشد باید به طور مستقیم با کارکنان ارتباط برقرار کنند.

شاید مطمئن و صحیح‌ترین روش ارتباطات بالا به پایین مؤثر این باشد که: ابتدا ارتباط شفاهی برقرار کنید، سپس به صورت کتبی پی‌گیری کنید (گیبسون و هادجتس، ۱۹۹۱).



### موانع فراروی ارتباطات مدیران با کارکنان

هر پست سازمانی در زنجیره اختیار و مسئولیت دارای قدرت است. تفاوت‌ها در قدرت بین سطوح مختلف باعث می‌شود افراد بیشتر نسبت به پست‌های سلسله مراتبی، تا به یکدیگر به عنوان اشخاص واکنش نشان دهند.

مدیری که دارای یک پست قدرت است، آن را به عنوان یک مسئولیت در نظر می‌گیرد، اما برای کارکنان، که به بزرگ جلوه دادن قدرت پست بالاتر کمک می‌کنند، این قدرت به طور بالقوه نمایانگر موقعیتی برای آزار دادن و حتی لذت بردن از امتیاز اذیت کردن زیردستان است. این واکنش‌ها ممکن است به سوء تفاهم‌ها و گلوگاه‌های ارتباطی بین سطوح منجر شوند. اگرچه تفاوت‌های قدرت تا حد زیادی در ارتباطات پایین به بالا تأثیر می‌گذارند، در ارتباطات بالا به پایین نیز اثراتی دارند. برای مثال، در نتیجه حساسیت نسبت به قدرت بالادستان، ممکن است سوء تعبیهایی درباره تلاش‌های آنها برای برقراری ارتباط با سطوح پایین بوجود آیند. زیردستان ممکن است درباره دستورات بالادست قضاوت‌هایی داشته باشند و از خود پرسند که «منظور او از آن دستور چه بود؟» یا اینکه زیردستان ممکن است دستورات بالا دست را شرح و تفسیر کنند، بنابراین اقدامات‌شان ممکن است افزون‌تر از قصد بالادست باشند.

احتمالاً مسأله جدی‌تر زمانی رخ می‌دهد که یک سرپرست مانع از دریافت اطلاعات مورد نیاز یک زیردست شود. این حالت ممکن است غیر ارادی باشد؛ چون که سرپرست از اینکه زیردست‌اش به چه اطلاعاتی نیاز دارد، آگاهی ندارد. از طرف دیگر، داشتن اطلاعات وسیع ابزار مهمی برای کنترل افراد است. در نتیجه، یک سرپرست ممکن است اطلاعات‌اش را برای حفظ قدرت‌اش بر زیردستان مخفی نگه دارد. از آنجاکه زیردستان به اطلاعات برای انجام مؤثر کارهایشان نیاز دارند، سرپرستان، به عنوان کسانی که دارای این اطلاعات به طور وسیع هستند، زیردستان را مجبور می‌کنند که به آنها وابسته باشند، و بدین ترتیب آزادی عمل آنها را برای انجام هرگونه ابتکار عملی محدود می‌سازند.

از سوی دیگر، وقتی که یک سرپرست از ارائه اطلاعات به زیردستان خودداری می‌کند، او در واقع تمایل دارد دسترسی خودش را به اطلاعات از پایین‌دستان کاهش دهد. هرگاه این حالت به صورت افراطی شود، یا تصمیم‌گیری دقیق را غیر ممکن می‌سازد یا اینکه به تصمیم‌گیرندگان فشار وارد می‌سازد که بر اساس اطلاعات کم عمل کنند.

**ارتباطات کارکنان با مدیران:** درباره ارتباطات پایین به بالا تحقیق کمی وجود دارد. اما یک یافته مهم این است که رضایت کارکنان از ارتباطات پایین به بالا کمتر از رضایت آنها از ارتباطات بالا به پایین است (گیسون، ۱۹۸۵، ص ۱۵۰؛ گیسون و هادجتس، ۱۹۹۱). لارکین و لارکین (۱۹۹۴) عقیده دارند که از همه استراتژی‌هایی که معمولاً برای افزایش ارتباطات پایین به بالا شامل نظرسنجی از کارکنان، نظام پیشنهادها، برنامه رسیدگی به شکایات، برنامه‌های مشارکت کارکنان مثل حلقه‌های کیفیت یا جلسات تیمی در سازمانها به اجرا گذاشته می‌شوند، رضایت کمی وجود دارد. گیسون و هادجتس (۱۹۹۱: ۲۶۸ - ۶۹) دلایل مدیریتی را برای این عدم رضایت مطرح می‌کنند، به ویژه اینکه این استراتژی‌ها اغلب شامل ارتباطات دو طرفه نبوده، به خوبی ساختارمند نمی‌شوند، زمانبندی مناسبی ندارند و از استعداد مقاومت از سوی مدیران برخوردارند. همچنین مک کلنند (۱۹۸۸) یک تعداد از دلایل کارکنان درباره ضعف ارتباطات پایین به بالا را شناسایی کرد که عبارتند از:

- ترس از کینه‌توزی: کارکنان از صحبت کردن درباره ایده‌هایشان می‌ترسند؛
- سانسورکردن: کارکنان معتقدند که ایده‌ها / مسائل شان زمانی که به بالا منتقل می‌شود، اصلاح می‌شوند.
- زمان: مدیران با کارکنان طوری برخورد می‌کنند که آنها زمانی برای گوش دادن به نظرات کارکنان ندارند.

