

## طراحی مدل کیفیت روابط مدیر-کارمند در سازمان‌های دولتی ایران

حمیدرضا قاسمی بنابری<sup>۱\*</sup>، لطفاله فروزنده دهکردی<sup>۲</sup>، حسن دانایی‌فرد<sup>۳</sup>  
احمدعلی خائف‌الهی<sup>۴</sup>

- ۱- دکترای مدیریت سازمان‌های دولتی ایران، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۴- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۲۵

دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷

### چکیده

روابط محیط کار، روابط بین شخصی منحصربه‌فرد و با نتایج مهم برای افراد و سازمان‌ها تلقی می‌شود. کیفیت این روابط به‌ویژه میان مدیر و کارمند با پیامدهای متنوع مهم فردی و سازمانی همراه است. انتظار می‌رود کارکنان در سطوح بالای کیفی ارتباطات، سطوح بالاتری از عملکرد و تعهد به سازمان را نسبت به رابطه با کیفیت پایین نشان دهند. بر همین اساس پژوهش حاضر با صبغه ترکیبی شکل گرفته است. در این پژوهش نخست با استفاده از روش کیفی و رویکرد تحلیل مضمون کدهای اولیه شناسایی و متعاقب آن مضامین مفهوم پژوهش دسته‌بندی شد. در مرحله کمی پژوهش نیز شاخص‌های واکاوی شده برای ارزیابی بهتر با استفاده از پرسشنامه در ستاد مالیاتی تهران و اداره کل مالیاتی شمال تهران توزیع و نتایج به‌وسیله تحلیل عاملی اکتشافی از طریق نرم‌افزار SPSS ارزیابی شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده شناسایی شش بعد رفتارهای اطمینان‌بخش، رفتارهای حرفه‌ای، رفتارهای مدیریتی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ارتباطی برای مفهوم کیفیت رابطه مدیر-کارمند و رابطه مستقیم و معنادار مفهوم پژوهش با دو متغیر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد.

E-mail: h.ghasemibanabari@modares.ac.ir

\* نویسنده مسئول مقاله:



واژه‌های کلیدی: روابط مدیر- کارمند، کیفیت رابطه، عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی، سازمان‌های دولتی.

## ۱- مقدمه

پیرامون موضوع ارتباطات سازمانی<sup>۱</sup>، پژوهش‌ها و کتاب‌های زیادی به رشته تحریر درآمده است، اما درخصوص روابط سازمانی<sup>۲</sup> به‌ویژه در سازمان‌های دولتی با خلأ نظری روبه‌رور هستیم. ارتباطات قبل از این فرض که دو نفر برای ارتباط وجود دارند، روابط اجتماعی هستند. اینجاست که تفاوت رابطه و ارتباط مشخص می‌شود. همه روابط، روابط اجتماعی نیستند. روابط اجتماعی نیازمند تسهیم اهداف و ارتباط در شرایط مساوی می‌باشند [۱].

مدیریت منابع انسانی، فرایند یا فرایندهایی است که بر حداکثرسازی عملکرد کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان متمرکز است [۲]. تقریباً از یک دهه‌ونیم گذشته، پژوهشگران بین عملکرد درون‌نقشی و عملکرد فرانقشی کارکنان تفاوت قائل شده‌اند. عملکرد فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان بر می‌گردد که این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند و پژوهشگران اهمیت زیادی برای تأثیر عملکرد فرانقشی بر اثربخشی سازمانی قائل می‌باشند [۳]. مورمن<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) عنوان می‌کند که مدیران باید درباره چگونگی رفتار با کارکنان خود مراقب باشند زیرا ادراک کارکنان از آن رفتار می‌تواند وقوع رفتار مناسب را متأثر سازد. علاوه بر این اسحاق (۲۰۰۵) بیان می‌کند، روابط اجتماعی ادراک ضمنی دارد و سابقه تلاش‌های فرانقشی در طول زمان قابل تشخیص، قدردانی و ارائه پاداش خواهد بود [۴].

براین اساس، یکی از عوامل افزایش عملکرد کارکنان، کیفیت رابطه میان کارمند و مدیر می‌باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رابطه میان کارمند و سرپرست، عامل تعیین‌کننده اصلی رفتار کارمند می‌باشد. اما پژوهش‌های کمی در حوزه مدیریت دولتی پیرامون واکاوی کیفیت رابطه و اثرهای آن انجام شده است [۵؛ ۶]. از این حیث سازمان‌های دولتی و خصوص

1. Organizational communication  
2. Organizational relationship  
3. Moorman



ویژگی‌های متمایزی دارند که می‌توان آن را در رفتار سازمانی، مطالعه‌های مدیریت و همچنین در مطالعه‌های روانشناسی سازمانی<sup>۱</sup> یافت. این مطالعه‌ها تفاوت‌های بین بافت سازمانی بخش‌ها را با مثال نشان می‌دهد که بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری مدیران و کارکنان تأثیر می‌گذارد [۷].

نوع روابط بین مدیر و کارمند همیشه به یک حالت نیست و می‌تواند از راه منابع مادی، اطلاعات و حمایت به‌وسیله مدیر و کارمند تغییر کند. مدیران انواع مختلفی از روابط با کارمندان را در نظر می‌گیرند، بنابراین سبک رهبری آنها نیز ممکن است بستگی به طبیعت رابطه با آن فرد داشته باشد [۸]. ممکن است مدیر با برخی کارکنان روابط با کیفیت بالا برقرار کند که توأم با اعتماد، وفاداری و احترام است، اما با دیگران تعامل‌های رسمی‌تری داشته باشد که مبتنی بر عقود استخدام<sup>۲</sup> است [۹]. با توجه به اینکه مدلی جامع برای کیفیت روابط مدیر و کارمند در ادبیات پژوهش یافت نشد و تنها برخی از شاخص‌ها به‌صورت پراکنده ارزیابی شده‌اند، از این‌رو مسئله اصلی پژوهش واکاوی کیفیت رابطه مدیر-کارمند در سازمان‌های دولتی و شناسایی شاخص‌ها و ابعاد کیفیت این روابط می‌باشد. همچنین برای تبیین بهتر شاخص‌های شناسایی شده، ارتباط ابعاد شناسایی شده با دو متغیر عملکرد شغلی کارکنان و تعهد سازمانی آنان بررسی و ارزیابی خواهند شد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دو نظریه، یعنی نظریه نقش کیتز و کان<sup>۳</sup> (۱۹۷۸) و تئوری تبادل اجتماعی بلا<sup>۴</sup> (۱۹۶۴) زیربنای نگاه روابط مدیر-کارمند را شکل می‌دهند. این نظریه‌ها فرایند دوجانبه‌ای را توصیف می‌کنند که کارکنان از راه آن به مذاکره پرداخته و نقش‌ها و انتظارهای خود را در طول زمان توسعه داده و مجموعه‌ای از تبادلات و تعامل‌ها با مدیر را دنبال می‌کنند [۱۰]. این تعامل‌ها می‌تواند به‌طور رسمی یا غیررسمی باشد. تعامل‌های اجتماعی برخلاف تبادلات اقتصادی فراتر از

---

1. Organizational psychology  
2. Employment contracts  
3. Role theory, Katz and Kahn  
4. Social exchange theory, Blau



انتظارهای قراردادهای استخدامی است و می‌تواند احساس اعتماد دوجانبه، احترام و وفاداری ایجاد کند.

