

## واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر - کارمند در سازمان‌های دولتی ایران: طراحی یک سنجه پژوهشی

حمیدرضا قاسمی بنابری\*، لطف‌اله فروزنده دهکردی\*\*  
حسن دانایی‌فرد\*\*\*، احمدعلی خائف‌الهی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۲/۰۸

### چکیده

یکی از چالش‌های سازمان‌های دولتی در ایران، عدم مطلوبیت در دستیابی به عملکرد موردانتظار است. این ضعف عملکرد علت‌های متفاوتی می‌تواند داشته باشد. از جمله آن موارد روابط می‌ان مدیر و کارمند است. پیرامون روابط می‌ان مدیر و کارمند، نظریات گوناگونی وجود دارد، اما این‌گونه به‌نظر می‌رسد از کیفیت این رابطه و شاخص‌های آن در سازمان‌های دولتی کم‌تر بحث شده است. هدف غایی پژوهش، واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر-کارمند و ارائه سنجه کیفیت این رابطه است. پژوهش، صبغه کیفی دارد. بنابراین، با استفاده از روش تحلیل مضمون کدهای اولیه شناسایی و متعاقب آن مضامین فرعی و اصلی مفهوم پژوهش دسته‌بندی شد. پرسش‌شوندگان از می‌ان مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی در ایران می‌باشند که با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدف‌مند قضاوتی و گلوله برفی و ابزار مصاحبه، داده‌های پژوهش جمع‌آوری شد و این امر تا اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد. در نتیجه تحلیل داده‌ها، ۴۲ تم، ۱۳ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی شناسایی و درنهایت سنجه پژوهشی کیفیت رابطه مدیر و کارمند ارائه شد.

**کلیدواژه:** رابطه مدیر-کارمند؛ ارتباطات؛ کیفیت رابطه؛ سنجه پژوهشی

h.ghasemibanabari@modares.ac.ir

\*. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)

\*\* دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

\*\*\* استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

## مقدمه

یکی از موضوعاتی که توسط جنبش مدیریت دولتی جدید در ادبیات اداره عمومی<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار گرفته این است که مدیران دولتی چگونه ممکن است قادر به بهبود عملکرد سازمان دولتی و بهبود ارائه خدمات عمومی باشند (می‌ر و تول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). برای این منظور نیز راهکارهای متنوعی ارائه شده است. به‌عنوان مثال، ممکن است مدیران دولتی عملکرد سازمانشان را از طریق اثرگذاری بر عملکرد زیردستانشان متأثر سازند یا مدیران دولتی با برانگیزاندن کارکنان برای انجام وظایف شغلی به‌ویژه در نقش‌های سازمانی رسمی به‌طور مؤثر و کارا این مهم را انجام دهند (ویلیامز و اندرسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱). همچنین افزایش نقش کارکنان یا رفتار شهروندی بین‌شخصی برای انجام کارهای گروهی از موارد دیگر است (پندی و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). در این‌بین، پژوهش‌های مبتنی بر رهبری مدیریتی<sup>۵</sup> عنوان می‌کنند که کیفیت رابطه بین مدیر و کارمند، بعد کلیدی رفتار کارمند در محیط کار است (شاهیدول، حسن و دنین‌هاتمکر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

دو نکته مهم در باب مدیریت دولتی ایران حائز اهمیت است. نخست؛ بوروکراسی بالا و سلسله‌مراتب اختیار و فرمانرانی در سازمان‌های دولتی است. مدیریت دولتی در ایران تحت تأثیر نظریه‌های مدیریت دولتی سنتی<sup>۷</sup> قرار دارد و در حال گذار به مدیریت دولتی نوین<sup>۸</sup> است. دوم؛ تفاوت در ماهیت وجودی و کارکرد سازمان‌های دولتی نسبت به سازمان‌های خصوصی است. فلسفه وجودی سازمان‌های دولتی، پرداخت به منفعت عامه و خدمات‌رسانی به آنهاست. این موضوع، موجب تفاوت در مدیریت و کار در سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌شود. متعاقب دو نکته فوق ارتباطی که بین مدیر و کارمند نیز برقرار می‌گردد، متفاوت است. آن‌طور که آل‌بین<sup>۹</sup> (۲۰۰۶) عنوان می‌کند ارتباط چیزی است که در زمان‌های اخیر با رهبری

---

۱. Public administration  
۲. Meier and O'Toole  
۳. Williams and Anderson  
۴. Pandey et al  
۵. Managerial leadership  
۶. Shahidul Hassan & Deneen M. Hatmaker  
۷. Traditional public administration  
۸. New public management  
۹. Uhl-Bien

همراه شده است. بسیاری از مطالعات در دهه گذشته بر نقش مدیر به عنوان یک رهبر تأکید کرده‌اند اما کم‌تر بر نقش رابطه‌ای مدیر تأکید شده است. لذا ضروری است پژوهش‌های بیشتری در این حوزه صورت گیرد. آل‌بین؛ نقطه اتکای روابط بین مدیر و کارمند را نظریه رهبری می‌داند. بنابراین، یکی از عواملی که ممکن است در افزایش عملکرد کارکنان دارای نفوذ باشد کیفیت رابطه بین کارمند و مدیر است (ویگدا گات و بری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در این بین، نظریه ارتباط رهبر- عضو<sup>۲</sup> (LMX) سعی نموده است تا حدودی این رابطه را ترسیم نماید. این مدل سازوکاری را پیشنهاد می‌دهد تا بتوان کیفیت رابطه روزانه بین مدیر و کارمند را سنجش نمود (گرین و اسکاندورا<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷). همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رابطه بین کارمند و سرپرست یا مدیر عامل تعیین‌کننده اصلی رفتار کارمند است، اما پژوهش‌های کمی در حوزه مدیریت دولتی در خصوص کیفیت این رابطه و اثرات آن صورت پذیرفته است (شاهیدول، حسن و دین‌هاتمکر، ۲۰۱۴).

پژوهشگران اذعان دارند که یک رابطه با کیفیت و خوب مدیر- کارمند، کلید موفقیت سازمان مطلوب<sup>۴</sup> است (آمارجیت، گیل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). پژوهش‌ها در خصوص رابطه مدیر- کارمند ارزش بالایی کیفیت این رابطه را نشان می‌دهد (لیدن، اسپارو و واین<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷). مدیران و زیردستانشان در سطح بالایی از این رابطه سطح بالاتری از رضایت و اثربخشی را ارائه می‌دهند، همچنین ترغیب و نفوذ دوجانبه، ارتباطات باز و صادقانه بیشتر، دستیابی بیشتر به منابع و رفتارهای فوق‌العاده از مزایای دیگر این موضوع است، اما در مقابل کیفیت پایین این ارتباط موجب قرار گرفتن زیردستان در شرایط نامساعد نسبی بر حسب منافع شغلی می‌شود. در روابط کیفیت پایین، کارکنان کم‌تر به مدیران، منابع و اطلاعات محدود دسترسی داشته و منجر به عدم رضایت

۱. Vigoda-Gadot and Beeri

۲. leader-member exchange theory

۳. Graen and Scandura

۴. Hospitality organization

۵. Amarjit S. Gill

۶. Liden, Sparrowe, & Wayne

شغلی، تعهد سازمانی پایین و جابه‌جایی کارکنان می‌شود (ماسلین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). همان‌طور که اشاره شد کیفیت رابطه مدیر- کارمند، موضوعی است که چندان در پژوهش‌های حوزه مدیریت در ایران به‌ویژه در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار نگرفته است؛ لذا هدف اصلی این تحقیق شناسایی ابعاد و شاخص‌های کیفیت رابطه بین مدیران و کارمندان در سازمان‌های دولتی و ارائه یک سنجه پژوهشی برای این مفهوم است. براین اساس، سؤالات ذیل در این پژوهش پاسخ داده خواهد شد.

- کیفیت رابطه بین مدیر و کارمند چگونه است؟ مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های کیفیت رابطه بین مدیر و کارمندان در بخش دولتی چیست؟

## مبانی نظری

سازمان‌های دولتی در سرتاسر دنیا تحت فشار جهت کاستن هزینه‌ها و یافتن راه‌های کارا جهت ارتقای خدمات دولتی هستند. به‌طور هم‌زمان محیطی که سازمان‌های دولتی در آن فعالیت می‌کنند، به‌طور فزاینده‌ای در حال پیچیده، پویا و وابسته شدن است. در چنین حالتی، مدیران تنها نمی‌توانند از عهده کار برآیند. کارکنانی که در سازمان‌های دولتی مشغول هستند، نیز نیاز است نقش فعال‌تری ایفا کنند. کارکنان بخش دولتی نه تنها باید وظایف کاریشان را به انجام برسانند، بلکه فراتر از این می‌باید در نقش‌های بالاتری درگیر شوند (شاهیدول، ۲۰۱۵).