### موانع فراوی ارتباطات کارکنان با مدیران

یک مسأله ارتباطی مهم این است که اکثر اطلاعات مربوط به تصمیمات مدیران باید از سطوح پایین سازمان جریان یابد. اما به دلیل حساسیت

زیردستان به قدرت بالادستان، پنهان کاری قابل ملاحظه‌ای به هنگام ارتباطات با سطوح بالای سازمان، می‌تواند بوجود آید. هیچ پایین دستی تمایل ندارد اخبار بد را به بالای سازمان انتقال دهد، به ویژه اگر اثر نامطلوبی بر او داشته باشد. در نتیجه، پایین دستان تمایل دارند که اخبار بد درباره اشتباهات کاری یا اقدامات انجام نشده را به بالادستان انتقال ندهند. در عوض، تمایل برای انتقال سریع اخبار خوب راجع به بهبودهای عملکرد به بالادستان وجود دارد. اطلاعات نامطلوب تنها در شرایطی منتقل خواهند شد که:

- ۱) انتقال آن پی آمدهای نامطلوبی برای فرستنده به دنبال نداشته باشد.
  - ۲) بالادست بخواهد درباره موضوع مربوطه از هر طریقی از منابع دیگر مطالبی بدست آورد، که بهتر است قبل از سایرین اطلاعات مورد نیاز برای او فراهم شود.
  - ۳) مدیر به اطلاعاتی درباره مافوق‌های خود نیاز دارد، و او ناراحت خواهد شد اگر بدون آن اطلاعات به دام افتد.
- یک مدیر ممکن است در دام تفکر «فقدان اخبار بد، خوش خبری است» بیفتد. در حالیکه، فقدان اطلاعات نامطلوب می‌تواند بیانگر این عارضه باشد که ارتباطات پایین به بالا ضعیف است.
- مسئله دیگر این است که اطلاعات منتقل شده به مدیر ممکن است به تناسب اهداف فرستنده گزینش و تحریف شوند. بنابراین، مدیر ممکن است فقط به آن بخش‌های تحریف شده دسترسی پیدا کند. زمانی که مدیر یک تصویر دقیق از واقعیت نداشته باشد ممکن است مانع او از دریافت اطلاعات بیشتر از زیردستان شود.

اگرچه ممکن است یک مدیر بر نیاز به ارتباطات پایین به بالا پافشاری داشته باشد، با این وجود تأمین این نیاز همیشه آسان نیست. یکی دیگر از مسائل ارتباطات پایین به بالا فاصله فیزیکی و سازمانی بین بالادست و پایین دست است. در جای که به ندرت می‌توان مدیر را مشاهده کرد یا با او تماس



گرفت، ارتباطات دشوار می‌شود. در سازمان‌های بزرگتر مدیران ممکن است با استقرار در دفاتر مرکزی دور به آسانی در دسترس زیردستان خود نباشند. در سازمان‌های کوچکتر ادارات مدیران ممکن است در مکان دوری باشند، یا اینکه آنها ممکن است خود را غیر قابل دسترس نگه دارند.

پیچیدگی سازمانی همچنین ارتباطات پایین به بالا را به تأخیر می‌اندازد. برای مثال، موقعیتی را فرض کنید که در پایین‌ترین سطح سازمانی یک مسأله مهم مطرح می‌شود که باید در سطح بالای سازمان حل و فصل شود. کارگر به سرپرست مسأله را می‌گوید. آنها درباره آن صحبت می‌کنند و سعی می‌کنند آن را حل نمایند. این فرآیند ممکن است یک یا دو روز به طول انجامد. سپس آن به یک مدیر سطح بالاتر منتقل می‌شود. او یک تا دو روز درباره آن صحبت می‌کند، سپس درباره آن با مشاوری که یک هفته برای ارائه یک راه حل وقت صرف می‌کند، صحبت می‌کند. تا این مسأله به مدیر ارشد سازمان منتقل شود، ممکن است روزها یا هفته‌ها از زمانی که مسأله برای اولین بار مطرح شد، سپری شده باشد.

ارتباطات پایین به بالا ممکن است با آزادی عمل کمتری از ارتباطات بالا به پایین انجام گیرد، به این دلیل که زیردستان از آزادی عمل مشابهی برای گرفتن زمان بالادستان برخوردار نیستند. یک بالادست ممکن است برای تماس با زیردستان احساس آزادی عمل کند و با او در هر زمانی که بخواهد صحبت کند. این مورد برای پایین دستان مصداق ندارد.