کیفیت رابطه می‌تواند بر نگرش مدیر و کارمند اثرگذار باشد، برای مثال کارکنان در شرایط رابطه با کیفیت بالا حمایت، منابع، توجه، ارتباطات باز و آزادی عمل از مدیر دریافت می‌کنند و در مقابل چنین کارمندی سطح بالایی از تعهد در کار و اهداف سازمانی را از خود نشان می‌دهد [۱۱]. تئوری تعامل‌های رهبر-عضو<sup>۱</sup> نیز نشان می‌دهد که حمایت، منابع و فرصت‌هایی که کارکنان در شرایط روابط با کیفیت بالا دریافت می‌کنند، موجب انگیزش آنها جهت تلاش مضاعف و بهتر انجام دادن نقش سازمانی می‌شود. همچنین ممکن است التزام و عمل متقابل ایجادشده از راه روابط با کیفیت بالا، کارکنان را به رفتارهای شهروندی و یاری‌رساندن به یکدیگر نیز ترغیب کند [۱۲].

مفهوم کیفیت رابطه در رشته‌های مختلفی همچون روانشناسی، مدیریت کسب‌وکار، ارتباط‌های بین شخصی، ارتباط‌های سازمانی و بازاریابی مطالعه شده است. همچنین تئوری سیستم‌ها از روابط به‌عنوان تبادل یا انتقال اطلاعات، انرژی و منابع یاد می‌کند. روانشناسان کیفیت رابطه را در زمینه مشاوره، به‌عنوان احساسات و نگرش‌های شرکت‌کنندگان نسبت به یکدیگر و حالت‌های بیان آنها مشاهده می‌کنند [۱۳؛ ۱۴].

کیفیت روابط برای اولین بار به‌عنوان چستی رابطه مناسب برای اهداف خاص مطرح شد، بنابراین خیلی زود در بازاریابی رابطه<sup>۲</sup> به کار گرفته شد. برهمن اساس تعاریف و مفهوم‌سازی‌های بسیاری شکل گرفت و اختلاف‌هایی درخصوص ابعاد متفاوت کیفیت رابطه به وجود آمد، برای نمونه هنینگ و کلی (۱۹۹۷) کیفیت رابطه را به‌عنوان درجه‌ای از تناسب روابط برای پاسخگویی به نیازهای نهایی مشتری تعریف کرده‌اند که مشخص است چنین تعریفی دلالت‌های نظری مفهوم را توصیف نمی‌کند. پژوهشگران دیگر نیز سعی کرده‌اند عوامل، صفات و ساختاری را شناسایی کنند که بتواند به‌طور واقعی در نظر و عمل قابل کاربرد باشد. با این حال اختلاف‌ها در مورد اینکه این عوامل چه باید باشند، وجود دارد، زیرا روابط زایده انسان‌ها است و پیچیدگی‌های قابل توجهی دارد [۱۴؛ ۱۵].

1. Leader-Member Exchange (LMX) Theory  
2. Relationship marketing



پیرامون مفهوم، این توافق وجود دارد که کیفیت رابطه «سازه مفهومی سلسله مراتبی»<sup>۱</sup> است؛ به این معنا که به وسیله بیش از یک لایه پنهان از متغیرها و صفات تشریح می‌شود. رابرت و همکاران<sup>۲</sup> [۱۶] براساس پژوهش‌های انجام‌شده، از تعریف نسبی حمایت می‌کنند و پیشنهاد می‌دهند که معانی سازه‌ها به وسیله ویژگی‌ها و صفاتی که دارند، محدود شوند. در نتیجه این اعتقاد وجود دارد که کیفیت رابطه به عنوان سازه مفهومی سلسله مراتبی، به وسیله چند بعد و ویژگی مجزا می‌تواند ارزیابی وضعیت روابط کاری را نشان دهد. ویژگی‌هایی همچون رفتار اخلاقی، رضایت، تعهد، فرصت‌طلبی و اعتماد به عنوان ابعاد و صفات کیفیت رابطه بررسی شده‌اند [۱۴].

مدیر و کارکنان در رابطه با کیفیت بالا اغلب سطح بالایی از رضایت و اثربخشی و همچنین تأثیر دوطرفه، ارتباط باز و صادقانه، دستیابی بیشتر به منابع دارند و رفتارهای فراتقشی<sup>۳</sup> بیشتری از خود نشان می‌دهند. در مقابل روابط با کیفیت پایین<sup>۴</sup>، کارکنان را در شرایط عدم مزیت‌های نسبی برحسب منافع شغلی و کارراه قرار می‌دهد. کارکنان در روابط با کیفیت پایین، کمتر به مدیران، منابع و اطلاعات دسترسی دارند و این امر منجر به عدم رضایت، عدم تعهد سازمانی و جابه‌جایی شغلی می‌شود [۱۴؛ ۱۷].

همان‌طور که در مقدمه پژوهش بیان شد، پژوهش حاضر صبغه ترکیبی دارد و با توجه به هدف اصلی پژوهش، یعنی واکاوی ابعاد کیفیت رابطه مدیر-کارمند، پژوهش‌های کمی در ارتباط مستقیم با پژوهش حاضر مشاهده شد. در همین رابطه به پژوهشی با عنوان «رهبری و عملکرد کارکنان دولتی: اثرهای کیفیت و ویژگی‌های روابط مدیر-کارمند» اشاره می‌شود که اساس پژوهش حاضر را نیز شکل داده است. این مقاله در سال ۲۰۱۴ و در مجله تئوری و پژوهش مدیریت دولتی<sup>۵</sup> به رشته تحریر درآمده و از تئوری رهبری و تئوری تعامل رهبر - عضو جهت بررسی اثرهای رابطه مدیر-کارمند بر میزان عملکرد کارکنان در نقش‌ها و فرانش‌های آنها استفاده می‌کند. بنابراین برای انجام پژوهش از دو گروه داده، یعنی ۴۷۷

1. High order construct

2. Roberts et al.

3. extra role behaviors

۴. شایان ذکر است رابطه با کیفیت پایین الزاماً به معنای رابطه ضعیف نیست (برای مثال نگاه منفی مدیر نسبت به کارمند یا برعکس) بلکه تأکید بر روابط رسمی براساس مفاد قرارداد استخدای و شرح شغل و وظایف شاغل است.

