مدل ارتباطات مدیران و کارکنان

(مطالعه موردنی شرکت ایران خودرو)

دکتر بهروز قلیچی* 
محسن ایمانی‌پور**

چکیده

ارتباطات مدیران و کارکنان به عنوان یکی از حوزه‌های ارتباطات سازمانی داخلی نظر سیاسی از مدیران و محققان سازمانی را به خود جلب کرده است. از آنجا که بین ارتباطات مدیران و کارکنان و موافقیت سازمانی رابطه مستقیمی وجود دارد، بهبود ارتباطات مدیران و کارکنان می‌تواند منجر 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

* - دکتر میریت از دانشگاه تربیت مدرس و مشاور متخصص انسانی و بهبود سازمانی
** - عضو هیأت علمی گروه مدیریت منعی دانشگاه علامه طباطبایی
کلید واژه‌ها: ارتباط با مدیران و کارکنان، کنترل‌های ارتباطی، نیازهای ارتباطی، شیاست‌گذاری ارتباطی

مقدمه

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

به طور کلی از آنجاکه ارتباطات مدیران و کارکنان در هر سازمانی اجتناب‌نابهتر است، به نظر می‌رسد که شناخت نارسایی‌های نظام ارتباطی شان و ارائه راهکارهای بهبود می‌تواند اثرات مثبتی در بهبود ارتباطات سازمانی آنها داشته باشد. در این مقاله سعی گرفته‌ای است مدلی برای ارزیابی و بررسی‌برای بهبود ارتباطات مدیران و کارکنان یک سازمان پیشنهاد شود. این مدل به‌کمک تحقیق و ساله محققان مرکز مطالعات ممنوع انسانی شرکت ایران خودرو در بخش بنیادسازی مورد استفاده بوده و نشان‌دهنده‌های ارتباطات مدیران و کارکنان، شیاست‌گذاری‌های ارتباطی آنها با یکدیگر، برنامه‌ریزی ارتباطات براساس نیازهای ارتباطی 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 پیروی از 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 ارتباط رجوع است.

با این وجود، تعداد انکیدی از سازمان‌ها به ارتباطات داخلی توجه می‌کنند. ارتباطات داخلی بر ارتباطات درون سازمان‌ها تمرکز دارند. ارتباطات داخلی شامل تمامی اطلاعات و اخبری می‌شود که به سرتار سر سیستم ارتباطاتی که به‌وسیله زنجیره‌های 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، 2000: 121). تبعین اینکه چه چه‌چیزها چه وقت و چگونه باید به کارکنان منتقل کرد، اغلب به تصمیمات افراد در شرایط اضطراری بستگی بیدا 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، 2004: 1).

مطالعه ارتباطات داخلی نشان می‌دهد که ارتباطات در سازمان‌ها صرفاً برای آموزش مدیرین برای یک سخنران مؤثر شدن و بخورداری از مهارت‌های ارتباطات میان فردی نیست. گذشتگی از این، مطالعات در این باره نشان می‌دهد که همه سازمان‌ها، نه صرفاً سازمان‌های بزرگ‌تر، دارای نیازها و چالش‌های ارتباطاتی هستند. ارتباطات سازمانی داخلی نه تنها در سازمان‌های امروزی بسیار پیچیده‌تر و متنوع‌تر شده است، بلکه همچنین برای موثریت و عملکرد کلی سازمانی مهم‌تر است (نورکی و همکاران، 1996: 99-115؛ داسانکیسیس و فالک، 1999).
مایرز و مایرز (1982) 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 (1976) بر این باور هستند که رفتار افراد در سازمان‌ها به فضای مه‌پرخو و چگونه ارتباطات قابل درک است. تغییراتی که امروزه سازمان‌ها با آنها مواجه هستند و همچنین تغییرات ایجاد شده در شکل سازمانی باعث شده‌اند که به طور روزافزون اهمیت ارتباطات داخلی به منظور ارائه عملکرد سازمانی افزایش یابد.

برای مثال: یکی از شدان کارها مستلزم هماهنگی و تعامل بین کارکنان با یکدیگر است؛ سرعت پردازش کار و پراکندگی چگونه کارکنان بین کارکنان این امر است. فرایندهای کاری هم زمان اما پراکنده شده‌اند؛ دانش و نواوری برای مزیت رقابتی یک سازمان حیاتی هستند؛ تکنولوژی‌ها و شبکه‌های ارتباطاتی به صورت روزافزون برای ساختار و استراتژی یک سازمان اهمیت دارند.

از این رو، ارتباطات داخلی به‌عنوان یک جنبه ضروری تغییرات سازمانی اخیر است، بلکه ارتباطات داخلی مؤثر یک توانمند به عنوان پیام سازمان‌های مدیریت و نظریه‌شناسی (گرینر و متز، 1992؛ مورهویگر، 1996؛ وینزلر-برنوف، 1996 و 1997) و کرکوک و همکاران (2000). همچنین اغلب در ادبیات ارتباطات مطرح شده است که کارکدهای اصلی ارتباطات عربی‌بند از تأثیر گذاری بر دانش یا رفتار دریافت کننده بایان از طریق اطلاعرسانی، هدایت، کنترل، جامعه‌بیدری و متأسف‌اندیزی، دستیابی به توافق بین طرفین، رهبری، ارگانیسم و نفوذ؛ ایجاد درک مشترک، حل مساله و تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر، مذاکره و چانه‌زنی (نهر، 1997؛ راجرز و راجرز، 1976: 3). 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 ۱ کارمند ۸ نفر آنها باور دارند که جریان ارتباطات در سازمان‌ها به‌اشاره 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، شغل شان را با مشکلات غیر منطقی مواجه می‌کند؛ شبکه ارتباطات غیر رسمی کارکنان اگرچه قابل اکتیب نیست، تنها روشن برای پی بردن به آن چیزی است که در حال اتفاق افتقدان در سازمان است (کنجره 2004: 3-12). در بخش بعدی به این سؤال اساسی که مدیران چه اطلاعاتی را باید به کارکنان منتقل کنند، برداخته شده است.