نگرش و رفتار مدیر به هنگام تماس‌های شخصی نقش مهمی در تشویق یا عدم تشویق ارتباطات پایین به بالا ایفاء می‌کند. اگر مدیر به هنگام گفتگو با کارمندانش عصبانی یا بی‌حوصله به نظر برسد، این رفتار او مانع ارتباطات آینده بین آنها خواهد شد (آلمستید، ۲۰۰۰: ۱۳۴-۱۳۱).

### شایستگی‌های ارتباطاتی مدیران و کارکنان

نتیجه یک مطالعه پیمایشی از کارکنان در استرالیا نشان می‌دهد که ۶۰ درصد کارکنان از مدیران‌شان متنفر هستند (مک لاج لان، ۲۰۰۳: ۳). این مطالعه به مدیران نشان داد که افزایش رضایت کارکنان دشوار نیست: با توانمندسازی،

تقدیر، ارتباطات و صداقت می‌توان رضایت آنها را بدست آورد. اخیراً به مدیران توصیه شده است که باید مراقب نادیده گرفتن این پیام باشند. این همچنین به این معنی است که آنها باید یک رویکرد جدید به ارتباطات با کارکنان را بپذیرند.

جان کاتر و جیمز هسکیت (۱۹۹۲) در کتابشان با عنوان «فرهنگ سازمانی و عملکرد» مطرح می‌کنند که در بهترین سازمان‌ها رهبری در سطوح مختلف مدیریت اتفاق می‌افتد. کاتر بیان می‌کند که «رهبران» به طور مؤثر تغییر را مدیریت کرده و به طور سریع در برابر تهدیدات رقابتی از طریق تعیین جهت، هماهنگی کارکنان، انگیزش و ترغیب واکنش نشان می‌دهند.

همه مدیران باید به مثابه رهبران عمل کنند. ارتباطات با کارکنان هم در سطح مدیریت میانی و هم در سطح مدیریت ارشد، درباره بهبود رابطه با کارکنان است. با ارتقاء به سطح مدیریت ارشد، مدیر دیگر نمی‌تواند همه ارتباطات را به تنهایی انجام دهد. بنابراین تعیین یک جو مناسب برای درگیر کردن همه در ارتباطات مهم است. از اینرو، مدیران در همه سطوح سازمانی باید شایستگی‌های ارتباطی خود را در ابعاد زیر توسعه دهند:

- همسو کردن کارکنان با چشم‌انداز، استراتژی، اهداف و ارزش‌ها،
- انگیزش و مدیریت عملکرد،
- ایجاد هم‌افزایی تیمی،
- شناسایی و حل مسائل،
- تقویت فرهنگ ارتباطاتی، و
- مدیریت ارتباطات.

جدول ۱ نشان‌دهنده شایستگی‌های ارتباطاتی مدیران میانی و ارشد برای ارتباطات با کارکنان است.

## جدول ۱ - شایستگی‌های ارتباطی مدیران

(منبع: جکسون، یوزرز، بیگپوند.نت.آی.یو، ۲۰۰۴)