5. Journal of public administration research and theory



کارمند و ۱۶۱ مدیر در سازمان‌های بزرگ دولتی استفاده کرده است. نتایج پژوهش نیز نشان می‌دهد زمانی که کیفیت رابطه در سطح بالایی است، میزان عملکرد نیز افزایش پیدا می‌کند. در ادامه بخشی از مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط با پژوهش حاضر در قالب جدول ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

مؤلفه‌ها و ویژگی‌ها	سال	منبع	رویکرد / نظریه
اعضای سازمان وظایف خود را از راه نقشی که دارند، ایفا می‌کنند. اعضای سازمان کار را از راه نقش‌ها یا مجموعه رفتارهایی که مورد انتظار متصدیان مشاغل است، انجام می‌دهند. نقش‌ها تنها به وسیله شرح شغل یا مدارک رسمی تعیین نمی‌شوند، بلکه از راه فرایندهای غیررسمی به نام فرایندهای نقش‌آفرینی شکل می‌گیرند.	۲۰۰۰	Liden	نظریه نقش‌ها
هومانس (۱۹۶۱) تبادل اجتماعی را به‌عنوان تبادل محسوس یا نامحسوس و بهره‌ور یا هزینه‌بر حداقل بین دو نفر تعریف کرد. بعدها بلو (۱۹۶۴) تبادل اجتماعی را به‌عنوان فرایند مهم محوری در زندگی اجتماعی و به‌عنوان زمینه روابط بین گروه‌ها و افراد تعریف کرد. او بر تبادل دوطرفه منافع بیرونی و شکل‌های همراهی و ظهور ساختار اجتماعی تأکید کرد که این شکل از تبدلات را ایجاد می‌کند.	۲۰۱۳	DeLamater and Ward	تئوری تبادل اجتماعی
روابط تبادلی بین مدیران و کارکنان، تعامل اولیه بین اعضا، چهار بعد برای برای رابطه متقابل رهبر- عضو پیشنهاد کرده‌اند که عبارت است از: علاقه و دوستی، وفاداری، همکاری و مشارکت و احترام حرفه‌ای، روابط کاری متفاوت رهبران با زیردستان بستگی به کیفیت روابط محیط کارشان دارد.	۱۹۷۳	Graen	تئوری تبادل رهبر- عضو
سطح اطمینانی که یک فرد برای اینکه خود را برای فرد دیگری بگشاید، تعریف می‌شود و سه شاخص دارد: صداقت، قابلیت اعتماد و صلاحیت.	۲۰۱۰	Maureen L. Mackenzie	اعتماد
تعهد را به‌عنوان گستره‌ای که در آن ادراک افراد از اینکه روابط با یکدیگر چه قدر قابل حفظ است، تعریف کرده‌اند. برخی پژوهشگران دو بعد برای تعهد پیشنهاد می‌دهند، یکی تعهد پیاپی و دیگری تعهد عاطفی.	۲۰۱۱	Holtzhausen & Fourie	تعهد
رضایت گستره‌ای را می‌سنجد که یک طرف رابطه احساس راحتی با طرف دیگر رابطه به دلیل انتظارهای مثبت درباره رابطه تقویت شده دارد. از دیدگاه تبادل اجتماعی، هر دو طرف در حین رابطه زمانی راضی هستند که هزینه منفعت متعادل است.	۲۰۰۳	Stafford	رضایت



مؤلفه‌ها و ویژگی‌ها	سال	منبع	رویکرد / نظریه
فعالیت‌های مدیران منجر به تشریح زنجیره بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی می‌شود. حمایت مدیریتی به‌عنوان ادراک کارکنان از ارزش کمک مدیران و مراقبت آنها می‌باشد. جایی که کارکنان احساس می‌کنند که آنها باید به سازمان متعهد باشند و از اهداف سازمانی حمایت کنند.	۲۰۱۴	Eva Knies and Peter Leisink	نظریه حمایت مدیر
از دیدگاه روانشناسی سازمانی نفوذ یا علاقه بیانگر اندازه جاذبه بین شخصی است. واکنش‌های عاطفی (مانند علاقه به زیردستان) ممکن است به‌طور غیرارادی اتفاق بیفتد و مقدم بر فرآیندهای شناختی مانند دانش عملکرد واقعی کارکنان است.	۲۰۱۶	Dulebohn, et al.	نظریه نفوذ و علاقه

باتوجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده، متغیرهای مهمی که در مبانی نظری به‌صورت پراکنده به‌عنوان شاخص‌های کیفیت رابطه به آنها اشاره شده است، متغیرهایی همچون اعتماد، وفاداری، علاقه، حسن‌خلق و حسن‌کار می‌باشند. خلأیی که در ادبیات پژوهش مشاهده می‌شود، عدم تبیین و تشریح هر یک از متغیرها در قالب ابعاد کیفیت رابطه و عدم وجود مدل کامل در این حوزه می‌باشد. براین‌اساس و با استفاده از متغیرهای استفاده شده، چارچوب مدل پژوهشی به دست خواهد آمد.

### ۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری پژوهش، بنیادی-کاربردی، از نظر رویکرد پژوهش، ترکیبی و از نظر استراتژی‌های پژوهش، تحلیل مضمون<sup>۱</sup> (کیفی)-همبستگی (کمی) می‌باشد. در مرحله اول پژوهش با هدف پرکردن خلأ پژوهش‌های پیشین، با استفاده از رویکرد کیفی تحلیل مضمون (روش شبکه مضامین<sup>۲</sup>) به شناسایی ابعاد و شاخصه‌های کیفیت رابطه مدیر-کارمند در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته شد که در نتیجه مصاحبه با مدیران و کارمندان در سازمان‌های مختلف و رجوع به مبانی نظری موجود در این حوزه حاصل شده است. براین‌اساس مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و وارد نرم‌افزار (MAXQDA) شد که به‌دنبال آن کدگذاری اولیه انجام

1. Thematic analysis  
2. Thematic network



شد. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی می‌باشند و نمونه آماری پژوهش از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی (روش‌های غیر احتمالی) شامل ۱۴ تن از مدیران و ۱۴ تن از کارکنان برخی از سازمانی دولتی تعیین شدند. در این پژوهش اعتمادپذیری با راهبردهای مختلف تأمین شد 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 شدند. علاوه بر موارد بالا برای محاسبه اعتمادپذیری بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌شده چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و هرکدام از آنها در یک فاصله زمانی و مشخص دوبار کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند در هرکدام از مصاحبه‌ها کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌شده به ترتیب زیر است:

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

پایای بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش با استفاده از فرمول بالا برابر ۸۱ درصد است. باتوجه‌به اینکه این میزان بیشتر از ۶۰ درصد [۱۸] است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

جامعه آماری بخش کمی پژوهش را نیز کارکنان و مدیران اداره کل امور مالیاتی شمال تهران و ستاد امور مالیاتی شهر و استان تهران به تعداد ۶۰۰ نفر تشکیل می‌دهند. براساس روش نمونه‌گیری کوکران، حجم نمونه به تعداد ۲۳۴ نفر به دست آمد. بنابراین پرسشنامه تدوین‌شده به‌صورت تصادفی میان افراد جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری شد که داده‌های حاصل از روش تحلیل عاملی اکتشافی به‌وسیله نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شدند. همچنین