مفهوم تجربه انسان در عمل به‌عنوان رابطه انسان با انسان تعریف شده است و نه تنها برخورد افراد با محیطشان است بلکه اهمیت آن به واسطه تعاملات و ارتباطات انسانی مورد تأکید قرار می‌گیرد. دیوی<sup>۲</sup> (۱۹۱۶) هیچ مقرارتی را برای ارتباطات ترسیم نمی‌کند و تصور می‌کند هر صحبت یا مکالمه‌ای می‌تواند به‌عنوان ارتباطات بررسی شود. همچنین دیوی اساساً ارتباطات را به‌عنوان راه طبیعی از رفتار انسان و راهی برای ابراز وجود انسان در جامعه می‌داند. ارتباطات افراد را در یک موقعیت یا در یک وضعیت تسهیم شده قرار می‌دهد، جایی که اعمال و افکار هریک از دوطرف به‌عنوان نتیجه ارتباطات، تنظیم و اصلاح می‌شود. ارتباطات فرایند تسهیم تجارب

۱. Maslyn

۲. Dewey

در جهت دارائی<sup>۱</sup> مشترک شدن است (نینی والستروم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

نظریه رهبری سازمانی، رهبری را در متن روابط مدیر- کارمند آزمون نموده است. دانسروا و همکاران (۱۹۷۵) دریافته‌اند که گروه‌های معینی از کارکنان از سطوح بالاتری از روابط با مدیرانشان لذت می‌برند و در مقابل مسئولیت، بازخورد و توجه شخصی بیشتری نسبت به دیگران دریافت می‌کنند. آنها ادعا می‌کنند که مدیران اغلب این کارکنان را برای سپردن مسئولیت‌های بیشتر انتخاب می‌کنند زیرا به نظر آنها، این دسته از کارکنان برای اثربخشی واحد کاریشان پاسخگو هستند. علاوه بر این، آرایش گروهی از کارکنان که رهبران بتوانند بر آنها تکیه کنند، یک مزیت رقابتی است. انگل و لورد (۱۹۹۷) نیز عنوان می‌کنند رهبرانی که از کارکنانشان انتظار رسیدن به سطوح بالا را در سازمان دارند، احتمالاً از کیفیت بالاتر روابط برخوردارند (یئو و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). گرچه اغلب نظریه‌های رهبری، رهبری را به عنوان تابعی از رفتار و ویژگی‌های رهبر درون شرایط مختلف بررسی می‌کند، اما سطح مرتبط در نظریه رهبر- عضو روابط دوطرفه بین رهبر (مدیر) و پیرو (کارمند) است (شاهیدول و هاتمیکر، ۲۰۱۴).

گرن و اولبین نیز معتقدند نظریه مبادله رهبر- عضو با گذر از چهار مرحله، شکل می‌گیرد. در مرحله اول، رهبران روابط متفاوتی با هر کدام از زیردستانشان دارند. مرحله دوم بر روابط متفاوتی که رهبر در واحد کاری دارد متمرکز و باعث ایجاد مفهوم مبادله رهبر- عضو می‌شود. مدل ساخت رهبری گرن و اولبین (۱۹۹۵)، پژوهش‌های تبادل رهبر- عضو را وارد مرحله سوم کرد و توجهات را از تفاوت ارتباط متفاوت مدیر با افراد به سمت این پرسش کشاند که چگونه مدیران می‌توانند با هر فرد در یک رابطه یک‌به‌یک کار کرده و مشارکت با همه اعضا را توسعه بخشند. این مرحله باعث ایجاد روابط دوتایی شد. مرحله نهایی دامنه ارتباطات بین رهبر- عضو را از زوج‌های دوتایی که با انگیزه‌های شخصی ایجاد شده بود به گروه‌های مشارکت با انگیزه‌های سازمانی افزایش داد (لاورنس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). گرن<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۷۳). از حدود سه دهه قبل، رویکرد

۱. possession

۲. Ninni Wahlström

۳. Yeo et al

۴. Lawrence

جدیدی در رهبری سازمان‌ها، به نام نظریه تبادل رهبر-عضو را مورد مطالعه قرار داده‌اند. آنها بیان می‌کنند که مدیران انواع منحصر به فردی از روابط یا تبادلات با کیفیت متغیر با کارکنانشان را نشان می‌دهند (رابرت باچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

مفهوم کیفیت رابطه در رشته‌های مختلف مطالعه شده است: روان‌شناسی، مدیریت کسب و کار، ارتباط بین شخصی، ارتباط سازمانی و بازاریابی (هنگمی شن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). برای اولین بار کیفیت رابطه به عنوان دلالت از اینکه رابطه مناسب برای اهداف خاص چیست؟ مطرح شد و خیلی زود در بازاریابی رابطه<sup>۴</sup> به کار گرفته شد. بر همین اساس، بسیاری تعاریف و مفهوم‌سازی‌ها شکل گرفت و از این رو، عدم توافقات در خصوص ابعاد متفاوت کیفیت رابطه به وجود آمد. به عنوان نمونه، هنینگ و کلی (۱۹۹۷) کیفیت رابطه را به عنوان درجه‌ای از تناسب روابط برای پاسخگویی به نیازهای نهایی مشتری تعریف نموده‌اند که مشخص است چنین تعریفی دلالت‌های نظری مفهوم را توصیف نمی‌کند. پژوهشگران دیگر نیز سعی نموده‌اند عوامل، صفات و ساختاری را شناسایی کنند که بتواند مفهومی را تشریح کند که به طور واقعی در نظر و عمل قابل کاربرد باشد. باین حال، عدم توافقات در مورد اینکه این عوامل چه باید باشند، وجود دارد، زیرا روابط از طرف انسان‌هاست و پیچیدگی‌های قابل توجهی دارند (جلودار و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

برخی از صاحب‌نظران بر این موضوع توافق دارند که کیفیت رابطه "ساخت نظام بالا"<sup>۶</sup> است. بدین معنا که کیفیت رابطه توسط بیش از یک لایه پنهان از متغیرها و صفات تشریح می‌شود. بر اساس پژوهش‌های انجام شده، رابرت و همکاران (۲۰۰۳) از تعریف نسبی حمایت می‌کنند و پیشنهاد می‌دهند که معانی مفهومی سازه‌ها، توسط ویژگی‌ها و صفاتی که دارا هستند، محدود شود. در نتیجه، این اعتقاد وجود دارد که کیفیت رابطه به عنوان "ساخت نظام بالا"، توسط چندین بعد و ویژگی مجزا ساخته شده است که می‌تواند ابزاری برای ارزیابی وضعیت روابط کاری باشد. ویژگی‌هایی همچون رفتار اخلاقی، رضایت، تعهد، فرصت‌طلبی و اعتماد به عنوان ابعاد و صفات

۱. Graen

۲. Robert Buch

۳. Hongmei Shen

۴. relationship marketing

۵. Jelodar and et al

۶. high order construct

کیفیت رابطه بررسی شده‌اند (رابرت و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

به‌طور معمول روابط با کیفیت بالای مدیر- کارمند با سطوح بالاتری از اعتماد متقابل، احترام و التزام بین دو طرف رابطه مشخص می‌شود. در چنین روابطی، مدیران و کارکنان یاد می‌گیرند که می‌توانند روی یکدیگر برای حمایت و دلگرمی حساب کنند. در نتیجه، روابط با کیفیت بالا تابعی از مشارکت<sup>۲</sup> است یعنی اعضا منافع فردی خود را در جهت منافع دوطرفه کنار می‌گذارند (پاتریسیا و سیاس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

مدیر و کارکنان در رابطه با کیفیت بالا اغلب سطح بالایی از رضایت و اثربخشی و همچنین تأثیر و تأثر دوطرفه، ارتباط باز و صادقانه، دستیابی بیشتر به منابع دارند و رفتارهای فراتر از نقش بیشتری از خود نشان می‌دهند. در مقابل روابط با کیفیت پایین، کارکنان را در شرایط عدم مزیت‌های نسبی بر حسب منافع شغلی و کارراهه قرار می‌دهند. در روابط با کیفیت پایین، کارکنان کم‌تر به مدیران، منابع، اطلاعات دسترسی دارند و بیشتر منجر به عدم رضایت در شغل، تعهد سازمانی پایین‌تر و جابه‌جایی شغلی بیشتر می‌شود (ماسلین، ۲۰۰۱).