شایستگی‌ها	رفتارهای مدیران میانی	رفتارهای مدیران عالی
فراهم کردن چشم انداز و شرایط کاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>با کارکنان درباره شرایط کاری صحبت می‌کند.</li> <li>با کارکنان درباره عوامل مؤثر بر کارشان صحبت می‌کند.</li> <li>با کارکنان درباره اهداف واحد و میزان پیشرفت آنها صحبت می‌کند.</li> <li>کارکنان را در جریان اهداف سازمانی و پیشرفت آنها قرار می‌دهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کارکنان را با بیان چشم انداز، جهت گیری استراتژیک و ارزش‌های سازمانی ترغیب می‌کند.</li> <li>از کارکنان برای منظور اطلاع رسانی به کارکنان درباره اهداف سازمانی و پیشرفت آنها استفاده می‌کند.</li> <li>با گروه‌های از کارکنان برای پاسخ به سؤالاتشان ملاقات می‌کند.</li> </ul>
تقویت فرهنگ ارتباطاتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>با فهم اینکه هرگونه ارتباط و عملی می‌تواند موجب برقراری یا کاهش روابط با کارکنان شود، عمل می‌کند.</li> <li>اطلاعات صحیح را به موقع فراهم می‌کند.</li> <li>با کارکنان برای دریافت دیدگاه‌هایشان مشورت می‌کند.</li> <li>کارکنان را به طرح سؤالات تشویق کرده، به حرف‌هایشان گوش داده، و به سؤالات آنها پاسخ می‌دهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>با گفتار و کردار خود نشان می‌دهد که ارتباطات ارزشمند است.</li> <li>با فهم اینکه هر ارتباطی دارای تأثیر نمایان است، رفتار می‌کند.</li> <li>اعتبار خود را با ایجاد سازگاری بین گفتار و کردارش حفظ می‌کند.</li> <li>نتایج حاصل از اجرای پیشنهادهای کارکنان را ابلاغ می‌کند.</li> <li>ارتباطات مؤثر را از طریق سرپرستان و مدیران پس‌گیرنده و پاداش می‌دهد.</li> </ul>
مدیریت ارتباطات	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه‌ریزی ارتباطات به منظور ایجاد تمهید و همگامی برای تحقق اهداف کسب و کار.</li> <li>برقراری سیستم‌ها و فرآیندهایی برای تقویت ارتباطات مؤثر عمودی (بالا به پایین و بالعکس) و افقی با کارکنان.</li> <li>استقرار فرآیندهایی برای پاسخ به سؤالات و بازخوردهای کارکنان.</li> <li>استقرار فرآیندهایی برای تشخیص و توجه به مسائل کارکنان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اجرای برنامه‌های ارتباطات برای ایجاد تمهید و همگامی به منظور تحقق اهداف کسب و کار.</li> <li>برقراری سیستم‌ها و فرآیندهایی برای تقویت ارتباطات مؤثر عمودی (بالا به پایین و بالعکس) و افقی با کارکنان.</li> <li>استقرار فرآیندهایی برای پاسخ به سؤالات و بازخوردهای کارکنان.</li> <li>استقرار فرآیندهایی برای تشخیص و توجه به مسائل کارکنان.</li> </ul>
ایجاد هم‌افزایی تیمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزش فائق شدن برای مشارکت هر عضو تیم کاری.</li> <li>تقدیر از کار تیمی اعضا.</li> <li>اجرای فعالیت‌های تیم سازی.</li> <li>برخورد با رفتار تیمی محسوب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقرار سیستم‌هایی برای پاداش مثبت بر عملکرد.</li> <li>بیان مؤلفیه‌های تیمی در حضور جمعی.</li> <li>حمایت از فعالیت‌های تیم سازی.</li> </ul>
برانگیختن عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>بازخورد عملکرد به طور مؤثر فراهم می‌سازد.</li> <li>اظهار قدرانی و سپاس.</li> <li>برخورد با مسائل عملکردی کارکنان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حمایت از سیستم‌های مدیریت عملکرد.</li> <li>از طریق تقدیر و سپاس از عملکردهای خوب به عنوان یک الگو عمل می‌کند.</li> <li>از طریق برخورد با مسائل عملکردی به عنوان یک الگو عمل می‌کند.</li> </ul>
مدیریت مسائل	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه به مسائل قبل یا زمانی که آنها آشکار می‌شوند.</li> <li>ترغیب جلساتی با یک یا یک کارکنان برای تشخیص مسائل آنها و تسهیل برنامه‌ریزی اقدامات سازنده.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه‌ریزی بلند مدت و اجرای استراتژی‌های مدیریت مسائل.</li> <li>اعلام به کارکنان درباره حل مسائل شان.</li> </ul>

همانطور که مدیران برای ارتباطات مؤثر با کارکنان‌شان بایستی دارای شایستگی‌هایی باشند، کارکنان نیز باید برای ارتباطات مؤثر با مدیران‌شان باید دارای شایستگی‌هایی باشند. بر این اساس شایستگی‌های ارتباطی کارکنان به شرح زیر هستند (اسمیت، ۱۹۸۲: ۳۹-۴۲):

- **درک شغل مدیر:** تازمانی که فشارهای وارده بر شغل مدیر را درک نکنید نمی‌توانید در پاسخ به نیازهای مدیران موفق شوید. مدیران به دنبال تحقق چه اهدافی است؟ محدودیت‌های او چه هستند؟ چه میزان حمایت از همقطاران و بالادستان دریافت می‌کند؟ باید درباره دشوارترین بخش‌های مسولیت مدیران آگاهی کسب کنید به طوری که بتوانید به او پیشنهاد کمک دهید. در حقیقت شما باید قادر باشید شرح شغل مدیران را بنویسید.

- **مدیران را مطلع نگه دارید:** همیشه مطمئن باشید که مدیر دارای اطلاعات کاملی درباره موضوعاتی است که او باید درباره پیشرفت کارتان بداند. هرگز اجازه ندهید تا سرپرستان اطلاعاتی را از دیگران که شما باید خودتان برای او فراهم کنید، بدست آورند. هر وقت سرپرستان درمقابل یک بالادست یا همقطار به دلیل اینکه شما نتوانستید او را مطلع نگه دارید ناراحت شود، شما متضرر خواهید شد.

- **سبک ارتباطاتی مدیران را بهبود دهید:** دقیقاً از تمایلات و خواسته‌های مدیران اطلاع پیدا کنید. آیا این شخص دارای ویژگی‌های منحصر بفردی به هنگام برقراری ارتباطات است که به نظر می‌رسد سوء تفاهم‌هایی را برای دیگران ایجاد می‌کند. آیا این مدیر یک گوش‌دهنده ضعیف است یا یک گوش‌دهنده گزینشی است؟

- **درک انتظارات مدیران:** آگاهی کاملی از انتظارات مدیران پیدا کنید؛ تقاضاها و واکنش‌های مدیر را قبل از اینکه توسط او مطرح شوند، پیش‌بینی کنید.