پایایی پرسشنامه<sup>۱</sup> در بخش کمی از روش آلفای کرونباخ و به وسیله نرم افزار SPSS محاسبه شد که عدد ۰/۹۴ به دست آمد.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

**بخش کیفی؛** فرایند تحلیل مضمون، فرایندی خطی نیست، زیرا تحلیل مضمون نیازمند فرایندی رفت‌وبرگشتی در کل مجموعه داده‌ها است. به‌طورکلی فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم کرد: الف- تجزیه و توصیف متن؛ ب- تشریح و تفسیر متن و ج- ادغام و یکپارچه‌کردن دوباره متن [۱۹]. لازم به ذکر است برای انجام مصاحبه‌ها، مشارکت‌کنندگان به صورت فردی در محل اشتغال و به صورت حضوری مصاحبه شدند به استثنای یک نفر که با تلفن مصاحبه را انجام داد. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه پیدا کرد که نشان‌دهنده نبود نشانه‌ای اصلی است. در ادامه جدول ۲ کدهای حاصل شده از مصاحبه‌ها را پس از مرتب کردن براساس ماهیت و همگنی بندها نمایش می‌دهد.

جدول ۲. کدگذاری باز یا واقعی مضامین

کدها	متن مصاحبه
احترام متقابل	وقتی می‌روید در اتاق رئیس یک امضا بگیری، یک برخورد بد ببینی، دیگر شما را مجبور هم کنند حاضر نیستی وارد اتاق آن مدیر شوی.
ادب و حسن خلق	من ممکن است کارمندی داشته باشم که رفتارش زینده محیط کار نباشد، اخلاق هم مهم است.
تقوا و سلامت کاری	اگر انسان کاری انجام دهد باید برای رضای خدا باشد. رفتارهای شامل پاک‌دستی، امین‌بودن، صداقت
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.
تعهد و تلاش پیاپی	تکرار سخت کوشی، یعنی انسان مقاوم و پایداری است.

- شایان ذکر است پرسشنامه کیفیت رابطه مدیر- کارمند حاصل رساله دکتری نویسنده در دانشگاه تربیت مدرس و جهت ارزیابی دو متغیر عملکرد شغلی کارکنان و تعهد سازمانی آنان به ترتیب از دو پرسشنامه استاندارد (Koopmans et al., 2014) و (Allen & Meyer, 1990) استفاده شده است.
- نکته: به دلیل طولانی بودن جدول از هر کد تنها یک نظر درمورد کد مربوط در جدول ذکر می‌شود.



کدها	متن مصاحبه
فرمان‌پذیری	نکته دیگر تمکین نسبت به گفته‌های مدیر دستگاه است. مدیر دستگاه دستوری صادر می‌کند اگر فرد تبعیت نکند، شاکله کار به هم می‌خورد.
نداشتن نگاه طلبکارانه	مشکل این است که کارمندان و مدیران هر جایی که کار می‌کنند، ناراضی هستند. این احساس خودبه‌خود موجب می‌شود که روابط در آخر به مشکل بخورد چون طلبکار هستی. مدیر هم به همین سبک از دید طلبکارانه به کارمندان نگاه می‌کند.
انعطاف در کار	من شرح وظایف را ابلاغ می‌کنم و تکالیف را مشخص می‌کنم، اما فراتر از آن قرار می‌گیرم، برای مثال در جلسه‌های سه ساعته راننده را هیچ وقت نگفتم بمان.
سعه صدر	مدیران باید سعه صدر داشته باشند، نباید زود قضاوت کنند، سنگ زیرین آسیاب باشند.
فروتنی و بلندنظری	مدیر باید بلندنظر و باگذشت باشد. مدیر باید برگردد قوانین و بخشنامه‌ها تا مشکل از کارکنان حل کند.
برخورد بهنگام	تغافل، یعنی چشم‌پوشی اما جاهایی باید برخورد کرد اما باید آن را تنازل داد. مثلاً بگویم از شما انتظار نداشتم.
تشویق مادی	اگر کارمند متوجه شود که مدیر مشکلاتش را حل و منافع مادیش را تأمین می‌کند، با نهایت تلاش کار می‌کند.
تشویق معنوی	مدیری می‌گفت یکی از معاونان آمده به من گفته من از شما پول نمی‌خواهم من تأیید طلبم. شما باید من را تأیید کنید.
عدم مداخله شخص ثالث	زمانی که من کارشناس مسئول داشتم و الان که ندارم رابطه‌ام با رئیس اداره‌ام بهتر است برای اینکه یک سری کارها را خودم آن طور که صلاح می‌دانم، انجام می‌دهم.
کمک به رشد کارمند	حمایت؛ در مکان‌ها و زمان‌ها به‌موقع دفاع کند، تعریف کند، رشد دهد.
ارائه بازخورد متقابل	در رابطه مدیر و کارمند مهم دریافت بازخورد مثبتی است که از مدیر دارد؛ یعنی یک رابطه می‌شود که خروجی آن یک کار قابل پذیرش می‌شود.
انتقادپذیری و گوش شنوا	کارمند باید حرفش شنیده شود و مانند یک رباط نیست که بیاید صبح تا ساعت ۴:۰۰ و نخداحافظ شما.
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	شفافیت، یعنی اینکه فرد عملکردش را شفاف ارائه دهد. این شفافیت در روابط رسمی خیلی کم است.
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 سوء استفاده کند، فرقی نمی‌کند مدیر هم شاید این مشکل را داشته باشد.
عدالت و عدم تبعیض	مدیری که بی‌طرفانه قضاوت می‌کند و در بین همکاران تفاوت قائل نشده و مدیرانی که باندا بازی نمی‌کنند.