## روش‌شناسی

این تحقیق از نظر جهت‌گیری پژوهش؛ بنیادی- توسعه‌ای، از نظر رویکرد پژوهش؛ کیفی و از نظر راهبردهای پژوهش؛ تحلیل مضمون است. در این پژوهش با هدف پرکردن خلأ تحقیقات پیشین، با استفاده از رویکرد کیفی تحلیل مضمون<sup>۴</sup>، به تبیین ابعاد و شاخصه‌های کیفیت رابطه مدیر- کارمند در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته شده که در نتیجه مصاحبه با مدیران و کارمندان در سازمان‌های مختلف و رجوع به مبانی نظری در این حوزه حاصل شده است.

روش‌های کیفی، بسیار متنوع و پیچیده هستند و تفاوت‌های بسیار جزئی و مختصری با هم دارند. تحلیل مضمون را می‌توان یکی از روش‌های بنیادین تحلیل کیفی در نظر گرفت که با روش

۱. Robert & et al

۲. partnerships

۳. Patricia M. Sias

۴. Thematic Analysis

تحلیل نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> دارای بیشترین شباهت است. در نظریه داده‌بنیاد نیز بسیاری از مجموعه روش‌هایی مشابه تحلیل مضمون برای کدگذاری داده‌ها استفاده می‌شود اما تحلیل مضمون به اصول نظریه داده‌بنیاد پایبند نیست (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). فرایند تحلیل تم شامل کدگذاری، شناسایی تم‌ها یا الگوهای معانی، طبقه‌بندی داده‌ها براساس تم‌ها و درنهایت تفسیر ساختارهای تماتیک منتج‌شده براساس شباهت‌ها، روابط، الگوهای فراگیر، سازه‌های نظری یا اصول تشریحی است. براوان و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) فرایند تحلیل تم را طی شش گام تشریح می‌کنند. این مراحل عبارتند از: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازنگری تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش (فرهی و همکاران، ۱۳۹۴).

در این تحقیق از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تأکید بر رویکردی اکتشافی استفاده شد، این تصمیم‌گیری به این دلیل بود که هدف تحقیق، واکاوی ابعاد و شاخص‌های کیفیت رابطه مدیر-کارمند و ارائه سنجه پژوهشی برای تحقیقات تجربی آتی براساس یافته‌های کیفی است. مصاحبه‌شوندگان بخش کیفی پژوهش مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی می‌باشند و نمونه آماری پژوهش از ترکیب روش‌های هدف‌مند قضاوتی (نظر اساتید رساله) و روش گلوله برفی (روش‌های غیراحتمالی) تعیین شد. لازم به ذکر است برای انجام مصاحبه‌ها، مشارکت‌کنندگان به صورت حضوری مصاحبه شدند به‌استثنای یک نفر که از طریق تلفن با وی مصاحبه شد. در ادامه به مصاحبه‌شوندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آنها در اختیار افراد دیگر قرار نمی‌گیرد. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافت که نشان‌دهنده نبود نشانه‌ای اصلی است. زمان هر مصاحبه ۳۰ الی ۶۰ دقیقه و هر مصاحبه جهت تحلیل‌های بعدی پیاده‌سازی شد. در ابتدای مصاحبه به‌طور کلی هدف پژوهش ذکر شد. با توجه به سؤال اصلی تحقیق، سؤالات زیر در مصاحبه به‌عنوان سؤالات فرعی در نظر گرفته شد و با توجه به ماهیت نیمه‌ساختاریافته آن، سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌ها و به‌منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه‌شده طرح شد. در پایان هر جلسه مصاحبه نیز از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد که چنانچه مطالب دیگری برای طرح دارند، اضافه کنند.

۱. Grounded Theory

۲. Braun & Clarke



۱. روابط شما با کارکنان (مدیران) چگونه است و چگونه این ارتباط برقرار می‌شود؟
  ۲. در این رابطه چه عواملی را مدنظر قرار می‌دهید؟
  ۳. به نظر شما رابطه با کیفیت بالا با کارکنان (مدیران) دارای چه شاخصه‌هایی است؟
- براین اساس مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و وارد نرم‌افزار (MAXQDA) و متعاقب آن کدگذاری اولیه انجام شد. از آنجا که مصاحبه‌شوندگان از دو گروه مدیران و کارکنان می‌باشند و همچنین با توجه به اینکه معمولاً در سازمان‌های دولتی هر مدیری به‌عنوان کارمندی برای مدیر عالی‌تر از خود است، از این جهت، پنج معیار برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش شناسایی شد که عبارتند از: کلیدی بودن، شناسایی شده توسط سایرین، فهم نظری موضوع، تنوع و موافقت با مشارکت. جدول (۱) نمونه آماری پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. فهرست افراد مصاحبه‌شونده (مدیران و کارکنان)

ردیف	پست سازمانی
M۱	رئیس اداره حقوقی سازمان مالیاتی (فوق لیسانس)
M۲	معاون سابق توسعه مدیریت و منابع هلال احمر (فوق لیسانس)
M۳	معاون توسعه مدیریت اداره کل امور اقتصادی استان تهران (فوق لیسانس)
M۴	رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) (دکتر)
M۵	عضو شورای عالی مالیاتی (دکتر)
M۶	رئیس اداره منابع انسانی و رفاه (لیسانس)
M۷	مدیر کل مالیاتی سابق استان همدان (فوق لیسانس)
M۸	وزیر سابق آموزش و پرورش (دکتر)
M۹	معاون سابق سازمان اوقاف (فوق لیسانس)
M۱۰	رئیس سابق بنیاد شهید (دکتر)
M۱۱	قائم‌مقام سابق سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (دکتر)
M۱۲	مدیر سابق یکی از بخش‌های وزارت خارجه (دکتر)
M۱۳	استاد دانشگاه امام حسین (ع) (دکتر)
M۱۴	رئیس سابق دانشگاه صنعت شریف (دکتر)
E۱	کارمند (دکتر)
E۲	کارمند (فوق لیسانس)
E۳	کارمند (دکتر)
E۴	کارمند (لیسانس)

کارمند (دیپلم)	E۵
کارمند (لیسانس)	E۶
کارمند (فوق لیسانس)	E۷

(ادامه) جدول ۱. فهرست افراد مصاحبه‌شونده (مدیران و کارکنان)

ردیف	پست سازمانی
E۸	کارمند (دکتر)
E۹	کارمند (دکتر)
E۱۰	کارمند (دیپلم)
E۱۱	کارمند (لیسانس)
E۱۲	کارمند (فوق لیسانس)
E۱۳	کارمند (فوق لیسانس)
E۱۴	کارمند (فوق لیسانس)

در این تحقیق اعتمادپذیری با راهبردهای مختلف تأمین شده است که یکی از اصلی‌ترین آنها، راهبرد بازخورد مشارکت‌کننده بوده است که طی آن تفسیر گفته‌های مشارکت‌کنندگان و نتایج حاصل از تحلیل آنها به مشارکت‌کنندگان عرضه شد و مواردی که نتیجه ادراک نادرست بودند، تعیین و اصلاح شد. از راهبردهای جدول (۲) برای تأمین اعتمادپذیری استفاده شده است.