- **قابل اعتماد و اتکاء باشید:** دقیق، وقت‌شناس و واقع‌گرا باشید؛ مشتاقانه وظایف را بپذیرید؛ وظایف‌تان را به موقع تمام کنید؛ آنچه را که نمی‌توانید انجام دهید قولش را ندهید.

- **مسئولیت‌پذیر باشید:** برای هر چیزی که در حوزه وظایف کاری‌تان اتفاق می‌افتد خود پاسخگو باشید؛ هیچ عذر و بهانه‌ای را از خودتان برای عدم موفقیت نپذیرید.

• نسبت به خودتان به شدت انتقادپذیر باشید: آگاهی داشته باشید که زیردست دارای کمبودهایی است و دائماً درصدد باشید که از آنها به منظور اصلاح‌تان یاد بگیرید؛ خود را بیش از دیگران درباره اشتباهاتی که اتفاق می‌افتند، سرزنش کنید.

براساس مطالعات نظری انجام شده که تا اینجا مورد بحث واقع شدند، مدل مفهومی ارتباطات مدیران و کارکنان در شرکت ایران خودرو طراحی و ارائه شد. در ادامه مقاله چارچوب مفهومی این مدل، متدولوژی طراحی و اجرای آن مورد بحث قرار داده شده است.

## مدل ارتباطات مدیران و کارکنان

### روش‌شناسی تحقیق

ابتدا تیم تحقیق، مبانی نظری ارتباطات مدیران و کارکنان را مطالعه کرد. سپس براساس مبانی نظری، مدل مفهومی ارتباطات مدیران و کارکنان طراحی شد. در این مدل مفهومی هدف ارتباطات، کانال‌های ارتباطی، تمرکز پیام، شایستگی‌های ارتباطی، رضایت ارتباطی و موضوع ارتباطی مدیران و کارکنان قابل بررسی است. در مرحله بعد، تیم تحقیق از گروهی از مدیران و کارشناسان و همچنین مشاوران مدیریتی شرکت دعوت کرد تا درباره مدل مفهومی پیشنهادی نظرات شان را ارائه کنند. در ادامه کار، تیم تحقیق با توجه به نظرات پیشنهادی خبرگان شروع به تعیین و طراحی روش و ابزار جمع‌آوری اطلاعات بر اساس مدل مفهومی کرد. پس از طراحی پرسشنامه به عنوان ابزار تحلیل ارتباطات مدیران و کارکنان، تیم تحقیق جهت حصول اطمینان از تناسب محتوای پرسشنامه با مدل مفهومی طراحی شده دوباره از نظرات گروه خبرگان بهره‌مند شد. پس از تعیین جامعه آماری که شامل مدیر، روسای کل، روسای ادارات، مسؤلان شیفت‌ها، سرپرستان، سرکارگران (استادکارها) و کارگران (کاربران) بخش بدنه سازی خودرو بودند، گروه‌های متمرکز تشکیل شدند. بدین ترتیب هفت گروه متمرکز ایجاد شدند که تیم تحقیق از طریق روش مصاحبه در دو جلسه چهار ساعته وضعیت موجود و مطلوب ارتباطات هریک از آنها با سطوح بالاتر و همچنین با سطوح پایین‌تر شان را بررسی کرد.

پس از جمع آوری و طبقه بندی اطلاعات حاصل از این جلسات و براساس مبانی نظری جمع آوری شده، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود ارتباطات مدیران و کارکنان شناسایی، تحلیل و گزارش شد.

### مدل مفهومی تحقیق

عناصر مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (نمودار ۴) به شرح زیر هستند:

- **تمرکز پیام:** پیام‌هایی که مدیران می‌توانند به کارکنان منتقل کنند بر سازمان، شغل و فرد تمرکز دارد. همچنین پیام‌هایی که کارکنان می‌توانند به مدیران منتقل کنند بر شغل و فرد تمرکز دارد.

- **هدف ارتباط:** اهدافی که مدیران به هنگام ارتباط با کارکنان دارند را می‌توان در چهار حوزه: مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، انگیزش و اطلاع رسانی عمومی طبقه بندی کرد. به علاوه، اهدافی که کارکنان به هنگام ارتباط با مدیران دارند را می‌توان در دو حوزه کلی: بازخورد و انگیزش مورد بررسی قرارداد.

- **موضوع ارتباط:** مدیران به هنگام ارتباط با کارکنان با توجه به اهداف ارتباطی شان باید پیام‌هایی را درباره اهداف کاری، وظایف شغلی، بازخورد عملکرد، مسائل شخصی و تغییر و تحولات موجود و آینده شرکت به کارکنان منتقل کنند. همچنین کارکنان به هنگام ارتباط با مدیران با توجه به اهداف ارتباطی شان باید پیام‌هایی را درباره پیشرفت کارها، مشکلات و ایده‌ها، بازخورد عملکرد مدیر، و مسائل شخصی شان به مدیران منتقل کنند.