کدها	متن مصاحبه
مشورت‌پذیری	کارشناس کار را بخواهد تا برای آن قضیه توضیح دهد و از کارشناس نظرخواهی کند. شاید آن کارمند بندی یا تبصره‌ای دیده است که به صلاح سازمان بوده است.
آراستگی	فیزیک ظاهری انسان در رفتار افراد مؤثر است، زمانی که باکت و شلوار حضور دارید حضور مؤثر است.
فناوری و محیط فیزیکی کار	فناوری نیز می‌تواند برای اصلاح روابط کمک کند، مانند تکنولوژی گیمیفیکیشن. گیمیفیکیشن 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.
روابط مثبت خانوادگی	تربیت خانوادگی و پیشینه خانوادگی نیز خیلی در به‌وجود آمدن کیفیت رابطه مهم است.
اعتماد متقابل	یک جایی است که مدیر می‌گوید من به تو اعتماد کامل دارم، یک جاهایی در کار گام‌به‌گام به دلیل توانایی‌هایت اعتماد یک مدیر بیشتر می‌شود.
تجربه همکاری و رضایت از یکدیگر	مباحث دیگر مثل رضایت‌مندی مطرح می‌شود که بسته به سطح انتظارات فرد دارد. انتظارات از سازمان و مدیر مانند خواسته‌های رفاهی و اعتمادگونه که باید انجام بشود و موارد این چنین است.
تمایل به برقراری رابطه	تجربه من می‌گوید 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.
نگرش مشترک	مهم‌ترین بعد به نظر می‌رسد این است که ما با یکدیگر هم افقیم، چشم‌اندازهایمان یکی است و برای این چشم‌انداز حاضریم هزینه دهیم.
توانایی انجام کار	بعضی کارمندان بیشتر در دید مدیر مجموعه می‌باشند. به تبع آن مدیر هم سعی می‌کند با کارمندان رابطه نزدیک برقرار کند که چه به لحاظ رابطه کاری و علاقه به کار و به نحو احسن انجام‌شدن کار.
دانش و علم به کار	مدیر باید کاربلد باشد و بلداند. مدیری که نتواند نامه بنویسد و درخواست بدهد، مدیر نیست.
هوشمندی و فراست	مدیر خوب مدیری است که همه جا را ببیند، همه چیز را بلداند اما وانمود کند نمی‌بیند و نمی‌داند.
اقتدار و بیان رسا	رفتاری که مدیر انجام می‌دهد، می‌تواند الهام‌بخش کارمندان باشد. اگر تخلف نکنند، کوتاه نیاد در پیشنهادی که داده می‌شود و در کار جلیتی باشد، بدون اینکه به کارمند چیزی بگوید.
تفویض اختیار	مورد دیگر آزادی عمل است، دست آدم را نیندد. مدام نباید حتماً به روشی که او می‌گوید کار انجام شود.
حمایت از زیردستان	حمایت مدیر از کارمندش خیلی مهم است. اگر مشکلی پیش بیاید خود را کنار نکشد.
ادراک شرایط و توجه به نیازهای کارکنان	به نظر من یک مدیر باید روانشناس خوبی باشد، مثلاً اگر کارمندی امروز می‌آید نگاهی بیاندازد. اگر حالت خوبی ندارد یا سرحال و بشاش نیست، بفهمد.
ارزش قائل‌شدن برای کارمند و کار	اهمیت قائل‌شدن برای کار از جانب مدیر است. اهمیت قائل‌شدن به این نیست که شما با زبان بگویید این خیلی مهم است بلکه طوری غیرمستقیم به کارمند بفهمانید کارش با اهمیت است.



کدها	متن مصاحبه
توجه به توانمندی	الگویمان پیغمبر است. صحابه پیغمبر ۱۲۰ نفر بود. اگر اباذر رتبه اعتقادی و ایمانی سلمان را می‌فهمید، کافر می‌شد. اباذر آدم صادق، سینه‌چاک ولی خیلی عالم نیست. از طرفی مسلمان یک آدم علمی است.
نگاه انسانی	مدیر با انسان طرف است نه حیوان. یک کارمند بخشی از مفیدترین وقت خود را صرف اداره می‌کند
رابطه در مناسبت‌های معنوی	من همیشه اصرار داشتم تا آنجاکه می‌توانم در نماز جماعت کارکنان شرکت کنم، خیلی به‌صورت طبیعی می‌رفتم، وقتی نماز تمام می‌شد و می‌خواستیم از نمازخانه خارج شویم، چند نفری می‌آمدند و مشکلاتشان را مطرح می‌کردند.
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 می‌کند مثل بچه‌های جبهه و جنگ.
عاطفه و محبت	قطعاً هر چه بیشتر ابراز صمیمیت از جانب مدیر باشد، موجب روابط با کیفیت بالا می‌شود. من چون مدیرم خانم است، هر روز با هم دست می‌دهیم. اگر چند روز همدیگر را نبینیم، روبوسی می‌کنیم و این خیلی احساس خوبی به آدم می‌دهد.

باتوجه به تحلیل‌های انجام‌شده و ورود فایل‌های حاصل از مصاحبه‌ها به نرم‌افزار (MAXQDA) و کدگذاری اولیه، دسته‌بندی تم‌ها در قالب مؤلفه‌ها باتوجه به ماهیت آن‌ها و به‌دنبال آن شکل‌گیری و دسته‌بندی ابعاد مفهوم اصلی پژوهش، یعنی کیفیت رابطه مدیر-کارمند در بخش کمی پژوهش انجام شد که نتایج در ادامه ارائه می‌شود.

**بخش کمی پژوهش؛** یافته‌های آمار توصیفی پرسشنامه‌ها نشان از آن است که ۶۴ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان و ۳۶ درصد را بانوان تشکیل می‌دهند. در این بین ۵۴ درصد پاسخ‌دهندگان تحصیلات فوق‌لیسانس و به بالا داشتند و ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان در رشته‌های مدیریت و حسابداری تحصیل کرده بودند. از لحاظ پست سازمانی نیز ۱ درصد پاسخ‌دهندگان مدیر عالی، ۱۷ درصد مدیر میانی، ۸ درصد مدیر عملیاتی و سایر افراد را کارشناسان تشکیل می‌دهند.



### تحلیل عاملی اکتشافی

براساس نتایج به دست آمده، شاخص  $KMO^1$  بالای  $0/6$  است. بنابراین انجام تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر مناسب می‌باشد. همچنین خروجی آزمون بارتلت<sup>۲</sup> در سطح خطای کوچک‌تر از  $0/01$  معنادار است، از این رو ماتریس همبستگی بین گویه‌ها، ماتریس همانی و واحد نمی‌باشد. خروجی بعدی نرم‌افزار به ترتیب اشتراک اولیه و اشتراک استخراجی است. باتوجه به اینکه همه گویه مثبت و تقریباً بالای  $0/4$  هستند، به این ترتیب این تحلیل با همه شاخص‌ها شروع می‌شود.

خروجی سوم مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین‌کننده عامل‌هایی است که در تحلیل باقی می‌مانند و عامل‌هایی که مقادیر ویژه کمتر از ۱ هستند، از تحلیل خارج می‌شوند. در این پژوهش عامل‌های ۱ تا ۶ مقادیر ویژه بالاتر از ۱ دارند، این شش عامل می‌توانند تقریباً ۵۱ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهند. به عبارت دیگر مفهوم ۶ فاکتور دارد (جدول ۳).