جدول ۲. روش‌های تأمین اعتمادپذیری پژوهش حاضر

معیار	زیرمعیارها	راهبرد تأمین	اقدام صورت‌گرفته
فراوانی	روایی	روایی داده‌های ورودی پژوهش	معرفی مصاحبه‌شوندگان بعدی توسط مصاحبه‌شوندگان قبلی
	ورودی‌های پژوهش		انتخاب مصاحبه‌شوندگان براساس توصیه متخصصان
	روایی تحلیل‌های انجام‌شده در پژوهش	(مکسول، ۱۹۹۲)	ارائه کدهای توصیفی به مصاحبه‌شونده و دریافت نظرات اصلاحی
	قابلیت اطمینان	ممیزی قابلیت اطمینان (توبینگ، ۲۰۰۰: ۱۰)	در اختیار گذاشتن داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات با هدف بازبینی و موشکافی تحقیق توسط

۱. Neuman

۲. Snow, Hutcheson and Prather

دیگر پژوهشگران			
ارائه گزیده مصاحبه‌ها به اساتید و توضیح روند تحلیل داده‌ها تا دستیابی به نتایج	ارائه جزئیات روش‌ها و داده‌های پژوهش	تأییدپذیری	

علاوه بر موارد فوق برای محاسبه اعتمادپذیری بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی و مشخص دوبار کدگذاری شدند، سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده بدین ترتیب است:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

پایای بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول فوق برابر ۸۱٪ است. با توجه به اینکه این میزان بیشتر از ۶۰٪ (ترنر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. در این پژوهش روایی از طریق بررسی همکاران، بررسی مشارکت کنندگان و ممیزی خارجی مورد ارزیابی قرار گرفته است. به این ترتیب که با یکی از دانشجویان دکتری مراحل انجام تحقیق و یافته‌ها مرور شد و به سؤال‌ها و انتقادات سختی که وی در مورد روش‌ها، معانی و تفاسیر موجود در پژوهش مطرح کرد، پاسخ داده شد. همچنین پژوهشگر داده‌های گردآوری شده را به مشارکت کنندگان ارائه داد و از آنها خواست تا در مورد صحت و اعتبار آن قضاوت کنند و در نهایت یک ممیز متخصص خارجی و اساتید محترم گروه مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس مورد بررسی قرار داد.

## یافته‌های پژوهش

۱. Turner

همان‌طور که در بخش قبل توضیح داده شد، روش کیفی پژوهش حاضر، تحلیل مضمون است. برای کدگذاری باید داده‌ها کلمه‌به‌کلمه و خط‌به‌خط بازبینی شوند. نسخه اولیه هر مصاحبه، انبوهی از داده‌ها را همراه دارد که باید مورد مطالعه قرار گیرند تا از میان آنها عناوین مربوط به پژوهش استخراج شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۷). در ادامه جدول (۳) کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها را پس از مرتب کردن بر اساس ماهیت و همگنی بندها نمایش می‌دهد<sup>۱</sup>.

### جدول ۳. کدگذاری باز یا واقعی مضامین

کدها	متن مصاحبه
احترام متقابل	اساسی‌ترین مسئله‌ای که یک مدیر دارد، اخلاق و احترام متقابل است. وقتی می‌روی در اتاق رئیس یک امضا بگیری، یک برخورد بد بینی، دیگر شما را مجبور هم کنند، حاضر نیستی وارد اتاق آن مدیر شوید.
ادب و حسن خلق	من ممکن است کارمندی داشته باشم که علاقه‌مندی دارد، سرعت عمل دارد، توانایش بالاست، اما ممکن است رفتارش زینده محیط کار نیست، اخلاق هم در کارمند مهم است.
تقوا و سلامت کاری	اگر انسان کاری انجام دهد باید برای رضای خدا باشد، دیگر نیازی به تمجید و تحسین مدیر بالادستی ندارد. رفتار شامل پاک‌دستی، امین بودن، صداقت در کار می‌شود.
صداقت	گاهی صداقت به معنای روراستی است. می‌دانی که مدیر با روراستی دارد با تو برخورد می‌کند، صرف اینکه تو را از سر خودش باز کند نیست، ولی می‌دانی که این اتفاق ممکن است برای فرد دیگری بیافتد و این با شما صداقت به خرج نداده است و این حس بد به انسان می‌دهد.
تعهد و تلاش مستمر	تکرار سخت کوشی، یعنی انسان مقاوم و پایداری است.
فرمان‌پذیری	نکته دیگر تمکین نسبت به گفته‌های مدیر دستگاه است. فرق نمی‌کند، مدیر دستگاه دستوری صادر می‌کند، اگر فرد تبعیت نکند، شاکله کار به هم می‌خورد.

۱. نکته: به دلیل طولانی بودن جدول از هر کد تنها یک نظر درمورد کد مربوطه در جدول ذکر می‌گردد.

کدها	متن مصاحبه
نداشتن نگاه طلبکارانه و خودجوش در کار	مشکل این است که کارمندان و مدیران هر جا کار می‌کنند، ناراضی هستند. این احساس خودبه‌خود موجب می‌شود که روابط در آخر به‌مشکل بخورد، چون همیشه وقتی وارد نظام اداری می‌شود، طلبکار هستی. مدیر هم به همین سبک از دید طلبکارانه به کارمندان نگاه می‌کند. خوبی‌هایش را نمی‌بیند و خطاهایش را می‌بیند. بعضی انسان‌ها هستند که بدون گفتن مدیر، به دنبال کار می‌روند. ضمن انجام امور برای خود نیز کار تعریف می‌کنند.

(ادامه) جدول ۳. کدگذاری باز یا واقعی مضامین

کدها	متن مصاحبه
ثبات رفتاری و انعطاف در کار	من شرح وظایف را ابلاغ می‌کنم و تکالیف را مشخص می‌کنم، اما فراتر از آن قرار می‌گیرم. کمی هم زمینه مذهبی به انسان این مسئله را به آدم دهد. به‌عنوان مثال، در جلسات سه ساعته، راننده را هیچ وقت نگفتی بمان.
سعه‌صدر	مدیران باید سعه‌صدر داشته باشند. نباید زود قضاوت کنند، سنگ زیرین آسیاب باشند.
فروتنی و بلندنظری	مدیر نباید بخل و حسد داشته باشد. مدیر باید بلندنظر و باگذشت باشد. مدیر باید بگردد با قوانین و بخشنامه‌ها تا مشکل از کارکنان حل کند.
برخورد به‌هنگام	تغافل یعنی چشم‌پوشی اما به جاهای باید برخورد کرد، اما باید برخورد را تنازل داد. مثلاً به کارمند بگوییم از شما انتظار نداشتم.
تشویق مادی	به نظرم اگر کارمند متوجه شود که مدیر بالادستی دنبال این است که مشکلاتش را حل کند و منافع مادیش را تأمین کند، من فکر می‌کنم آن کارمند با نهایت تلاشش کار را به‌پیش می‌برد.
تشویق معنوی	حاج آقا قائمیان می‌گفت یکی از معاونین من آمده به من گفته من از شما پول نمی‌خواهم، من تأیید طلبم. شما باید من را تأیید کنید. کاری که انجام می‌دهم بگویید باریکلا من را بس است.
عدم مداخله شخص ثالث	زمانی که من کارشناس مسئول داشتم و الان که ندارم رابطه‌ام با رئیس اداره‌ام بهتر است برای اینکه یک‌سری کارها خودم آن‌طور که صلاح می‌دانم انجام دهم یک جاهایی نتیجه‌محور باشد نه صرفاً فرایندمحور.
کمک به رشد کارمندان	حمایت در مکان‌ها و زمان‌ها به موقع دفاع کند، تعریف کند، رشد دهد.
ارائه بازخورد	به نظر من نه در بحث مدیر و کارمند آن دریافت بازخورد مثبتی است که از مدیر دارد.

کدها	متن مصاحبه
متقابل	یعنی یک رابطه می‌شود که خروجی آن یک کار قابل پذیرش می‌شود یعنی کاری که هم به درد شخصی که کار را انجام داده و هم مدیر
انتقادپذیری و گوش شنوا	من احساس کنم که کارمند باید حرفش شنیده شود و مانند یک ربات نیست که بیاید صبح تا ساعت ۴:۰۰ و خدا حافظ شما.
انتقادپذیری و گوش شنوا	مدیر باید انتقادپذیر باشد درغیراین صورت، باعث می‌شود کارکنان چاپلوسی کنند که این مسئله درستی نیست.