- **کانال‌های ارتباطی:** مدیران و کارکنان با توجه به تمرکز پیام، اهداف ارتباطی و موضوع ارتباطات شان باید از طریق یک کانال یا ترکیبی از کانال‌های ارتباطی کتبی، چهره به چهره یا شفاهی و تکنولوژی‌های ارتباطی با یکدیگر ارتباطی مناسب برقرار کنند.

- **شایستگی‌های ارتباطی:** مدیران به منظور ایفاء نقش ارتباطی شان به طور مؤثر باید رفتارهای ارتباطی خود با کارکنان را در حوزه‌های: فراهم ساختن چشم انداز و شرایط کاری، تقویت فرهنگ ارتباطات، مدیریت ارتباطات، هم افزایی تیمی، برانگیختن

عملکرد و مدیریت مسائل، توسعه دهند. همچنین کارکنان باید رفتارهای ارتباطی خودشان را با مدیران در حوزه‌هایی مثل درک شغل مدیر، اطلاع رسانی به مدیر، درک انتظارات مدیر، مسؤلیت پذیری، قابلیت اعتماد توسعه دهند.

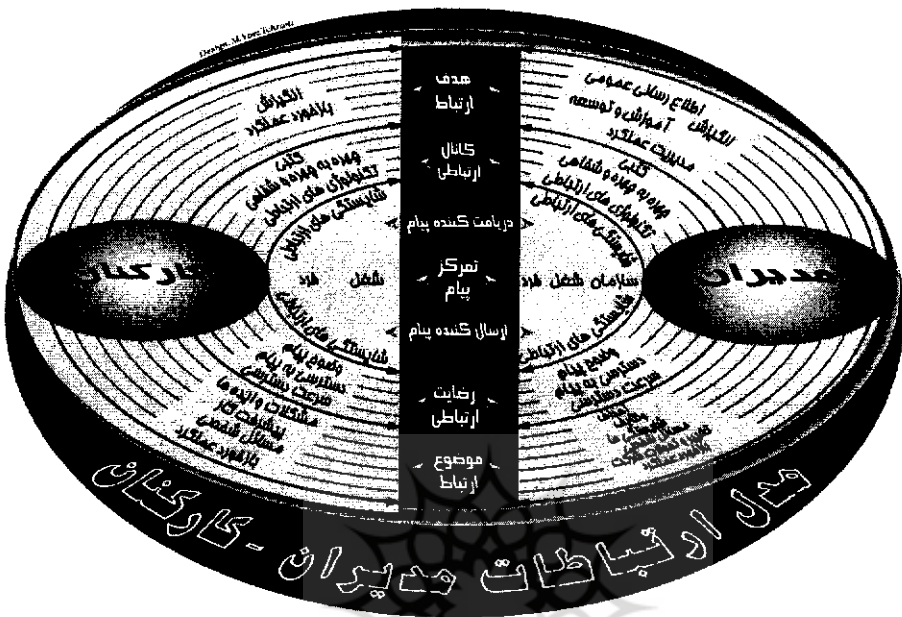
• رضایت ارتباطی: رضایت مدیران و کارکنان از ارتباطات شان را می توان بر مبنای سه معیار وضوح پیام، دسترسی به پیام مورد نیاز و سرعت دسترسی به آن مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرارداد.

با توجه با ابعاد مدل ارتباطات مدیران و کارکنان می توان وضعیت موجود و مطلوب ارتباطاتی آنها را با یکدیگر بررسی کرد. از اینرو در طراحی پرسشنامه « شناسایی و تحلیل ارتباطات مدیران و کارکنان» به عنوان ابزار مورد استفاده در گروههای متمرکز، سؤالات زیر طراحی شدند که به طور خلاصه عبارتند از :

• مدیران در نقش فرستنده و دریافت کننده، چه پیام‌هایی را و به چه میزانی به کارکنان منتقل می کنند؟

• مدیران در نقش فرستنده و دریافت کننده، باید چه پیام‌هایی را و به چه میزانی به کارکنان منتقل کنند؟

- مدیران از طریق چه کانال‌های ارتباطی پیام را به کارکنان منتقل می کنند؟
- مدیران از طریق چه کانال‌های ارتباطی باید پیام را به کارکنان منتقل کنند؟
- کارکنان از طریق چه کانال‌های ارتباطی پیام را به مدیران منتقل می کنند؟
- کارکنان از طریق چه کانال‌های ارتباطی باید پیام را به مدیران منتقل کنند؟
- سطح رضایت ارتباطات مدیران با کارکنان چگونه است؟
- سطح رضایت ارتباطات کارکنان با مدیران چگونه است؟
- سلسله مراتب نیازهای ارتباطی مدیران با کارکنان چگونه است؟
- سلسله مراتب نیازهای ارتباطی کارکنان با مدیران چگونه است؟
- شایستگی‌های ارتباطی مدیران با کارکنان چه هستند؟
- شایستگی‌های ارتباطی کارکنان با مدیران چه هستند؟



نمودار ۴- مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (منبع: قلیچلی و ایمانی‌پور، ۱۳۸۳)