پیام‌هایی که مدیران باید به کارکنان منتقل کنند

ارتباطات بین فرآیند دو سویه است که در آن پیام‌های از سوی مدیران به کارکنان و هم از سوی کارکنان به مدیران جریان می‌یابد. در پاسخ به این سوال که مدیران باید چه اطلاعاتی را به کارکنان منتقل کنند؟ منتقل منظور گفته که آنها باید پیام‌های مورد نیاز را در سه حوزه فرد، شغل و سازمان به کارکنان منتقل کنند (آی.سی.ای.اس، 2004: 18-19).

الف) پیام‌های مرتبط با فرد

کسب اطلاعات درباره پرداخت و شرایط کاری برای همه کارکنان ضروری است. مدیران ملزم هستند بر اساس قوانین و مقررات حقوقی باین‌های مکتوبی را که مشخص کننده جریان‌های قرارداد است، در ظرف دو ماه اول کاری در اختیار کارکنان قرار دهند. به علاوه، آنها باید به کارکنان به طور مکتوب هرگونه تغییر را در حقوق و مزایا و سایر شرایط کاری اطلاع دهند. باین‌های مکتوب باید حاوی همه جزئیات عملی برداخت حقوق و مزایا، ساعات کاری، تعطیلات، خاتمه خدمات و مقررات اضطرابی و غیره باشند.

1 - ACAS
2 - Messages on individuals
پیام‌های مرتبط با شغل

کارکنان به دانش و سیاسی از اطلاعات عملیاتی و مرتبط با شغل از قبل موارد زیر نیاز دارند: محيط کاری، اهداف و عملکرد کاری، دستورالعمل‌های عملیاتی و فنی و وظایف کاری.

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

کارکنان به اطلاعات عمومی درباره محيط کاری، مخصوصاً وقتی تازه شروع به کار می‌کنند نیاز دارند. همچنین وقتی که تغییراتی در ادامه کار آنها رخ می‌دهد. باید به آنها درباره حوزه‌هایی از قبل شرایط کاری، آموزش و توسعه، سرپرستی و مدیریت، فرصت‌های برابر، روابط اداری، تنهایت اجتماعی و رفاهی اطلاعاتی داده شود.

به ویژه مهم است که به کارکنان اطلاعاتی درباره طرح‌های نماینده‌گان کارگری، مذاکرات و نظام مشورتی متنقل شود. همچنین 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 نماینده‌گان کارگری انتقال داده شود. دستورالعمل‌های عملیاتی مربوط به کارکنان بایستی مواردی جو وظایف کاری، روش‌های کاری، استفاده از تجهیزات، ماسیون‌های آلات و مواد خام، استانداردهای بهداشت و ایمنی، و روابط‌ها گزارش‌دهی را تحت پوشش قرار دهد.

به منظور اجتناب از اشتباهات با سوءتفاهم‌ها، مدیران و سرپرستان بایستی دستورالعمل‌های شفافی را جهت پشتیبانی از کارکنان همراه با توضیحات کامل، در جاییکه ضرورت دارد، ارائه دهند. همچنین توجه دقیق باید برای تهیه اطلاعات مربوط به مسائل بهداشت و ایمنی معطوف شود. دستورالعمل‌های

1 - Messages on Job
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 می‌روند، به خوبی کارشان را انجام می‌دهند.

(ج) پیام‌های مرتبط با سازمان

کارکنان علاقه زیادی به آنچه که در حال رخ دادن در سازمان است، دارند. اطلاعات می‌تواند فراگیر موضوع‌های مستقیم و مرتبط با شخص باشد. مدیریت معمولاً باید اطلاعاتی را درباره اهداف و خطمی، عملکرد گذشته و موجود شرکت، طرح‌های آینده و چشم‌انداز شرکت به همه کارکنان منتقل کند. به علاوه، تحت عنوان کلی عملکرد مالی، تغییرات مدیریت و برخی‌ها، وضعیت بازار و سفارش‌ها، تغییرات در محوولات و خدمات شرکت، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و روش‌های کاری، ادغام‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها اطلاعاتی می‌تواند به همه کارکنان منتقل گردد.

تакید باید بر موثریت‌ها، 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 نظر فروش، جریان نقده، درآمدها و مخارج، بازده سرمایه، ترک خدامت، ارزش افزوده، سود و هزینه و دارایی‌ها و بدهی‌ها باید منتقل شوند.