جدول ۳. واریانس کل توضیح داده شده<sup>۳</sup>

ردیف	مقادیر ویژه			عوامل استخراجی بدون چرخش			عوامل استخراجی با چرخش		
	کل	درصد از واریانس	درصد انباشته	کل	درصد از واریانس	درصد انباشته	کل	درصد از واریانس	درصد انباشته
۱	۱۳/۳۸۶	۳۱/۸۷۲	۳۱/۸۷۲	۱۳/۳۸۶	۳۱/۸۷۲	۳۱/۸۷۲	۵/۲۴۷	۱۲/۴۹۲	۱۲/۴۹۲
۲	۲/۷۲۳	۶/۴۸۴	۳۸/۳۵۶	۲/۷۲۳	۶/۴۸۴	۳۸/۳۵۶	۴/۷۶۷	۱۱/۳۴۹	۲۳/۸۴۱
۳	۱/۶۰۵	۳/۸۲۲	۴۲/۱۷۸	۱/۶۰۵	۳/۸۲۲	۴۲/۱۷۸	۳/۶۰۱	۸/۵۷۴	۳۲/۴۱۵
۴	۱/۴۴۸	۳/۴۴۹	۴۵/۶۲۷	۱/۴۴۸	۳/۴۴۹	۴۵/۶۲۷	۲/۸۲۴	۶/۷۲۵	۳۹/۱۴۰
۵	۱/۳۶۲	۳/۲۴۴	۴۸/۸۷۰	۱/۳۶۲	۳/۲۴۴	۴۸/۸۷۰	۲/۷۷۶	۶/۶۱۰	۴۵/۷۵۰
۶	۱/۲۶۴	۳/۰۰۹	۵۱/۸۷۹	۱/۲۶۴	۳/۰۰۹	۵۱/۸۷۹	۲/۵۷۴	۶/۱۲۹	۵۱/۸۷۹
۷	۱/۲۲۳	۲/۹۱۱	۵۴/۷۹۰						

خروجی چهارم برای تفسیر بارهای عاملی است. به دلیل تفسیر مشکل بارهای عاملی بدون چرخش از ماتریس چرخیده شده اجزا استفاده می‌شود که شامل بارهای عاملی هریک از

1. Kaiser- Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy
2. Bartlett's Tet of Sphericity

۳. باتوجه به طولانی بودن جدول از ردیف ۸ تا ۴۲ به دلیل عدم استفاده از جدول حذف شد.



متغیرها در عامل‌های باقیمانده پس از چرخش می‌باشد. هر میزان قدر مطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوط به آن نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر موردنظر دارد. باتوجه به چارچوب مضمونی بخش کیفی پژوهش (جدول ۲) و همچنین دسته‌بندی بخش کمی پژوهش در نهایت، شش بعد مفهوم کیفیت رابطه مدیر-کارمند، یعنی رفتارهای اطمینان‌بخش<sup>۱</sup>، رفتارهای حرفه‌ای<sup>۲</sup>، مهارت‌های فنی<sup>۳</sup>، مهارت‌های انسانی<sup>۴</sup>، مهارت‌های ارتباطی<sup>۵</sup> و رفتارهای مدیریتی<sup>۶</sup> شناسایی شد (جدول ۴).

جدول ۴. ماتریس اجزای چرخیده شده (چارچوب نهایی پژوهش)

بار عاملی	شاخص‌ها	ابعاد	مفهوم
۰/۷۱۰	ثبات رفتاری و انعطاف در کار	رفتارهای اطمینان‌بخش	کیفیت رابطه مدیر-کارمند
۰/۷۰۳	سعه صدر		
۰/۶۰۵	نداشتن نگاه طلبکارانه و خودجوش در کار		
۰/۵۷۱	ادب و حسن خلق		
۰/۵۶۹	صداقت		
۰/۵۴۷	فرمان‌پذیری		
۰/۵۲۴	فروتنی و بلندنظری		
۰/۵۰۴	احترام متقابل		
۰/۴۹۰	تقوا و سلامت کاری		
۰/۴۵۰	اعتماد متقابل		
۰/۳۳۸	تجربه همکاری و رضایت از یکدیگر	رفتارهای حرفه‌ای	
۰/۷۴۱	ارائه بازخورد متقابل		
۰/۶۱۷	شفافیت و آگاهی‌بخشی		
۰/۵۶۷	مشورت‌پذیری		
۰/۵۵۴	عدالت و عدم تبعیض		
۰/۵۳۱	انتقادپذیری و گوش شنوا		
۰/۴۹۳	ظرفیت و جنبه		
۰/۴۵۲	اقتدار و بیان رسا		
۰/۳۴۹	تعهد و تلاش پیایی		

1. Reassuring behaviors
2. Professional behaviors
3. Technical skills
4. Human skills
5. Communication skills
6. Managerial behaviors



بار عاملی	شاخص‌ها	ابعاد	مفهوم
۰/۶۳۶	دانش و علم به کار	مهارت‌های فنی	
۰/۵۷۵	توانایی انجام کار		
۰/۴۹۹	فناوری و محیط فیزیکی کار		
۰/۴۰۹	هوشمندی و فراست		
۰/۷۹۱	نگاه انسانی	مهارت‌های انسانی	
۰/۶۳۲	ارزش قائل شدن برای کارمند و کار او		
۰/۵۷۹	توجه به توانمندی		
۰/۳۸۴	نگرش مشترک		
۰/۳۷۸	ادراک شرایط و توجه به نیازهای کارکنان		
۰/۳۲۱	کمک به رشد کارمندان		
۰/۲۷۶	حمایت از زیردستان	مهارت‌های ارتباطی	
۰/۶۴۴	رابطه در مناسبت‌های معنوی		
۰/۶۲۷	رابطه دوستانه و شهودی		
۰/۵۱۰	عاطفه و محبت		
۰/۴۶۰	روابط خوب خانوادگی		
۰/۳۰۰	مداخله نکردن شخص ثالث	رفتارهای مدیریتی	
۰/۴۳۴	آراستگی		
۰/۶۲۲	تمایل به برقراری رابطه		
۰/۵۶۹	دسترسی به مدیر		
۰/۵۵۸	تشویق مادی		
۰/۴۴۱	برخورد بهنگام		
۰/۴۱۵	تشویق معنوی		
۰/۲۸۶	تفویض اختیار		



براساس نتایج پژوهش مدل کیفیت رابطه مدیر-کارمند نیز در قالب مدل زیر قابل ترسیم است (نمودار ۱).



نمودار ۱. مدل پژوهش

برای اعتبارسنجی دقیق‌تر مفهوم پژوهش، رابطه مفهوم کیفیت رابطه مدیر-کارمند با دو متغیر کلیدی و پایه‌ای در نظریه‌های مدیریت، یعنی عملکرد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان آزمون می‌شود. از دلایل انتخاب متغیرهای بالا ریشه‌ای بودن این متغیرها و همچنین اشاره به آنها به‌عنوان پیامدهای اصلی روابط رهبر-عضو در فراتحلیلی است که توسط دالپهن (۲۰۱۲) انجام شده است. انتظار می‌رود ابعاد کیفیت رابطه بتوانند عملکرد شغلی و تعهد سازمانی را پیش‌بینی کنند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، بین نمره‌های کل ابعاد کیفیت روابط مدیر-





کارمند و نمره‌های کل متغیرهای عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان ضریب همبستگی محاسبه شد که نتایج این محاسبه‌ها از راه خروجی نرم‌افزار spss براساس جدول ۵ می‌باشد.

جدول ۵. جدول همبستگی میان متغیرها

متغیرها	شاخصه‌های آماری	عملکرد شغلی	تعهد سازمانی
کیفیت رابطه	همبستگی پیرسون	۰/۴۹۹	۰/۲۰۶
	سطح معناداری (sig)	۰	۰
	تعداد	۲۳۴	۲۳۴

نتایج جدولی نشان می‌دهد کیفیت رابطه با متغیر عملکرد شغلی همبستگی مثبت حدود ۵۰ درصد و با متغیر تعهد سازمانی حدود ۲۰ درصد دارد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

اولین بار گرانیگ و اهلینگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) شش بعد را در زمینه ارتباط دو طرف تئوری‌پردازی کردند که عبارت بود از عمل متقابل<sup>۲</sup>، اعتماد، مشروعیت دوجانبه<sup>۳</sup>، گشودگی<sup>۴</sup>، رضایت دوطرف و فهم دوطرفه. هانگ<sup>۵</sup> نیز (۱۹۹۷) از راه مدل‌های روابط عمومی و استراتژی‌های حل حل تعارض چهار بعد رابطه را یعنی اعتماد، کنترل دوطرفه، تعهد رابطه‌ای<sup>۶</sup> و رضایت رابطه‌ای<sup>۷</sup> ارائه داد. براساس کار هانگ، هن و گروینگ (۱۹۹۹) شش بعد اعتماد، تعهد، رضایت، کنترل دوطرفه، اجتماعی‌بودن و روابط تبادلی برای روابط متقابل ارائه شد که البته بعدها (۲۰۰۰) دو بعد آخر را از مدل خود حذف کردند. هانگ (۲۰۰۱) مقایسه بین فرهنگی ارائه داد و مواجهه و توجه<sup>۸</sup> را به‌عنوان پنجمین بعد کیفیت رابطه عنوان کرد. کیم (۲۰۰۱) نیز چهار بعد ارتباطی اعتماد، تعهد، درگیری اجتماعی و محلی<sup>۹</sup> و اعتبار<sup>۱</sup> را به‌عنوان ابعاد رابطه

1. Grunig and Ehling
2. Reciprocity
3. Mutual legitimacy
4. Openness
5. Huang
6. Relational commitment
7. Relational satisfaction
8. Face and favor
9. Local and community involvement



مطرح کرد [۲۰]. این پژوهش ضمن بررسی نظریه‌های موجود، با شناسایی و دسته‌بندی دقیق شاخص‌ها ابعادی را شناسایی کرد که در پژوهش‌های پیشین به آن‌ها اشاره‌ای نشده است، برای مثال رفتارهای مدیریتی، رفتارهای حرفه‌ای و مهارت‌های فنی و ارتباطی ابعادی است که کمتر به آن توجه شده است و نظریه‌های پیشین بیشتر متکی بر شاخص‌های رفتارهای اطمینان‌بخش می‌باشند.

عبدالغنیا [۲۱] اشاره می‌کند، عملکرد شغلی کارکنان ارتباط مثبتی با ویژگی‌های شخصیتی پنج بزرگ<sup>۲</sup> دارد. از این رو رابطه خوب مدیران، موجب عملکرد خوب کارکنان می‌شود. به این ترتیب رابطه مثبت و معناداری مفهوم پژوهش و عملکرد شغلی کارکنان نشان‌دهنده موضوع است. از طرف دیگر دلایل متعددی وجود دارد که چرا روابط مدیر-کارمند ارتباط مستقیمی با تعهد دارد. واین و دیگران (۲۰۰۹) به نقل از گراین (۱۹۷۶) استدلال می‌کنند که مدیران کارکنان را در طول فرایند نقش‌سازی، تشویق به تعهد به سازمان می‌کنند. در روابط با کیفیت بالا، مدیر کارمند را متقاعد می‌سازد که سازمان سزاوار تعهد است. دوم اینکه برور و هریس<sup>۳</sup> [۲۲] عنوان می‌کنند که تعهد سازمانی به وسیله چالش شغل، فرصت‌های تعامل اجتماعی و بازخورد تحت تأثیر قرار می‌گیرد. افراد در حالت رابطه با کیفیت بالا وظایفی را دریافت می‌کنند که بالاتر و ورای قرارداد شغلیشان است. در نتیجه بیشتر تلاش می‌کنند. هرچند در این پژوهش رابطه مثبت و معناداری میان کیفیت رابطه مدیر-کارمند و تعهد سازمانی کارکنان برقرار است، اما شدت رابطه میان دو متغیر، بالا نمی‌باشد که به نظر می‌رسد مدیران جامعه آماری در فرایند نقش‌سازی خود به درستی اقدام نکرده‌اند.

در انجام پژوهش، پژوهشگران با محدودیت‌های متعددی همچون تعریف واژه کیفیت و گستردگی این مفهوم، تفکیک نکردن مدیران عالی، میانی و صافی، جابه‌جایی زیاد مدیران دولتی در ایران، نقش نگاه نظری پژوهشگران در مقوله‌بندی داده‌های کیفی و مسائل و مشکلات مربوط به روش پژوهش کیفی مواجه بوده‌اند. بر همین اساس در راستای نتایج به دست آمده در بخش‌های کیفی و کمی پژوهش، دو دسته پیشنهادهای فرایندی و رفتاری زیر قابل ارائه می‌باشد. پیشنهادهای فرایندی اشاره به اصلاح فرایندهای سازمانی جهت ایجاد یک

1. Reputation
2. Big five
3. Brouer & Harris



رابطه با کیفیت میان مدیر-کارمند دارد و پیشنهادهای رفتاری نیازمند تغییرات و الزام‌های رفتاری در دو طرف رابطه، یعنی مدیر و کارمند می‌باشد.

- این پژوهش به چگونگی روابط در سازمان‌های دولتی ورود نکرده است، اما وضعیت کنونی نشان‌دهنده فرایندهای ناکارا و گاهی وقت‌ها ناقص در این دست از سازمان‌ها است. از این رو پیشنهاد می‌شود براساس بازبینی فرایندهای کاری، زمینه برقراری روابط میان مدیر-کارمند در سازمان تسهیل شود؛
- یکی از نتایج مهم این پژوهش، خواست و تمایل مدیر در برقراری رابطه با کیفیت نسبت به کارمندان است. در اینجا پیشنهاد می‌شود برای انتصاب مدیران، شیوه‌نامه‌ای واحد تدوین شود تا شاخص‌های تصدی پست‌های مدیریتی در آن تعیین شود تا اینکه در نتیجه بتوان انتظار داشت افراد با روابط کیفیت بالا در این مناصب قرار گیرند؛
- مدیران و کارکنان در انجام امور ضمن توجه به توانمندی یکدیگر سعی کنند شرایط یکدیگر را درک کرده و برای کار و شخصیت طرف مقابل ارزش قائل شوند. نگاه بالا به پایین در کوتاه‌مدت اثرگذار است، اما در بلندمدت موجب کارکردهای ناقص می‌شود؛
- یکی از مهارت‌های مهم در افراد، مهارت ارتباطی است. مدیران و کارکنان می‌توانند از راه برقراری روابط دوستانه مانند انجام ورزش‌های همگانی (کوهنوردی) یا شرکت در مناسبت‌های مذهبی، کیفیت رابطه را افزایش دهند. البته روابط خانوادگی مثبت و همچنین آراستگی ظاهر به همراه عاطفه و محبت در روابط، اجزای دیگری در این دسته از مهارت‌ها محسوب می‌شوند؛
- پژوهشگران معتقدند مهم‌ترین بعد رابطه با کیفیت بالا مدیر-کارمند، رفتارهای اطمینان‌بخش است. چنانچه اعتماد وجود نداشته باشد، رابطه‌ای با کیفیت دور از دسترس است. برخی از ویژگی‌های فردی مانند ثبات رفتاری و انعطاف در کار، سعه صدر، نداشتن نگاه طلبکارانه و خودجوش در کار، ادب و حسن خلق، صداقت، فرمان‌پذیری، فروتنی و بلند نظری، تقوا و سلامت کاری، تجربه همکاری و رضایت از یکدیگر به همراه احترام متقابل به یکدیگر مواردی است که بعد اطمینان خاطر یک رابطه با کیفیت بالا را شکل می‌دهد؛



- زمانی که از حرفه‌ای بودن سخن به میان می‌آید، ممکن است به کردانی افراد تعبیر شود، درحالی که رفتار حرفه‌ای مجموعه‌ای از آداب و رفتارهایی در حیطه شغلی در همه مشاغل تعریف می‌شود که رعایت آنها موجب شرایط بهتر برای انجام کارها است. در این پژوهش شاخص‌هایی مانند ارائه بازخورد متقابل، شفافیت و آگاهی‌بخشی، مشورت‌پذیری، عدالت و تبعیض‌نداشتن، انتقادپذیری و گوش شنوا، ظرفیت و جنبه، اقتدار و بیان رسا، تعهد و تلاش پیاپی به‌عنوان شاخص‌های رفتار حرفه‌ای در نظر گرفته شده است؛
- مدیر به‌عنوان مسئول کل یا بخشی از سازمان نقش به‌سزایی دارد. تصمیم‌ها و رفتارهای مدیر در برقراری یک رابطه باکیفیت بالا بسیار اثرگذار است. از این‌رو زمانی که مدیر ابراز تمایل به برقراری یک رابطه با کیفیت می‌کند و در ادامه با تفویض اختیار به همراه تشویق‌های مادی و معنوی و برخورد بهنگام، امکان فراهم کردن شرایط رابطه با کیفیت بالا را ایجاد می‌کند. از این‌رو پیشنهاد می‌شود تا مدیران زمینه‌های این رابطه را ایجاد کنند؛
- باتوجه به نتایج بخش کمی پژوهش، میزان همبستگی میان مفهوم کیفیت رابطه و دو متغیر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی مقدار مطلوبی نیست. به نظر می‌رسد براساس نظر پاسخ‌دهندگان کیفیت رابطه در جامعه آماری پژوهش در بخش کمی چندان مطلوب نیست. از این‌رو پیشنهاد می‌شود ضمن انجام آسیب‌شناسی روابط در سازمان مزبور، ترتیبی اتخاذ شود تا هریک از ابعاد کیفیت رابطه در سازمان مالیاتی بازبینی و اصلاح شود که این امر نیازمند اراده مدیران سازمان است.

## ۶- منابع

- [1] Wahlström Ninni. "Learning to communicate or communicating to learn? A conceptual discussion on communication, meaning, and knowledge", *Journal of Curriculum Studies*, 42(4). (2010): 431-449, DOI: 10.1080/00220272.2010.495163
- [2] Patrizia G., Alberto Sa., Sai S .N. "Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: A bibliometric review", *International Journal of Productivity and*



- Performance Management*, Emerald Publishing Limited. (2021): 1741-0401, doi: 10.1108/IJPPM-04-2020-0177.
- [3] Dulebohn James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer, Gerald R. Ferris. "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future", *Journal of Management*. Vol. 38(6). (2012): 1715-1759.
- [4] Mabel Yeo., Subramaniam Ananthram, Stephen T. T. Teo, Cecil A. Pearson. "Leader-member exchange and relational quality in a Singapore public sector organization", *Public Management Review*, doi: 10.1080/14719037. (2013): 806573.
- [5] Vigoda-Gadot Eran, Itai Beerli. "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*, 22:(2012): 573-96.
- [6] Shahidul Hassan & Deneen M. Hatmaker. Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-Employee Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (2014): 1-29 doi:10.1093/jopart/muu002
- [7] Yannis Markovits, Ann J. Davis, Doris Fay, Rolf van Dick. "The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees", *International Public Management Journal*, 13(2). (2010): 177-196, doi: 10.1080/10967491003756682.
- [8] Scandura Terri A., Ekin K. Pellegrini. "Trust and leader member exchange: A closer look at relational vulnerability", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15:(2008): 101-10.
- [9] Erdogan Berrin, Talya N. Bauer. "Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate", *Journal of Applied Psychology*, 95. (2010): 1104-20.
- [10] Graen G. B., Uhl- Bien M. "Relationship based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2). (1995): 219-247.
- [11] Dienesch Richard M., Robert C. Liden. "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development", *Academy of Management Review*, 11:(1986): 618-34.



- [12] Ilies Remus, Jennifer D. Nahrgang, Frederick P. Morgeson. "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92: (2007). 269–77.
- [13] Hongmei Shen. "Refining organization– public relationship quality measurement in student and employee samples", *Journalism & Mass Communication Quarterly*, (2016): 1-17, doi: 10.1177/1077699016674186.
- [۱۴] قاسمی بنابری حمیدرضا، فروزنده دهکردی لطف‌اله، دانایی‌فرد حسن، خائف‌الهی احمد، واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر-کارمند در سازمان‌های دولتی ایران: طراحی یک سنجه پژوهشی، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۱): (۱۳۹۸): ۷۵-۱۰۰.
- [15] Jelodar M.B., Tak Wing Yiu, Suzanne Wilkinson. "A conceptualisation of relationship quality in construction procurement", *International Journal of Project Management*, 34: (2016) :997–1011.
- [16] Roberts K., Varki S., Brodie R. "Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study", *Eur. J. Mark*, 37(1): (2003):169–196.
- [17] Maslyn John M., Uhl-Bien Mary. "Leader-member exchange and Its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality", *Journal of Applied Psychology*, 86(4): (2001):697-708.
- [18] Turner III D. W. "Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators", *The Qualitative Report*, 15(3): (2010): 754.
- [۱۹] عابدی جعفری حسن، تسلیمی محمدسعید، فقیهی ابوالحسن، شیخ‌زاده محمد، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، صص. (۱۳۹۰): ۱۵۱-۱۹۸.
- [20] Shen Hongmei A., Jeong-Nam Kim. "The authentic enterprise: Another buzz word or a true driver of quality relationships?. *Journal of Public Relations Research*, 24: (2012): 371–389.
- [21] Abdulghania N. M., Muhamadyunusb N. S. N., Bahryc N. S. "Leader's personality traits and employees job performance in public sector, Putrajaya", *Procedia Economics and Finance*, 37: (2016): 46 – 51.



- [22] Brouer R., Harris K. "Dispositional and situational moderators of the relationship between leader-member exchange and work tension", *Journal of Applied Social Psychology*, 37:( 2007): 1418-1441.