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق نشان داد که اهداف ارتباطی مدیران با کارکنان به ترتیب عبارتند از مدیریت عملگردها، آموزش و توسعه، انگیزش و اطلاع رسانی عمومی. با این وجود، در این زمینه نتایج تحقیق نشان داد که مدیران در مورد چشم انداز، مأموریت، اهداف و برنامه‌ها، استراتژی‌ها، ارزش‌های شرکت، فرصت‌های آموزش و توسعه، فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی و مزایای رفاهی کارکنان و تبیین روشن اهداف کاری و اختیارات به میزان کافی به کارکنان اطلاع رسانی نمی‌کنند. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که مدیران به هنگام ارتباط با کارکنان بیشتر بر اطلاعات مرتبط با شغل تمرکز دارند تا کسب و کار. نیازهای ارتباط مدیران با کارکنان به ترتیب عبارت بودند از: ۱) تبیین روشن وظایف، اختیارات و مسؤولیت‌های کاری، ۲) ایجاد فرصت‌های



ارتقاء دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها، ۳) تبیین اهداف کاری و بازخورد نتایج کار، ۴) پی گیری مسائل شخصی و انگیزشی، و ۵) تبیین چشم انداز، اهداف، برنامه‌ها، تحولات موجود و آینده شرکت. رضایت کارکنان از انتقال پیام‌های مدیران به آنها به ترتیب عبارت بودند از: ۱) بازخورد عملکرد کارکنان، ۲) وظایف، اختیارات و مسؤولیت‌های کاری، ۳) اهداف و نتایج مورد انتظار، ۴) فرصت‌های بیان مسائل انگیزشی و شخصی، ۵) فرصت‌های ارتقاء دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها، و ۶) بیان چشم انداز، اهداف، برنامه‌ها، استراتژی‌ها و تحولات موجود و آتی شرکت. این نتایج نشان می‌دهد که کارکنان از آرایه بازخورد عملکرد شان توسط مدیران رضایت دارند، اما از بیان چشم انداز، اهداف و استراتژی‌های شرکت رضایتی ندارند. شاید دلیل این نتیجه این است که این موضوع اولویت پنجم ارتباطی مدیران با کارکنان است. به علاوه، در این تحقیق مشخص شد با توجه به نیازهای ارتباطی مدیران، کانال‌های ارتباطی مناسب مدیران با کارکنان طبق جدول ۲ هستند:

جدول ۲- کانال‌های ارتباطی مدیران با کارکنان

موضوع ارتباط	کانال‌های ارتباطی مناسب
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ اهداف کاری</li> <li>■ وظایف و اختیارات</li> <li>■ بازخورد عملکرد کارکنان</li> <li>■ توسعه کارکنان</li> <li>■ انگیزش</li> <li>■ چشم انداز و اهداف و...شرکت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ جلسات هفتگی</li> <li>■ شرح مکتوب و مفصل، جلسه توجیهی</li> <li>■ جلسات انفرادی بازخورد و فرم بازخورد</li> <li>■ جلسه تعیین نیازهای توسعه، نشریه، مجله، کتاب، جزوه</li> <li>■ جلسات انفرادی مشخص</li> <li>■ جلسه با مدیریت، سخنرانی، نشریه، بروشور</li> </ul>

از طرف دیگر، در این تحقیق مشخص شد که در مقابل اهداف ارتباطی کارکنان با مدیران عبارت بودند از بازخورد عملکرد مدیر و انگیزش. نیازهای ارتباط مدیران با کارکنان به ترتیب عبارت بودند از: ۱) گزارش پیشرفت کارهای محوله، ۲) گزارش مشکلات، ایده‌ها و پیشنهادها، ۳) ارزیابی و بازخورد عملکرد مدیران و ۴) بیان مسائل شخصی، مزایا، فرصت‌های پیشرفت شغلی. عمده ترین مسأله ارتباطی کارکنان با مدیران عبارت بود از عدم امکان ارزیابی و بازخورد عملکرد مدیران. رضایت مدیران از انتقال پیام‌های کارکنان

به آنها به ترتیب عبارت بودند از: (۱) گزارش پیشرفت کارهای محوله، (۲) گزارش مشکلات، ایده‌ها و پیشنهادها، (۳) بیان مسائل انگیزشی و شخصی و (۴) بازخورد عملکرد خودم. شاید دلیل عدم رضایت کارکنان از عدم امکان ارزیابی عملکرد مدیران، این است که این موضوع در اولویت آخر مدیران است. به علاوه، در این تحقیق مشخص شد با توجه به نیازهای ارتباطی کارکنان، کانال‌های ارتباطی مناسب کارکنان با مدیران طبق جدول ۳ هستند:

جدول ۳ - کانال‌های ارتباطی کارکنان با مدیران

کانال‌های ارتباطی	موضوع ارتباطی
جلسه گروهی	■ پیشرفت کارها
جلسه گروهی	■ مشکلات کاری
فرم بازخورد عملکرد	■ بازخورد عملکرد مدیر
جلسه فردی	■ انگیزش