معیارهای انتقال پیام: نمایی بین خوب است که بدانند، و "باید بدانند" ۱. کارکنان اغلب انتظارات غیر واقع بیان‌های از مدیران برای دریافت برخی از اطلاعات دارند. بنابراین، مدیران باید معیارهایی را برای نوع اطلاعاتی که باید به کارکنان انتقال دهد، 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 با یادآوری «آنچه که با یاد بدانند و هم آنچه که نباید یاد بدانند» را به کارکنان منتقل کنند. کارکنان توانایی 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 کند. برای مثال، مدیران با یادآوری 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 جهت گیری شرکت، نامطمن هستند (کنجر، ۲۰۰۴: ۳).

کانال‌های ارتباطی:

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

الف) روش‌های چهار به چهار، شفاهی یا گفتاری:

• جلسات گروهی کوچک: این نوع جلسات بین مدیر و کارکنان در یک محلی کاری خاص برگزار می‌شوند.
• جلسات گروهی بزرگ: این نوع جلسات با حضور همه کارکنان سازمان برگزار می‌شوند. برای مثال مراسم آغاز سال کاری.
• جلسات میان وظیفه‌ای: این نوع جلسات بین مدیران یا کارشناس واحدهای مختلف یک سازمان برگزار می‌شود.
• شورای‌های کاری: این نوع جلسات بین نمایندگان مدیریت و کارگران جهت انجام مذاکرات کاری برگزار می‌شود. برای مثال، این روش در شرکت سوئی 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
روش‌های ارتباطی کتبی

• کتابچه‌های راهنمای شرکت:
  این کتابچه فراهم کننده اطلاعاتی درباره قوانین و
  مقررات کاری شرایط کاری است که کارکنان شرکت بروزه کارکنان تازه وارد باید از
  آنها مطلع شوند.

• پایداری‌سازی اطلاعاتی کارکنان:
  هدف از تهیه این پایداری‌سازی‌ها (مثل پوشه) از تهیه این پایداری‌سازی‌ها
  اطلاعاتی به همراه کارکنان در همه سطوح در رابطه با فعالیت‌ها و عملکرد شرکت
  است.

• نشریات و مجلات:
  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.

• پوشن‌های اطلاعیه‌های واحدی:
  از این کانال ارتباطی برای ارائه اطلاعات مرتبط
  با یک واحد سازمانی استفاده می‌شود.

• اعلامیه‌ها:
  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 ارائه اطلاعات درباره موضوعات
  مهم مورد استفاده واقع شود.

• ج) روش‌های الکترونیکی:
  از راه دور

• اینترنت:
  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:

- روشنی است که کارکنان قادر می‌شوند به اطلاع‌هایی از پیش ضبط شده درباره موضوعات مختلف از طریق سیستم تلفن داخلی (تلفن گویا) گویند. این روشنی معمولاً در سازمان‌های بزرگ کاربرد دارد.
- وسایل دیداری و شیب‌داری: به منظور تشخیص موضوعات فنی و عملکرد مالی شرکت می‌توان از نوآوری‌های بیدنوری، فیلم و ارائه‌های اسلامی استفاده کرد.
- پست الکترونیکی: این روشنی برای انتقال اطلاعات به کارکنان که در مکان‌های پراکنده و دور افتاده قرار دارند مورد استفاده واقع می‌شود.
- پست صوتی: گزینه‌ای است که توسط برخی از شرکت‌ها برای انتقال اطلاعات و اطلاعیه‌های ضروری مورد استفاده واقع می‌شود. پست صوتی به ویژه برای انتقال پیام‌های رادیویی از سوی مدیران ارشد مفید است.
- یادداشت: این روشنی برای اطلاع‌های مهم از طرف مدیران اجرایی و تبیین عقیل‌نیت تصمیمات متشکل مورد استفاده واقع می‌شود (از طریق رونمایی با پست الکترونیکی).

ارتباطات مدیران و کارکنان:

ارتباطات عمومی 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 بالا (مدیران با کارکنان) متدول‌تر از ارتباطات پایین به بالا (ارتباطات کارکنان با مدیران) است. لارکین و لارکین (1994) معتقدند که اگر مدیران ارشد با سرپرستان پلاستیک شان
مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (مطالعه موردنی شرکت ایران خودرو) 129 /

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 (1952: 17-29) مطرح شد و به اثر پلز معروف شد. پلز سعی داشت نشان دهد که کدام سبک رهبری بر رضایت کارکنان تأثیر دارد (رسمی/ غیر رسمی، استبدادی/ مشترکی، مدیریت گرا/ سرپرست گرا). از دیدگاه که آنچه که بیشتر مهم است سبک رهبری سرپرست یک است، 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 موردی با اتخاذ تصمیمات شان است. تضمین اینکه سرپرستان مستقیم از اطلاعات/ 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 تحمیل بیشتری برای ارتباط با سرپرست پیدا کرده و به احتمال قوی‌تر باور دارند که اطلاعات دریافتی از سرپرست دقیق است (رامبرت و اورایلی، 1974: 225-200).

ارتباطات مدیران با کارکنان: مورگان و شایمن (1983) مبتینی بر مطالعه انجام شده بر روی 3000 کارمند توسط مؤسسه ریسرج آینیون، دریافتند که اکثریت کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه عفیت داشتند که سازمان‌شان دارای یک سیستم ارتباطات بالا به پایین خوبی نبود. در مطالعه‌ای دیگر که توسط انجمن بین‌المللی ارتباطات کسب و کار رپورت 1977 کارمند انجام شد و شرکت تاورس، پرین، فاستر،کرازبی، فورن باخ و رزنبیگر (1982) آن را تایید 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 ,Poster and Crosby ,Foehrenbach and Rosenberg
نمودار ۱ - کانالهای ارتباطی کارکنان با سرپرست مستقیم، همکاران، مدیریت ارشد و شرکت (منبع: قلیلی و ایمانی پور، ۱۳۸۳)

نمودار ۲ - کانالهای ارتباطی مدیران با کارکنان، مدیران میانی، ارشد شرکت (منبع: قلیلی و ایمانی پور، ۱۳۸۴)
آنها همچنین پی برندند و موضوع که بیشتر مورد علاقه کارکنان است عبارتند از: برنامه‌های آینده سازمان و بهبود‌های بهره‌وری. این یافته با آنچه که دوآپریکس (1991) به عنوان سلسله مراتب نیازهای ارتباطی کارکنان مطرح کرده (نمونه‌ریزی 3) متفاوت است. این مغایرات می‌تواند ناشی از این باشد که سلسله مراتب نیازهای دوآپریکس نظری است، نه مبتنی بر تحقیق تجربی و با آنچه کارکنان می‌خواهند از مدیران ارشد بشنودند در مقابل اگرچه ناکام 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 (جابلیون، ۱۹۸۰: ۲۰-۲۳): می‌باید مدیران ارشد باید به طور مستقیم با سرپرستان بالا ارتباط برقرار کنند؛ سرپرستان بالا ارتباط با گزارش‌های مستقیم شان 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 کند، سپس به صورت کبی پی گیری کنید (گیبسون و هادجتس، ۱۹۹۱).

نمودار ۳ - سلسله مراتب نیازهای ارتباطی کارکنان (منبع: دوآپریکس، ۱۹۹۶)
موانع فراوری ارتباطات مدیران با کارکنان

هر بست سازمانی در زنجیره اخیار و مسئولیت دارای قدرت است. تفاوت‌ها در قدرت بین سطوح مختلف باعث می‌شود افراد بیشتر نسبت به پست‌های سلسله مراتبی، تا داشتگر به عنوان اشخاص واقعی نشان دهد.

مدیرین که در آن‌جا یک پست قدرت است، آن را به عنوان یک مسئولیت در نظر می‌گیرند، اما برای کارکنان، که به برگ جلوه دادن قدرت پست بالاتر کمک می‌کند. این قدرت به طور بالقوه نمایانگر موقعیت براً آزار دادن و حتی لزبند از امتیاز اذیت کردن زیردستان است. این واقعیت ممکن است به سوءتفاهم‌ها و هوگاه‌های ارتباطی بین سطوح منجر شود. 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 بالادست، ممکن است سوء تعبیرهای درباره تلاش‌های آنها برای برقراری ارتباط با سطوح پایین بوجود آیند. زیردستان ممکن است درباره دستورات بالادست قضاوت‌هایی داشته باشند و از خود بررسید که منظور ای از آن دستور چه بوده؟ یا اینکه زیردستان ممکن است دستورات بالا را خرف و تفسیر کند. بنابراین اقامت‌های ممکن است افزون‌تر از قصد بالادست باشند.

احتمالاً مسئولی جدی‌تر زمانی رخ می‌دهد که یک سرپرست مانع از دریافت اطلاعات مورد نیاز یک زیردست شود. این حالت ممکن است ناشی از این باشد که سرپرست یا از اینکه زیردستش به چه اطلاعاتی نیاز دارد، آگاهی ندارد. از طرف دیگر، داشتن اطلاعات و سعی انجام مهمی برای کنترل افراد است. در نتیجه، یک سرپرست ممکن است اطلاعات اش را برای حفظ قدرت آش یا زیردستان مخفی نگه دارد. از آنجاکه زیردستان به اطلاعات برای انجام مسئول کارهایشان نیاز دارند، سرپرستان به عنوان کسانی که دارای این اطلاعات به طور وسیع هستند، زیردستان را مجبر می‌کنند که به آنها وابسته باشند، و باید ترتیب آزادی عمل آنها را برای انجام هرگونه ابتکار عملی و محدود می‌سازند.
مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو) / ۱۳۳۷

از سوی دیگر، وقتی که یک سیرپرست از ارائه اطلاعات به زیردستان خودداری می‌کند، او در واقع تماشای دارنده دسترسی خودش را به اطلاعات از پایین دستان کاهش دهید. هرگاه این حالت به صورت افزایش شود، با تصمیم‌گیری دقیق‌تر از 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 یکی یافته مهم این است که رضایت کارکنان از ارتباطات پایین به بالا کمتر از رضایت آنها از ارتباطات بالا به پایین است (گیبسون، ۱۹۸۵، ص ۱۵۰; گیبسون 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، برنامه‌های رصدی که بشکایات برنامه‌های مشترک کارکنان مثل حلقه‌های کیفیت‌ها جلسات تیمی در سازمان‌ها به اجرا گذاشته می‌شوند، رضایت کمی وجود دارد. گیبسون و هادجتس (۱۹۹۱: ۲۶۸) در دلیل مدیریت را برای این عدم رضایت مطرح می‌کنند، به ویژه اینکه این استراتژی‌ها اغلب شامل ارتباطات دو طرفه نبوده، به‌طوری‌که ساختارمانند نمی‌شوند، زمانی که نمی‌توانند تاریخ‌های، و از استفاده مقاومت از سوی مدیران برخورد ندارند. همچنین مک کلند (۱۹۸۸) یک تعداد از دلایل کارکنان درباره ضعف ارتباطات پایین به بالا را نشان‌یابی کرد که عبارتند از:

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

موانع فراوری ارتباطات کارکنان با مدیران یک مسئله ارتباطی مهم است که اکثر اطلاعات مربوط به تصمیمات مدیران باید از سطوح پایین سازمان جریان باید. اما به دلیل حساسیت
زویدستان به قدرت بالادستان، پهان کاری قابل ملاحظه‌ای به هنگام ارتباطات با سطوح بالای سازمان، می‌تواند بوجود آید. هیچ پایین دستی تملی ندارد اخبار بردا به بالای سازمان انتقال دهد، به ویژه اگر اثر نامطلوبی بر او داشته باشد. در نتیجه، پایین دستی تملی دارند که اخبار بد برای اشتغالات کاری یا اقدامات انجام نشده دارد انتقال ندهند. در عوض، تملی برای انتقال سریع اخبار خوب راجع به بهبودی عمکرند به بالادستان وجود دارد.

اطلاعات نامطلوب تنا در شرایطی متفاوت خواهند شد که:

1) انتقال آن پی آمدهای نامطلوبی برای فرستنده به دنبال ناشی باشد.
2) بالادست بخواهد درباره موضوع مربوطه از هر طریقی از منابع دیگر مطالعی بدست آورد، که بهتر است قبل از سایرین اطلاعات مورد نیاز براز او فراهم شود.

3) مدیر به اطلاعات درباره مالفکه‌ها خود نیاز دارد، و امکانات خواهد شد اگر بدون آن اطلاعات به دام افتدد. یک مدیر ممکن است در دام تفکر فقدان اخبار بد، خوش خبری است، بیفتد. در حال اینکه فقدان اطلاعات نامطلوب می‌تواند بیانگر این عارضه باشد که ارتباطات پایین به بالا ضعیف است.

مسئول دیگر این است که اطلاعات منتقل شده به مدیر ممکن است به تناسب اهداف فرستنده گزینش و تحریف شود. بنابراین، مدیر ممکن است فقط به آن بخشهای تحریف شده دسترسی یابد. زمینه که مدیر یک تصویر دقیق واقعیتی نداشته باشد ممکن است منبع 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 ممکن است می‌تواند مدیر را مشاهده کرد یا با تمس
مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو) / ۱۳۵۱

گرفت، ارتباطات دشوار می‌شود. در سازمان‌های برگزاری مدیران ممکن است با استقرار در دفاتر مرکزی دور به آسانی در دسترس زیردرست‌های خود نباشد. در سازمان‌های کوچک‌تر ادارات مدیران ممکن است در مکان‌های سرویس‌های داخلی باشد. یا اینکه آنها ممکن است خود را غیر قابل دسترس نگه دارند.

پیچیدگی سازمانی همچنین ارتباطات پایین به بالا را را به تأخیر می‌اندازد.

برای مثال، موقعیت‌ها تا فرض کنید که در پایین‌ترین سطح سازمانی یک مسئول مهم مطرح می‌شود که باید دسترسی بالای سازمان حل و فصل شود. کارگر به سرورست مسئوله را می‌گوید. آنها درباره آن صحبت می‌کند و سعی می‌کند آن را حل نمایند. این فرآیند ممکن است یک‌ها دو روز به طول انجامد. سپس آن به یک مدیر سطح بالاتر منتقل می‌شود. اگر 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 مسئله به مدیر ارشد سازمان منتقل شود، ممکن است روزها یا هفته‌ها از زمانی که مسئوله 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 زیردرست‌ها از آزادی عمل مشابهی برای گرفتن زمان بالای‌درست‌ها برخوردار نیستند. یک بالای‌درست ممکن است برای نمایش با زیردرست‌ها احساس آزادی عمل کند و با او در هر زمانی که بخواهد صحبت کند. این مورد برای پایین دستی مصداق ندارد.

نگرش و رفتار مدیر به هنگام مطرح شدن شکل شخصی نقش مهمی در تشکیل یا عدم تشکیل ارتباطات پایین به بالا ایجاد می‌کند. اگر مدیر به هنگام گفتگو با کارمندانش عصبانی باشد، هر روش‌خور و نشان ارتباطات آینده بین آنها خواهد شد (آلستون، ۲۰۰۰: ۱۲۴-۱۳۱).

شایستگی‌های ارتباطات مدیران و کارکنان

نتیجه یک مطالعه پیش‌بینی از کارکنان در استرالیا نشان می‌دهد که ۱۰ درصد کارکنان از مدیرانشان متنفر هستند (مک لاج، ۲۰۰۳: ۳). این مطالعه به مدیران نشان داد که افزایش رضایت کارکنان دشوار نیست: با توانمندسازی،
تقدیر، ارتباطات و صداقا می‌توان رضایت آنها را بدست آورد. از اینجا به مدیران توصیه شده است که باید مراقب ناامیده گرفتن این پیام باشند. این همچنین به این معنی است که آنها باید یک روشکرد جدید به ارتباطات با کارکنان را پیاده‌سازی کنند.

جان کاتر و جیمز هسکی (1992) در کتاب‌شناسی با عنوان «فرهنگ سازمانی و عملکرد» مطرح کردند که در بهترین سازمان‌ها رهبری در سطوح مختلف مدیریت اتفاق می‌افتند. کاتر بیان می‌کند که «رهبران» به طور مؤثر تغییر را مدیریت کرده و به طور سریع در پی برای 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 مهم در سطح مدیریت میانی و هم در سطح مدیریت ارشد، درباره بهبود رابطه با کارکنان ایست. با ارائه 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 شایستگی های ارتباطی خود را در ابعاد زیر توسعه دهند:

• همسود کارکنان با چشم‌انداز، استراتژی، اهداف و ارزش‌ها
• انگیزش و مدیریت عملکرد
• ابزار کمک‌های یکپارچه
• شناسایی و حل مسائل
• تقویت فرهنگ ارتباطات و
• مدیریت ارتباطات.

جدول 1 نشان دهنده شایستگی‌های ارتباطات مدیران میانی و ارشد برای ارتباطات با کارکنان است.
جدول 1 - شاخص‌های ارتقاء مدیران

<table>
<thead>
<tr>
<th>شاخص‌ها</th>
<th>رفتارهای مدیران مبنا</th>
<th>رفتارهای مدیران عالی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>درآمدها</td>
<td>سایه‌ی حضور</td>
<td>برقراری روابط محیطی و تحقیق مبتکری</td>
</tr>
<tr>
<td>شرکت‌کننده‌ها</td>
<td>پیشرفت توجه‌ی مالی</td>
<td>تحقیق درون‌پژوهشی و تجوید</td>
</tr>
<tr>
<td>کارکنان</td>
<td>رشد و نوسان</td>
<td>مبنا به‌کارگیری استراتژیک و تحقیق</td>
</tr>
<tr>
<td>افراد</td>
<td>مالی و اجتماعی</td>
<td>اجتماعی و تنشینی</td>
</tr>
<tr>
<td>کارکنان</td>
<td>مالی و اجتماعی</td>
<td>اجتماعی و تنشینی</td>
</tr>
<tr>
<td>شرکت‌کننده‌ها</td>
<td>پیشرفت توجه‌ی مالی</td>
<td>تحقیق درون‌پژوهشی و تجوید</td>
</tr>
<tr>
<td>کارکنان</td>
<td>رشد و نوسان</td>
<td>مبنا به‌کارگیری استراتژیک و تحقیق</td>
</tr>
<tr>
<td>افراد</td>
<td>پیشرفت توجه‌ی مالی</td>
<td>تحقیق درون‌پژوهشی و تجوید</td>
</tr>
<tr>
<td>کارکنان</td>
<td>رشد و نوسان</td>
<td>مبنا به‌کارگیری استراتژیک و تحقیق</td>
</tr>
<tr>
<td>شرکت‌کننده‌ها</td>
<td>پیشرفت توجه‌ی مالی</td>
<td>تحقیق درون‌پژوهشی و تجوید</td>
</tr>
</tbody>
</table>

توجه: جدول به‌عنوان یک مثال ارائه شده، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضیحات بیش‌تر، به‌منظور توضح
همانطور که مدیران برای ارتباطات مؤثر با کارکنانشان باشند، شایستگی‌های باشند. کارکنان نیز باید برای ارتباطات مؤثر با مدیرانشان باید شایستگی‌های باشند. بر این اساس شایستگی‌های ارباطی کارکنان به شرح زیر هستند (اسمیت، 1987: 33-42):

- درک شغل مدیر: تازگانی که فشارهای وارده بر شغل مدیر را درک نکنند نمی‌توانند در پاسخ به نیازهای مدیران موثر شوند. مدیران به نیازهای اهدافی ایست؟ محدودیت‌های ایست؟ چه هستند؟ چه میزان حمایت از همکاران و بالادستان دریافت می‌کنند؟ باید درباره دشوارترین بخش‌های مسئولیت مدیران آگاهی کسب کنید. به طوری که بتوانید به او پیشنهاد کمک دهید. در حیطه شما باید قادر باشید شرح شغل مدیران را بتوانید.

- مسئولیت مدیران را مطلع نگه دارید: همیشه مطمئن باشید که مدیر دارای اطلاعات کاملی درباره موضوعات است که او باید درباره پیشرفت کارگان بداند. هرگز اجازه ندهید تا سربرگی اطلاعاتی را از دیگران به شما باید خودتان برای او فراهم کنید. بدست آورند. هر وقت سربرگی‌تان در مقابل یک بالادست یا همکاری دیگر اینکه شما نتوانستید ار را مطلع نگه دارید ناراحت شود، شما متضرر خواهید شد.

- سبک ارتباط مدیران را بهبود دهید: دقیقاً از تمایل‌ها و خواسته‌های مدیران اطلاع پیدا کنید. آیا این شخص دارای ویژگی‌های منحصر به فردی به هنگام برقراری ارتباطات است که به نظر می‌رسد سوء تفاهم‌هایی را برای دیگران ایجاد می‌کند. آیا این مدیر یک گوش دهنده ضعیف است یا یک گوش دهنده گریزشی است؟ درک انتظارات مدیران: آگاهی کاملاً از انتظارات مدیران بپیدا کنید؛ تفاضلاً و واکنش‌های مدیر را قبل از اینکه توسط یا مطرح شوند، پیش‌بینی کنید.

- قابل اعتماد و انتقاد باشید: دقیق، وقت‌شناس و وقت‌گرا باشید؛ مشتاقانه وظایف را پذیرفته و وظایف‌تان را به موقع تمام کنید؛ آنچه را که نمی‌توانید انجام دهید قولش را ندهید.

- مسئولیت‌پذیر باشید: برای هر چیزی که در حوزه وظایف کارتان اتفاق می‌افتد خود پاسخگو باشید؛ هیچ عذر و بهانه‌ای را از خودتان برای عدم موفقیت پذیرفته.
مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو) / ۱۳۹/ نسبت به خودتان به شدت اتفاق‌پذیر باشد: آگاهی داشته باشید که زیردست دارای کمبودهای است و تماماً درصد باشید که از آنها به منظور اصلاح نماند. بگیرید، خود را بیش از دیگران درباره اشتباهات که اتفاق می‌افتد، سرزنش کنید. براساس مطالعات نظری انجام شده که مدل مفهومی ارتباطات مدیران و کارکنان در شرکت ایران خودرو طراحی و ارائه شد. در ادامه مقاله چارچوب مفهومی این مدل، متدولژی طراحی و اجرای آن مورد بحث قرارداده شده است.

مدل ارتباطات مدیران و کارکنان
روش شناسی تحقیق

ابتدا تیم تحقیق، یکی 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، مرکز پیام‌رسانی و همچنین مشاوران مدیریتی شرکت دعوت کرد تا درباره مدل مفهومی پیشنهاد نظرات شان را ارائه کنند. در ادامه کار، تیم تحقیق با توجه به نظرات پیشنهادی شرکت‌دار به تعیین طراحی و ابزار جمع آوری اطلاعات بر اساس مدل مفهومی کرد. پس از طراحی پرسشنامه به عنوان ابزار تحلیل ارتباطات مدیران و کارکنان، تیم تحقیق جهت حصول اطمینان از تناوب محتمل پرسشنامه با مدل مفهومی طراحی شده دوباره از نظرات گروه خبرگان بهره مند شد. پس از تعیین جامعه آماری که شامل مدیر، روسای کل، روسای ادارات، مسئولان فنی‌سازی، سرپرستان، سرکارگران (استادکارها) و کارگران (کاربران) به‌شکل بندی سازی خودرو بودند، گروه‌های متمرکز تشکیل شدند. بدین ترتیب هفت گروه متمرکز ایجاد شدند که تیم تحقیق از طریق روش مصاحبه در جلسه‌های چهار ساعت و صبح موجود و مطلوب ارتباطات هریک از آن‌ها با سطوح بالاتر و همچنین با سطوح پایین تر شان را بررسی کرد.
پس از جمع‌آوری و طبقه‌بندی اطلاعات حاصل از این جلسات و بررسی مبانی نظری جمع‌آوری شده، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود ارتباطات مدیران و کارکنان شناسایی، تحلیل و گزارش شد.

مدل مفاهیمی تحقیق
عناصر مدل ارتباط مدیران و کارکنان (نموداره) به شرح زیر هستند:

- تمرکز پیام: پیام‌هایی که مدیران می‌توانند به کارکنان منتقل کنند به‌رسانمان، شغل و نظر تمرکز دارد. همچنین پیام‌هایی که کارکنان می‌توانند به مدیران منتقل کنند، به شغل و نظر تمرکز دارد.

- هدف ارتباط: اهدافی که مدیران به هنگام ارتباط با کارکنان دارند را می‌توان در جهار حوزه: مدیریت عملکرد، آموزش و تربیت، انجام و اطلاع رسانی عمومی، طبقه بندی کرد. به‌علاوه، اهدافی که کارکنان به هنگام ارتباط با مدیران دارند را می‌توان در جهار حوزه کلی: بازخورده و انتظاری مورد بررسی قرار داد.

- موضوع ارتباط: مدیران به هنگام ارتباط با کارکنان با توجه به اهداف ارتباطی شان باعث ارائه اهداف کاری، وظایف شغلی، بازخورده عملکرد، مسئله 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 باعث ارائه ارتباط اولیه شان با مسئول های را درباره پیشرفت کارها، مشکلات و ایداهای بازخورده عملکرد مدیر، و مسئله شخصی شان به مدیران منتقل کنند.

- کانال‌های ارتباطی: مدیران و کارکنان با توجه به تمرکز پیام، اهداف ارتباطی و موضوع ارتباطات شان باعث از طریق یک کانال یا ترکیبی از کانال‌های ارتباطی کنی، جریان بهره‌برداری به‌شماره‌ی ارزشی و تکنولوژی‌های ارتباطی با یکدیگر ارتباطی مناسب برقرار کنند.

- شایستگی‌های ارتباطی: مدیران به منظور ایجاد نقش ارتباطی شان به طور مثبت، باید برخی از ارتباطی خود با کارکنان را در حوزه‌های فراهم ساختن چشم انداز و شرایط کاری، تقویت فرهنگ ارتباطات، مدیریت ارتباطات، هم‌افزاری بی‌میانی، برآمی‌بخش.
مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو) / 141

عملکرد و مدیریت مسائل، توسعه دهنده. یمچین کارکنان بايد رفتارهای ارتباطی خودشان را با مدیران در حوزه‌هایی مثل در ک شغل مدیر، اطلاع رسانی به مدیر، درک انظار مدیر، مسئولیت پذیری، قابلیت استفاده توسعه دهنده.

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

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

• مدیران درنقش فرستنده و دریافت کننده، چه پیام‌هایی را و به چه میزانی به کارکنان منتقل می کند؟

• مدیران درنقش فرستنده و دریافت کننده، بايد 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 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 پیام را به مدیران منتقل کنند؟

• سطح رضایت ارتباطات مدیران با کارکنان چگونه است؟

• سطح رضایت ارتباطات کارکنان با مدیران چگونه است؟

• سلسه مراتب نیازهای ارتباطی مدیران با کارکنان چگونه است؟

• سلسه مراتب نیازهای ارتباطی کارکنان با مدیران چگونه است؟

• شیستگی های ارتباطی مدیران با کارکنان چه هستند؟

• شیستگی های ارتباطی کارکنان با مدیران چه هستند؟
نتایج این تحقیق نشان داد که اهداف ارتباطی مدیران با کارکنان به ترتیب عبارتند از مدیریت عملکرد، آموزش و توسیع، اگزام و اطلاع رسانی عمومی. با این و جوی، در این زمینه نتایج تحقیق نشان داد که مدیران در مورد جشن اندیش، ماموریت، اهداف و برنامه‌ها، استراتژی‌ها، ارزش‌های شرکت، فرصت‌های آموزش و توسیع، فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی و مزایای رفاهی کارکنان و تیپین روشن اهداف کاری و احیای 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 عبارتند از: 1) تیپین روشن وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های کاری، 2) ایجاد فرصت‌های بحث و تجربه‌گری
ارتقای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها، (۲) تبیین اهداف کاری و بازخورد نتایج کار، (۴) پیگیری مسائل شخصی و انگیزشی، و (۵) تبیین چشم اداز، اهداف برنامه‌ها، تحولات موجود و آینده شرکت. رضایت کارکنان از انتقال پیام‌های مدیران به آنها به ترتیب عبارت‌های بوئنده از: (۱) بازخورد عملکرد کارکنان، (۲) وظایف، اخلاق‌ها و مسئولیت‌های کاری، (۳) اهداف و نتایج مورد انتظار، (۴) فرصت‌های بین مسائل انگیزشی و شخصی، (۵) فرصت‌های ارتقاء دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها، و (۶) بیان چشم اداز، اهداف، برنامه‌ها، استراتژی و تحولات موجود و آینده شرکت. این نتایج نشان می‌دهد که کارکنان از ارایه بازخورد عملکرد شان توسط مدیران رضایت دارند، اما از بیان چشم اداز 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، کنال‌های ارتباطی مناسب مدیران با کارکنان طبق جدول ۲ هستند:

جدول ۲- کنال‌های ارتباطی مدیران با کارکنان

<table>
<thead>
<tr>
<th>موضوع ارتباط</th>
<th>کنال‌های ارتباطی مناسب</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>جلسات هفتگی</td>
<td>جلسه تبیین نیازهای توسعه، نشانه‌های، جزویت، جدیدیت، کتاب، گزارش، نشریه، پرورش</td>
</tr>
<tr>
<td>جلسات افراد مشخص</td>
<td>جلسه تبیین نیازهای توسعه، نشانه‌های، جزویت، جدیدیت، کتاب، گزارش، نشریه، پرورش</td>
</tr>
<tr>
<td>جلسه عامیانه</td>
<td>جلسه تبیین نیازهای توسعه، نشانه‌های، جزویت، جدیدیت، کتاب، گزارش، نشریه، پرورش</td>
</tr>
<tr>
<td>جلسات عمومی</td>
<td>جلسه تبیین نیازهای توسعه، نشانه‌های، جزویت، جدیدیت، کتاب، گزارش، نشریه، پرورش</td>
</tr>
<tr>
<td>جلسات افراد مشخص</td>
<td>جلسه تبیین نیازهای توسعه، نشانه‌های، جزویت، جدیدیت، کتاب، گزارش، نشریه، پرورش</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 ارتباطی مدیران با کارکنان به ترتیب عبارت‌های بوئنده از: (۱) گزارش بی‌سرعت کارهای محوله، (۲) گزارش مشکلات، ابتدایا و پیشنهادها، (۳) ارزیابی و بازخورد عملکرد مدیران و (۴) بیان مسائل شخصی، مزایا، فرصت‌های بی‌سرعت شغلی. عدهی این مسئله 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) بایزخورد 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>موضوع ارتباطی</th>
<th>کانالهای ارتباطی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>پیشرفت کارها</td>
<td>جلسه گروهی</td>
</tr>
<tr>
<td>مشکلات کاری</td>
<td>جلسه گروهی</td>
</tr>
<tr>
<td>پایخورده عملکرد</td>
<td>فرم بایزخورد عملکرد</td>
</tr>
<tr>
<td>انتقال</td>
<td>جلسه فردی</td>
</tr>
</tbody>
</table>

به طور کلی، با توجه به نتایج این تحقیق فرصت‌های بهبود ارتباطات مدیران و کارکنان شرکت به شرح ذیل پیشنهاد شدند:

۱- تبیین روش‌های وظایف، اخیارات و مسئولیت‌های کاری.
۲- اطلاع رسانی بهتر درباره اهداف و برنامه‌های موجود و آتی شرکت.
۳- ارائه بایزخورد عملکرد مدیران از سوی کارکنان.
۴- برگزاری جلسات منظم درباره گزارش مشکلات و مسائل کاری و بیان ایده‌ها و پیشنهادات.
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 مآخذ

قلیج لی، بهروز و محسن ایمانی پور. بررسی بهبود ارتباطات داخلی شرکت ایران خودرو، جزوی منتشر نشده، 1383.

منابع لاتین