### (ادامه) جدول ۳. کدگذاری باز یا واقعی مضامین

کدها	متن مصاحبه
دسترسی به مدیر	ما در مدیریت دولتی، خودمان بارها داشتیم مدیری که در اتاقش را باز می‌کرد و مدیری بود که در اتاقش را می‌بست و خودش با چند تا معاون و مسئول دفتر ارتباط داشت.
شفافیت و آگاهی بخشی	شاید یکی از آنها شفافیت باشد یعنی اینکه فرد علمکردش را شفاف ارائه دهد این شفافیت در روابط رسمی خیلی کم است، مگر آن که جاها که احساس کند اگر شفافیت نباشد، دچار مشکل می‌شود.
ظرفیت و جنبه	یکی از لحاظ شخصیت آدم باجنبه‌ای است و دنبال روابط صحیح است و یکی از لحاظ شخصیتی آدم بی‌جنبه‌ای است و دنبال این است از روابط سوءاستفاده کند، فرقی نمی‌کند مدیر هم شاید این مشکل را داشته باشد.
عدالت و عدم تبعیض	مدیری که بی‌طرفانه قضاوت می‌کند و بین همکاران تفاوت قائل نشده و موجب جذب کارمند می‌گردد. مدیرانی که باند بازی نمی‌کنند.
مشورت‌پذیری	کارشناس کار را بخواهد تا برای آن قضیه توضیح دهد و از کارشناس نظرخواهی نماید. شاید آن کارمند بندی یا تبصره ای دیده است که به صلاح سازمان بوده است. این کار موجب انگیزه می‌شود که هم بیشتر سراغ قوانین برود.
آراستگی	چقدر فیزیکی ظاهری انسان در رفتار افراد مؤثر است، زمانی که با کت و شلوار حضور دارید، حضور مؤثر است.
فناوری و محیط فیزیکی کار	فناوری نیز می‌تواند برای اصلاح روابط کمک کند. مانند فناوری گیمی فیکیشن مثلاً می‌گوید ممکن است افراد از کار کردن لذت نبرند، اما گیمی فیکیشن می‌گوید چون کار را تبدیل به بازی می‌کنیم، افراد انگیزه و هیجانی را که در بازی وجود دارد، می‌پذیرند و باعث می‌شود که کار را انجام دهند.

متن مصاحبه	کدها
تربیت خانوادگی و پیشینه خانوادگی نیز خیلی در به وجود آمدن کیفیت رابطه مهم است.	محیط خانواده
در گام بعدی، بحث اعتماد است. یک جایی هست مدیر می گوید «من به تو اعتماد کامل دارم، یک جاهایی در کار گام به گام به خاطر توانایی‌های اعتماد یک مدیر بیشتر می شود.	اعتماد متقابل
مباحث دیگر مثل رضایت‌مندی مطرح می شود که بسته به سطح انتظارات فرد دارد. انتظارات از سازمان، مدیر مانند خواسته‌ای رفاهی و اعتماد گونه که باید انجام بشود و موارد این چنین است.	تجربه همکاری و رضایت از یکدیگر

(ادامه) جدول ۳. کدگذاری باز یا واقعی مضامین

کدها	متن مصاحبه
تمایل به برقراری رابطه	تجربه من می گوید این رابطه از سمت مدیران باید دیده شود. در سازمانی ممکن است مدیر این زمینه را فراهم نکند و در سازمانی ممکن است مدیر زمینه را فراهم کند ولی کارشناسان متوجه این قضیه بشوند و این بزرگترین ضعف است و این زمینه اش ساختار سخت است و مشکل خود مدیران هستند.
نگرش مشترک	مهم ترین بعدش به نظر می رسد این است که ما با یکدیگر هم افقیم، چشم اندازهایمان یکی است و برای این چشم انداز حاضریم هزینه دهیم.
توانایی انجام کار	بعضی کارمندان بیشتر در دید مدیر مجموعه می باشند. به تبع آن مدیر هم سعی می کند با کارمندان رابطه نزدیک برقرار کند که چه به لحاظ رابطه کاری و علاقه به کار موجب رشد سریع تر در کار می شود و به نحو احسن کار را انجام می دهد و میزان فعالیتش نیز بیشتر است.
دانش و علم به کار	مدیر باید کاربرد باشد و بداند، مدیری که نتواند نامه بنویسد و درخواست بدهد مدیر نیست. یکی از شرایط مدیر تسلط بر مسائل است.
هوشمندی و فراست	مدیر خوب مدیری است که همه جا را ببیند، همه چیز را ببیند اما وانمود کند نمی بیند. همه چیز را بداند اما وانمود کند نمی داند.
اقتدار و بیان رسا	یعنی مدیر خودش یا رفتاری که انجام می دهد می تواند الهام بخش کارمندان باشد. اگر خودش تخلف نکند، خودش کوتاه نیاید در پیشنهادی که داده می شود و خودش در کار جدی باشد بدون اینکه به کارمند چیزی بگوید.
تفویض اختیار	موضوع دیگر، آزادی عمل است، دست آدم را نبندد. مدام نباید حتماً به روشی که او می گوید کار انجام شود وقتی آدم را بشناسد، توانایی ها را بداند، اعتماد کند و در نهایت آزادی عمل بدهد.
حمایت از زیردستان	حمایت مدیر از کارمندش خیلی مهم است. اگر مشکلی پیش بیاید خود را کنار نکشد و بگوید «به من چه مربوط است!».
ادراک شرایط و توجه به نیازهای کارکنان	به نظر من یک مدیر باید روان شناس خوبی باشد. مثلاً اگر کارمندی امروز می آید نگاهی بیندازد. اگر حالت خوبی ندارد یا سر حال و بشاش نیست، بفهمد.



(ادامه) جدول ۳. کدگذاری باز یا واقعی مضامین

کدها	متن مصاحبه
ارزش قائل شدن برای کارمند و کار	اهمیت قائل شدن برای کار از جانب مدیر است. اهمیت قائل شدن به این نیست که شما با زبان بگویید این خیلی مهم است، بلکه طوری غیرمستقیم به کارمند بفهمانید کارش بااهمیت است. مثلاً از او تعریف کنید و به گوش کارمند برسد.
توجه به توانمندی	الگویمان پیغمبر است. صحابه پیغمبر ۱۲۰ نفر بود. اگر اباذر رتبه اعتقادی و ایمانی سلمان را می فهمید کافر می شد. اباذر آدم صادق، سینه چاک ولی خیلی عالم نیست. از طرفی سلمان یک آدم علمی است، اما پیغمبر می دانست که افراد را کجا بگذرد.
نگاه انسانی	مدیر با انسان طرف است نه حیوان. یک کارمند بخشی از مفیدترین وقت خود را صرف اداره می کند و مدیر باید هرچه بیشتر رضایت کارمند را کسب کند.
رابطه در مناسبت‌های معنوی	من همیشه اصرار داشتم تا آنجاکه می توانم در نماز جماعت کارکنان شرکت کنم. خیلی به صورت طبیعی می رفتم، وقتی نماز تمام می شد و می خواستیم از نمازخانه خارج شویم چند نفری می آمدند و مشکلاتشان را مطرح می کردند.
رابطه دوستانه و شهودی	نقش سازمان‌های غیررسمی در کیفیت رابط باید دیده شود. روابط بین افراد در سازمان‌های غیررسمی دل است. اگر سازمان غیررسمی اراده کند، اهداف بلندی را محقق می کند مثل بچه‌های جبهه و جنگ.
عاطفه و محبت	قطعاً هرچه بیشتر ابراز صمیمیت از جانب مدیر باشد، موجب روابط با کیفیت بالا می شود. این موجب می شود دیکتاتوری عمل نکند. من چون مدیرم خانم است، هر روز با هم دست می دهیم. اگر چند روز همدیگر را نبینیم روبروسی می کنیم و این خیلی احساس خوبی به آدم می دهد. البته وقتی بحث جنسیت به وجود بیاید، قطعاً محدودیت‌هایی از این دست به وجود می آید.

کدگذاری انتخابی و دسته‌بندی مقوله‌ها؛ با توجه به تحلیل‌های انجام شده و ورود فایل‌های حاصل از مصاحبه‌ها به نرم‌افزار (MAXQDA) و کدگذاری اولیه در قالب شاخص‌ها (جدول ۳)، دسته‌بندی این شاخص‌ها در قالب مؤلفه‌ها با عنایت به ماهیت شاخص‌ها و متعاقب آن شکل‌گیری و دسته‌بندی ابعاد مفهوم اصلی پژوهش یعنی کیفیت رابطه مدیر- کارمند انجام شد که نتایج، در قالب جدول (۴) به‌نمایش درآمده است.

جدول ۴. چارچوب مضمونی پژوهش

مفهوم	مضامین اصلی	مضماین فرعی	تم‌ها	منابع نظری
بازبینی رابطه مدیر- کارمند	همدلی	توجه به کارکنان	نگاه انسانی	بند ۱ سیاست‌های نظام اداری
			توجه به توانمندی	آریه و چن <sup>۱</sup> ؛ ۲۰۰۶؛ نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر، نوح: ۱۴
			ادراک شرایط و توجه به نیازهای کارکنان	چنگ، روزن و لای، ۲۰۰۹؛ بقره: ۱۵۵، توبه: ۱۸۹، طه: ۱۲۰، اعراف: ۲۴
		صمیمیت	ارزش‌قائل شدن برای کارمند و کار او	مایسلن و آلبین، ۲۰۰۱
			رابطه در مناسبت‌های معنوی	
			عاطفه و محبت	هگان و هلاتد <sup>۲</sup> ؛ ۲۰۰۳؛ نامه حضرت علی (ع)
	شواهد فیزیکی و ملموس	ظواهر	رابطه دوستانه و شهودی	لیدن و مایسلن، ۱۹۹۸؛ طبرسی، ۱۴۱۲ ه ق
			محیط خانواده	نامه حضرت علی (ع)
	قابلیت اعتماد	شایستگی	آراستگی	
			فناوری و محیط فیزیکی کار	لافگرن و لاینر <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۳
		هوشمندی و فراست	برنرث و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۷؛ نامه حضرت علی (ع)، یوسف: ۱۰۸	
	صلابت	صلابت	دانش و علم به کار	مایسلن و آلبین، ۲۰۰۱؛ نامه حضرت علی (ع)
			توانایی انجام کار	عبدل قانیا و همکاران <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۶؛ نامه حضرت علی (ع)، صف: ۲
			حمایت از زیردستان	کنیس و لیسینگ <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۴؛ قریش: ۴، دخان: ۵۱، بقره: ۱۲۶
		اقتدار و بیان رسا	احزاب: آیه ۹	
		تفویض اختیار	دالبین و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۲؛ نامه حضرت علی (ع)	

۱. Aryee & Chen
۲. Hogan & Holland
۳. Löfgren & Lanneborn
۴. Bernerth, et al
۵. Abdul Ghania et al
۶. Knies and Peter Leisink
۷. Dulebohn et al

(ادامه) جدول ۴. چارچوب مضمونی پژوهش

مفهوم	مضامین اصلی	مضماین فرعی	تم‌ها	منابع نظری	
کیفیت رابطه مدیر- کارمند	صلابت	دیدگاه مشترک	نگرش مشترک	فایرهاست <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۱	
		تجربه و اعتماد	تمایل به برقراری رابطه	کریتنر و کینیکی <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۰	
			تجربه همکاری و رضایت از یکدیگر	یئو و همکاران، ۲۰۱۳	
			اعتماد متقابل	کریتنر و کینیکی، ۲۰۱۰؛ نامه حضرت علی (ع)	
	پاسخگویی	دید حرفه‌ای	عدم مداخله شخص ثالث	حشر: ۱۱، نساء: ۸۱، مجادله: ۸	
			کمک به رشد کارمندان	آریه و چن، ۲۰۰۶؛ انفال: ۶۵، یوسف: ۵۵، دخان: ۱۸، صف: ۱۴، ملک: ۳	
		تشویق و تنبیه	برخورد به‌هنگام تشویق مادی	گرین و آلین، ۱۹۹۵؛ نامه حضرت علی (ع)	
			تشویق معنوی	گرین و آلین، ۱۹۹۵؛ نامه حضرت علی (ع) واین، شر، بامر و تتریک <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۲؛ نامه حضرت علی (ع)	
		رفتار حرفه‌ای	ظرفیت و جنبه دسترسی به مدیر	ظرفیت و جنبه	
			عدالت و عدم تبعیض	عدالت و عدم تبعیض	گرین و آلین، ۱۹۹۵؛ نامه حضرت علی (ع)
			شفافیت و آگاهی‌بخشی	شفافیت و آگاهی‌بخشی	یئو و همکاران، ۲۰۱۳؛ فاطر: ۷، انفال: ۳۸، مومنون: ۶۲، نمل: ۱۵، احزاب: ۳، ۴۵، ۶۰، سبا: ۹، نوح: ۱، جن: ۲۳
			مشورت‌پذیری	مشورت‌پذیری	ایو <sup>۴</sup> ، ۱۹۹۲؛ نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر، یوسف: ۵۰ و ۵۴، قصص: ۲۵
			ارائه بازخورد متقابل	ارائه بازخورد متقابل	دالین و همکاران، ۲۰۱۲
			انتقادپذیری و گوش شنوا	انتقادپذیری و گوش شنوا	کاسینگ <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۹؛ نامه حضرت علی (ع)
	اطمینان خاطر	اخلاق	تقوا و سلامت کاری	نساء: ۲۹، بقره: ۱۸۸، بند ۲۱ و ۲۲ سیاست‌های نظام اداری	

۱. Fairhurst
۲. Kreitner & Kinicki
۳. Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick
۴. Eyo
۵. Kassing

(ادامه) جدول ۴. چارچوب مضمونی پژوهش

مفهوم	مضامین اصلی	مضماین فرعی	تم‌ها	منابع نظری
بازرابطه مدیر-کارمند	اخلاق	احترام متقابل	لیدن و مایسلن، ۱۹۹۸	
			صدقت	هالتزوزن و فوری <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۱؛ احقاف: ۹
			ادب و حسن خلق	لقمان: ۱۸، حجرات: ۱، آل عمران: ۱۵۹
	اطمینان خاطر	منش	ثبات رفتاری و انعطاف در کار	
			سعه صدر	نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر، انشراح: ۱
			فروتنی و بلندنظری	نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر، شعراء: ۲۱۵
	تعهد	نداشتن نگاه طلبکارانه و خودجوش در کار	فرمان‌پذیری	کاسترو و همکاران <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۴؛ نامه حضرت علی(ع)
			تعهد و تلاش مستمر	زمر: آیه ۱۸
				دالین و همکاران، ۲۰۱۲؛ بند ۳ سیاست‌های نظام اداری

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش‌ها در زمینه رهبری مدیریتی نشان می‌دهد کیفیت رابطه بین مدیر و کارمند، بعد کلیدی رفتار کارکنان در محیط کار است. دو نظریه، یعنی نظریه نقش<sup>۳</sup> (کتز و کان<sup>۴</sup>، ۱۹۷۸) و نظریه تبادل اجتماعی<sup>۵</sup> (بلو<sup>۶</sup>، ۱۹۶۴) زیربنای نگاه روابط مدیر-کارمند را شکل می‌دهد که فرایند دو جانبه‌ای را توصیف می‌کند که از این طریق کارکنان به مذاکره می‌پردازند و نقش‌ها و انتظارات خود را در طول زمان توسعه داده و مجموعه‌ای از تبادلات و تعاملات با مدیرشان را دنبال می‌کنند (گرین و گئورگ و تری<sup>۷</sup>، ۱۹۸۷؛ واین، اسپارو و لیدن<sup>۸</sup>، ۱۹۹۷).

۱. Holtzhausen & Fourie  
 ۲. Castro et al  
 ۳. role theory  
 ۴. Katz and Kahn  
 ۵. social exchange theory  
 ۶. Blau  
 ۷. Graen, George and Terri  
 ۸. Liden, Sparrowe, & Wayne

در این پژوهش با عنایت به ماهیت مسئله پژوهش، ابعاد و شاخص‌های مفهوم اصلی تحقیق یعنی کیفیت رابطه مدیر- کارمند همان گونه که در بخش‌های قبل عنوان گردید، شناسایی شد. نکته حائز اهمیت پس از دسته‌بندی مقوله‌ها و شاخص‌ها، نزدیک شدن ابعاد مفهوم اصلی پژوهش به مدلی به نام کیفیت خدمات یا "سروکوآل"<sup>۱</sup> است. برای اولین بار سه محقق به نام‌های پاراسورمن، زیتهامل و بری<sup>۲</sup> در سال (۱۹۸۵) در حوزه کیفیت خدمات به ارائه این مدل و تعریف آن پرداختند. آنها همچنین سه سال بعد (۱۹۸۸) ابزاری برای ارزیابی کیفیت خدمات ارائه کردند. ده بعد مدل کیفیت خدمات از مطالعه اولیه که شامل قابلیت اعتبار، پاسخگویی، شایستگی، دسترسی، ادب، ارتباطات، اعتماد، امنیت، درک و شناخت مشتریان، شواهد فیزیکی و ملموس می‌باشد، حاصل شده است (لادھاری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

مفاهیم دیگری که کیفیت رابط مدیر- کارمند می‌تواند با آنها مقایسه و بررسی شود، بازاریابی درونی<sup>۴</sup> و کیفیت خدمات داخلی<sup>۵</sup> است. برری و گرونروس برای اولین بار مفهوم بازاریابی درونی را در دهه ۱۹۸۰ معرفی کردند. در قلب مفهوم بازاریابی درونی این نکته وجود دارد که کارکنان، بازار داخلی درون سازمانی را شکل می‌دهند. بازاریابی درونی، متمرکز بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح در سازمان‌ها است؛ بنابراین، یک رویکرد خدمت‌محور و مشتری‌محور بین کارکنان در تماس با مشتریان ایجاد می‌شود (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۹). کیفیت خدمات داخلی را نیز می‌توان کیفیت ادراک شده از خدماتی که واحدها یا کارمندان یک سازمان به دیگر واحدها یا کارمندانی که در آن سازمان مشغول به فعالیت هستند، ارائه می‌کنند، تعریف نمود. به عبارت دیگر خدمات داخلی، خدماتی است که به واحدها یا افراد درون یک سازمان ارائه می‌شود (پیرو و شریف‌آبادی، ۱۳۹۳). همان‌طور که ملاحظه می‌شود هر دو مفهوم فوق متمرکز بر مشتری و روابط کاری کارکنان بوده و میان تمام سطوح سازمانی در شرکت‌های خصوصی و بازرگانی مطرح می‌باشند، درحالی که پژوهش‌ها در زمینه رهبری مدیریتی نشان می‌دهد کیفیت رابطه بین مدیر و کارمند، بعد کلیدی رفتار کارکنان در محیط کار است. کیفیت رابطه بین مدیر و

۱. Service quality  
۲. Parasurman, Zeithamel, Berry  
۳. Ladhari  
۴. Internal marketing  
۵. Internal Service Quality

کارمند، مسئله دشوار رهبری است و رهبری اثربخش زمانی اتفاق می افتد که مدیر و کارمند قادر به توسعه و حفظ رابطه با کیفیت بالا باشند و بتوانند مزایای چنین مشارکتی<sup>۱</sup> را درک کنند. در این نگاه، کیفیت رابطه، عبارت است از اطمینان، احترام و التزام دوطرفه که میان افراد تولید اثر می نماید. فهم اینکه چگونه این رابطه می تواند توسعه و پرورش پیدا کند، می تواند برای رسیدن به پیامدهای سازمانی مدنظر برای سازمان های دولتی مفید باشد (شاهیدول، حسن و دنین هاتمیگر، ۲۰۱۴).

براین اساس، پنج بعد مفهوم کیفیت رابطه میان مدیر- کارمند عبارت است از: همدلی<sup>۲</sup>، شواهد فیزیکی و ملموس<sup>۳</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۴</sup>، پاسخگویی<sup>۵</sup> و اطمینان خاطر<sup>۶</sup> که پس از سیر مراحل پژوهش تبدیل به یک سنجه پژوهشی مطابق جدول (۵) شده است.

#### جدول ۵. سنجه پژوهشی

مضامین اصلی	گویه ها
همدلی	با وجود قوانین و مقررات سازمانی و محدودیت های موجود برای من داشتن نگاه انسانی به افراد در کار مهم است.
	در انجام کارها با مدیر/ کارمند به توانمندی افراد توجه می کنم.
	ترجیح می دهم با مدیر/ کارمندی رابطه بهتر داشته باشم که شرایط من را درک و به نیازهای من توجه نماید.
	ارزش قائل شدن برای من و کارم بسیار مهم است.
	سعی می کنم در مناسبت های معنوی مانند نماز جماعت با مدیر/ کارمند رابطه برقرار نمایم.
	سعی می کنم با مدیر/ کارمند با عاطفه و محبت رفتار نمایم.
شواهد فیزیکی و ملموس	در کار دارای رابطه دوستانه و شهودی با مدیر/ کارمندم هستم.
	محیط خانوادگی در برقراری و حفظ یک رابطه کاری دارای نقش بسزایی است.
	آراستگی ظاهری مدیر/ کارمند در برقراری رابطه برای من بسیار بااهمیت است.
	فناوری و محیط فیزیکی کار در سازمان زمینه رابطه مدیر/ کارمند را شکل می دهد.

۱. partnership
۲. Empathy
۳. Tangibles
۴. Reliability
۵. Responsiveness
۶. Assurance

جدول ۵. سنجه پژوهشی (۱۴۰۴ه)

مضامین اصلی	گویه‌ها
قابلیت اعتماد	هوشمندی و فراست مدیر/ کارمند در ترغیب من به یک رابطه با کیفیت کمک می‌کند.
	سعی می‌کنم با مدیر/ کارمندی رابطه برقرار کنم که دانش و علم به کار داشته باشد.
	ترجیح می‌دهم با مدیر/ کارمندی کار کنم که توانایی انجام کار داشته باشد.
	حمایت از زیردستان و کارکنان در جهت انجام امور و برقراری روابط اهمیت دارد.
	طرف مقابل یک رابطه باید دارای اقتدار و بیان رسا باشد.
	علاقتمندم در یک رابطه کاری برخی مسئولیت‌ها به من تفویض شود.
	نگرش مشترک مدیر و کارمند نسبت به موضوعات سازمانی رابطه را تقویت می‌نماید.
	تمایل به برقراری رابطه از طرف مدیران و کارکنان جهت شکل‌گیری رابطه ضروری است.
	تجربه همکاری و رضایت از یکدیگر روابط کاری را تحکیم می‌نماید
	من دوست دارم در روابط با مدیر/ کارمند اعتماد متقابل وجود داشته باشد.
پاسخگویی	علاقتمندم در رابطه‌ام با مدیر شخص ثالثی مداخله نکند.
	مدیر باید در طول یک رابطه به رشد کارمندان کمک کند.
	من دوست دارم در انجام کارها و در طول رابطه برخورد به‌هنگام صورت پذیرد.
	من تقاضای تشویق مادی در انجام امور دارم.
	تشویق معنوی در انجام امور و در طول یک رابطه برایم اهمیت دارد.
	جهت برقراری یک رابطه به ظرفیت و جنبه طرف مقابل توجه می‌کنم.
	برای داشتن یک رابطه دسترسی به مدیر برایم مهم است.
	عدالت و عدم تبعیض در طول یک رابطه از طرف مدیر/ کارمند مهم است.
	مدیر/ کارمند باید در طول رابطه‌شان اطلاعات شفاف و آگاهی‌بخش ارائه دهند.
	علاقتمندم در طول یک رابطه برای انجام کارها مشورت دریافت و ارائه دهم.
اطمینان خاطر	علاقتمندم در طول رابطه و انجام کارها بازخورد متقابل وجود داشته باشد.
	انتقادپذیری و گوش شنوا در طول یک رابطه بسیار مهم است.
	ترجیح می‌دهم با فردی تعامل و رابطه داشته باشم که تقوا و سلامت کاری دارد.
	احترام متقابل در یک رابطه کاری و حفظ آن از طرف مدیر/ کارمند حیاتی است.
	سعی می‌کنم با افرادی کار کنم که صادق هستند.
	همیشه سعی می‌کنم در طول رابطه ادب و حسن خلق را رعایت کنم.
	در انجام کارها و در رابطه با افراد ثبات رفتاری و انعطاف در کار دارم.
	در طول یک رابطه کاری و حفظ آن سعی می‌کنم سعه‌صدر داشته باشم.
	فروتنی و بلندنظری مدیر/ کارمند برای رابطه، مهم و ضروری است.
	در روابطم با مدیر/ کارمند نگاه طلبکارانه ندارم و به‌صورت خودجوش کارها را انجام می‌دهم.
سعی می‌کنم در طول یک رابطه نسبت به مقام مافوق فرمان‌پذیر باشم.	
همیشه سعی می‌کنم در رابطه و انجام امور تعهد و تلاش مستمر داشته باشم.	

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی قادر به برقراری روابط با کیفیت بالا می‌باشند. براین اساس پیشنهاد می‌شود پژوهشگران از سنجه طراحی شده جهت ارزیابی کیفیت روابط میان مدیران و کارکنان در سازمان‌های مختلف استفاده و نتایج را جهت شناسایی سطح کیفیت روابط در سازمان‌های مذکور ارائه دهند. همچنین به مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی نیز پیشنهاد می‌شود، شاخص‌های شناسایی شده را در روابط کاری، مدنظر قرار داده و ضمن برقرار روابط با کیفیت بالا، زمینه ایجاد شناخت بهتر نسبت به طرف رابطه و متعاقب آن افزایش عملکرد فردی و سازمانی را فراهم آورند. نخستین شاخصی که به نظر می‌رسد در این زمینه راهگشا است، تمایل و خواست طرفین رابطه و همچنین احترام و اعتماد متقابل به یکدیگر است. بی‌تردید هر پژوهشی با محدودیت‌های روبه‌روست. با توجه به اینکه امکان انجام مصاحبه با طیف وسیعی از افراد در سازمان‌های دولتی ممکن نبود، از این جهت، پژوهش‌های آینده می‌تواند کامل‌کننده نتایج پژوهش حاضر باشد و برای ارزیابی بهتر سطح کیفیت رابطه مدیر- کارمند در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.



## منابع

- پیرو، سعید و مروتنی شریف‌آبادی، علی (۱۳۹۳). سنجش و بهبود کیفیت خدمات داخلی سازمان: روش‌شناسی تلفیقی ماتریس کنترل عملکرد و نظریه مجموعه‌های راف، *فصلنامه مدیریت منابع سازمانی*، دوره ۴، شماره ۳: ۴۹-۶۹.
- دانایی فرد، حسن؛ دلخواه، جلیل و اسلامی، عباس (۱۳۹۷). واکاوی انتظارات شهروندان از سازمان‌های دولتی در ایران: روش ترکیبی اکتشافی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال هفتم، شماره ۱: ۱۰۷-۱۳۵.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ رایج، حمزه؛ آقامیری، سیدعلی و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۴، شماره ۲: ۶۸-۹۷.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال پنجم، شماره ۲: ۱۵۱-۱۹۸.
- فرهی، علی؛ فضائلی، احمد و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴). معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن‌کاوی مدیران، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال چهارم، شماره ۴: ۳۱-۶۴.
- Abdulghania, N. M., Muhamadyunusb, N. S. N. & Bahryc, N. S. (۲۰۱۶). Leader's personality traits and employees job performance in public sector, Putrajaya. **Procedia Economics and Finance**, ۳۷, pp ۴۶-۵۱.
- Amarjit, S. Gill. (۲۰۰۸). Research in brief: The role of trust in employee-manager relationship. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, ۲۰, pp. ۹۸-۱۰۳
- Aryee, S. & Chen, Z. X. (۲۰۰۶). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. **Journal of Business Research**, ۵۹: pp ۷۹۳-۸۰۱.
- Bassey A. E. (۱۹۹۲), Innovation and organizational communication in corporate America: the rhetorical visions of managers, facilitators, and Employees on quality circles, the Bulletin, page ۵۲.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F. & Walker, H. J. (۲۰۰۷). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. **Journal of Organizational Behavior**, ۲۸: ۹۷۹-۱۰۰۳.
- Castro, C. B., Armario, E. M. & Ruiz, D. M. (۲۰۰۴). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. **International Journal Of Service Industry Management**, ۱۵, pp ۲۷.
- Chang, C., Rosen, C. C. & Levy, P. E. (۲۰۰۹). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. **Academy of Management Journal**, ۵: pp ۷۷۹-۸۰۱.

- Creswell, J. W. (۲۰۰۵). **Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research** (۲nd edition).
- Dulebohn, J. H., William H. B., Robert C. L., Robyn L. B., & Gerald R. F. (۲۰۱۲). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. **Journal of Management**, ۳۸: pp ۱۷۱۵-۱۷۵۹.
- Fairhurst, G. T. (۲۰۰۱). **Dualisms in leadership research**. In L. L. Putnam & F. M. Jablin (Eds.), *The new handbook of organizational communication: ۳۷۹-۴۳۹*. Sage: Newbury Park, CA. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Graen, G. B. & Terri A. S. (۱۹۸۷). Toward a psychology of dyadic organizing. **Research in Organizational Behavior**, ۹, pp. ۱۷۵-۲۰۸.
- Hogan, J. & Holland, B. (۲۰۰۳). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socio analytic perspective. **Journal of Applied Psychology**, ۸۸: ۱۰۰-۱۱۲.
- Holtzhausen, L. & Fourie, L. (۲۰۱۱). Employer-employee relationships at Lonmin Platinum: A developing South African perspective. **Journal for Communication Theory and Research**, ۳۷:۱, pp ۱۵۵-۱۷۲
- Hongmei, Sh. (۲۰۱۶). Refining organization- public relationship quality measurement in student and employee samples. **Journalism & Mass Communication Quarterly**, pp. ۱-۱۷.
- Jelodar, M. B., Yiu, T. W. & Wilkinson, S. (۲۰۱۶). A conceptualization of relationship quality in construction procurement. **International Journal of Project Management**, ۳۴, pp. ۹۹۷-۱۰۱۱.
- Kassing, J. W. (۲۰۰۹). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. **Communication Research Reports**, ۱۷:۱, ۵۸-۶۹.
- Knies, E. & Leisink, P. (۲۰۱۴). Leadership behavior in public organizations: A study of supervisory support by police and medical center middle managers. **Review of Public Personnel Administration**, ۳۴(۲), pp ۱۰۸-۱۲۷.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (۲۰۱۰). **Organizational behavior** (۹th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ladhari, R. (۲۰۰۸). Alternative measures of service quality: A review. **Managing Service Quality**, ۱۸, pp ۶۵-۸۶.
- Lanneborn K. & Löfgren, M. (۲۰۱۳). **The relationship between managers and employees in a virtual context**, Örebro University, C-uppsats, ۱۵ hp.
- Lawrence, R. E. (۲۰۱۱). **The Personal Cost of Being in the In-Group: An Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange Quality and Work-Family Conflict**. For The Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Management in the Graduate School of the University of Alabama.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (۱۹۹۸). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, ۲۴, pp. ۴۳-۷۳.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (۱۹۹۷). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), **Research In Personnel And Human Resources Management**, ۱۵, ۴۷-۱۱۹.
- Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (۲۰۰۱). Leader-member exchange and its dimensions: effects of self-effort and other's effort on relationship quality. **Journal of Applied Psychology**, ۸۶, pp. ۶۹۷-۷۰۸.
- Meier, K. J., Lawrence, J. & O'Toole, Jr. (۲۰۰۲). Public management and organizational performance: The effect of managerial quality. **Journal of Policy Analysis and Management**, ۲۱, pp. ۶۲۹-۶۴۳.

- Neuman, W. L. (۲۰۰۰). **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. Boston: Allyn & Bacon.
- Pandey, S. K., Bradley E. W. & Donald P. M. (۲۰۰۸). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. **International Public Management Journal**, ۱۱, pp. ۸۹-۱۰۸.
- Patricia M. S. (۲۰۰۵). Workplace relationship quality and employee information experiences. **Communication Studies**, ۵۶, pp. ۳۷۵-۳۹۵.
- Robert, B. (۲۰۱۵). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between employee-organization exchange and affective commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, ۲۶:۱, pp. ۵۹-۷۹.
- Roberts, K., Varki, S. & Brodie, R. (۲۰۰۲). Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study. **Eur. J. Mark.** ۳۷ (۱), pp. ۱۶۹-۱۹۶.
- Shahidul, H. & Deneen M. H. (۲۰۱۴). Leadership and performance of public employees: effects of the quality and characteristics of manager-employee relationships. **Journal of Public Administration Research and Theory**.
- Shahidul. H. (۲۰۱۵). The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. **Journal of Public Administration Research and Theory**, ۲۵, issue ۳.
- Snow, R. E., Hutcheson, J. & Prather, J. (۱۹۸۱). Using reputational sampling to identify residential clusters of minorities dispersed in a large urban region: Hispanics in Atlanta. In: Proceedings of the Section on Survey Research Methods. **American Statistical Association**, pp ۱۰۱-۱۰۶.
- Turner III, D. W. (۲۰۱۰). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. **The Qualitative Report**, ۱۵(۳), ۷۵۴.
- Twining, J. (۲۰۰۰). **A Naturalistic Journey into the Collaborator: In Search of Understanding for Prospective Participants**. Doctoral Dissertation, Denton: Texas Woman's University.
- Vigoda, G., Eran, & Beeri, I. (۲۰۱۲). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. **Journal of Public Administration Research and Theory**, ۲۲, pp. ۵۷۳-۹۶.
- Wahlström, N. (۲۰۱۰). Learning to communicate or communicating to learn? A conceptual discussion on communication, meaning, and knowledge. **Journal of Curriculum Studies**, ۴۲, pp. ۴۳۱-۴۴۹.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (۱۹۹۷). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. **Academy of Management Journal**, ۴۰, pp. ۸۲-۱۱۱.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (۲۰۰۲). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. **Journal of Applied Psychology**, ۸۷: ۵۹۰-۵۹۸.
- Yeo, M., Ananthram, S., Stephen T. T. & Cecil A. P. (۲۰۱۳). Leader-member exchange and relational quality in a singapore public sector organization. **Public Management Review**.