- به طور کلی، با توجه به نتایج این تحقیق فرصت‌های بهبود ارتباطات مدیران و کارکنان شرکت به شرح ذیل پیشنهاد شدند:
- ۱- تبیین روشن‌تر وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های کاری.
  - ۲- اطلاع‌رسانی بیشتر درباره اهداف و برنامه‌های موجود و آتی شرکت.
  - ۳- ارائه بازخورد عملکرد مدیران از سوی کارکنان.
  - ۴- برگزاری جلسات منظم درباره گزارش مشکلات و مسائل کاری و بیان ایده‌ها و پیشنهادها
  - ۵- توسعه مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران

در پایان می‌توان اظهار کرد که ارتباطات مدیران و کارکنان به عنوان یکی از حوزه‌های بسیار مهم ارتباطات داخلی می‌تواند به توسعه روابط کارکنان و مدیران و نیز بهبود و موفقیت سازمانی منجر شود.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

قلیچ لی، بهروز و محسن ایمانی پور. «پروژه بهبود ارتباطات داخلی شرکت ایران خودرو» جزوه منتشر نشده، ۱۳۸۳.

### منابع لاتین

- Bacal ,R.(2004).**Internal Communication Strategies - The Neglected Strategic Element**.<http://www.Work911.com/articles/comstart.htm>.
- DAprix , R.(1996). **Communicating for Change - Connecting the Workplace with the Marketplace**. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Desactis , Gerardine and Janet Fulk (eds). (1999). **Shaping Organizational Form : Communication , Connection , and Community** , Thousand Oaks , CA : Sage Publications.
- Employee Communication and Consultation**, [www.acas.org.uk/publications/b06.html](http://www.acas.org.uk/publications/b06.html).
- Foehrenbach , Julie , and Karn Rosenberg. (1982). **How are we doing ?**, *Journal of Communication Management* ,12(1).3-11.
- Gibson,J.W.(1985). **Satisfaction with Upward and Downward Organizational Communications : Another Perspective** , *Proceedings of the Southwest Academy of Management* (March):150.
- Gibson,J.W. , and R.M. Hodgetts.(1991). **Organizational Communication - A Managerial Perspective** , 2 Edition. New York:HarperCollins Publishers.
- Grenier,R., and Metes.(1992).**Enterprise Networking-Working Together Apart** , Digital Equipment Corporation.
- Jablin , Fredric M.(1990).**Superiors Upward Influence, Satisfaction, and Openness in Superior-Subordinate Communication: A Re-examination of the Pelz Effect**. *Human Communication Research* , 6(3) : 210-20.

- Jackson,I (2004). **The Communicating Executive:it doesn't have to be lonely at the top**. Executive Management Solutions <http://users.bigpond.net.au/ems>.
- Kotter John P. & James L,Heskett.( 1992). **Corporate Culture and Performance** ,The Free Press.
- Katcher,B.(2004), **HowToImprove Hierarchical Communication**. <http://recruit.sciencemag.org/feature/advice/itwp2.shl>.
- Larkin,T.J.,and S.Larkin.(1994).**Communicating Change-How to Win Employee Support for New Business Directions** , New York:McGraw-Hill.Inc.
- McClelland, D. C. (1988). **Human motivation** , New York: Cambridge University Press.
- Mclachlan ,M.(2003)."**Hard Work hating the boss**", Australian Financial Review,8 October.
- Morgan,Brian S., and William A.Schieman.(1983). **Why Internal Communication Is Failing** , Public Relation Journal (March).
- Myers,M.T., and G.E.Myers. (1982). **Managing by Communication-An Organizational Approach** , New York: McGraw-Hill Book Company.
- Neher,W.W.(1997).**Organizational Communication-Challenges of Change,Diversity,and Continuity** , Boston : Ally and Bacon.
- Olmstead ,Joseph ,A.( 2000)**Building World-class Organization** , Houston:Cashman Dudley.
- Pelz.Donald C.(1952).**Influence:A key to Effective Leadership in the First-Line Supervisor** , Personnel 29:209-17.
- Roberts , Karlene H. , and Charls A. Oreilly III.(1974).**Failures in Upward Communication in Organization:Three Possible Culorirts** , Academy of Mngement Journal 17(2):205-225.
- Rogers,Everett M.,Rekha Agarwala Rogers. (1976). **Communication in Organization** , New York:Free Press.
- Smith ,R.C.(1982)."**How to be a good subordinate**" , US Air, January , pp39-42.

- Trcker, Mary L., Dale Meyer, and James W. Westerman. (1996). **Organizational Communication : Development of Internal Strategic Competitive Advantage**, **The Journal of Business Communication** 33(1): 51-69.
- Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo, and Ikujiro Nonaka. (2000). **Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation**, Oxford University Press.
- Witherspoon, P.D. (1997). **Communicating Leadership-An Organizational Perspective**, Boston : Allyn and Bacon.





پڙو، شڪاھ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی