

ارائه مدلی برای سامانه مدیریت ارتباط با کارکنان در ارتش ج.ا.ا

امید مراغه^۱

چکیده

مدیریت ارتباط با کارکنان یک ابزار ارتباطی مدیریتی است که سازمان‌ها جهت ارتباط همه جانبه با کارکنان به کار می‌گیرند و این ابزار، فرایند راهبردی جهت توانمندسازی مدیران برای مدیریت بهتر منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. دستیابی به عملکرد بالای کارکنان نیازمند شناسایی ساز و کارهای ارتباط با کارکنان است که در قالب مفهوم مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM) پیگیری می‌شود. هدف این پژوهش ارائه مدلی برای بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان با رویکرد داده بنیاد است. روش پژوهش کیفی و از روش داده بنیاد استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختارمند بود و اطلاعات با استفاده از ساختار نظام‌مند اشتراوس - کوربین و نرم افزار MAXQDA تجزیه و تحلیل شد. از طریق نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی داده‌ها جمع‌آوری شد و تا ۱۴ نفر به سطح اشباع نظری داده‌ها رسید. مشارکت کنندگان معاونان و مدیران ارشد جمعی ستاد اجا بودند. نتایج با ۱۰ مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی که این عوامل در برگزیده شرایط علی (فرهنگ سازی، تعامل با سرمایه‌های انسانی سازمانی، ساختار سازمانی)، پدیده محوری (بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان)، شرایط زمینه ساز (فرهنگ ارتش)، شرایط مداخله‌گر (مدیریت هوش هیجانی) و راهبردها (بهبود ارتباطات، مدیریت بهینه عملکرد، ساختار مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان) و پیامدها (توانمندسازی ارتش، کارایی و اثربخشی کارکنان) است.

واژه‌های کلیدی: گران‌تئوری، کارکنان، مدیریت ارتباط با کارکنان، ستاد اجا، ERM

مقدمه

در محیط رقابتی امروز چنان چه سازمانی تمایل دارد که بهترین عملکرد را داشته باشد، موظف است کارکنان را به روش‌های بهینه حفظ کند. نیروی انسانی یک عامل مهم در راه رسیدن به موفقیت یا شکست سازمان بالاخص در سازمان‌های نظامی می‌باشد. اگر مدیران سازمان نظامی راه‌های ارتباطی مناسب با کارکنان خود را شناسایی نکنند هرگز یک یگان نمی‌تواند از توانایی و مهارت‌های آنان که عامل موفقیت در ماموریت‌هاست بهره‌مند شود. هرچه یک سازمان نظامی ارتباط مستحکم‌تری با کارکنان خود داشته باشد می‌تواند بهترین عملکرد را از آنان انتظار داشته و از کارکنان به عنوان یک عامل اساسی پیروزی در میدان جنگ در دنیای متغیر و پیچیده امروز استفاده کند.

مدیریت ارتباط با کارکنان را می‌توان یک ابزار و فرایند راهبردی جهت توانمندسازی مدیران برای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت. از طرف دیگر هر سازمان کارکنانی با توانایی و مهارت متفاوت و همچنین از خرده فرهنگ‌های مختلف دارد که به منظور برقراری ارتباط مؤثر، نیازمند شناسایی نیازهای انواع مختلف نیروی کار می‌باشد (می^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). در سازمان‌های نظامی همچون ارتش این مسئله خود را بیشتر نمودار می‌کند چرا که یک یگان ارتش از کارکنانی با خرده فرهنگ‌های کاملاً متفاوت تشکیل شده است و با توجه به ماموریت‌های متفاوت و چالش‌برانگیز نیاز به ERM^۲ بیش از هر سازمانی احساس می‌شود.

مدیریت روابط با کارکنان روند نوظهوری را در رابطه با مدیریت منابع انسانی با ساخت و حفظ روابط فردی و متقابلاً روابط ارزشمند با کارکنان بر مبنای فناوری اطلاعات تشکیل می‌دهد (سلیمانی نژاد، ۱۳۹۵). یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های نظامی، آمادگی روانی و جسمانی منابع انسانی است و از این رو نیازمند این است که افراد به خوبی مدیریت و ارزش گذاری شوند تا نقش آنها در پیشرفت سازمان به خوبی با بهره‌وری بیشتر تأیید شود.

رهنما و تانیا (۲۰۱۷) مدیریت ارتباط با کارکنان را به عنوان روشی برای رسیدگی به رابطه بین کارکنان دانشی و سازمان‌ها توصیف کردند. رابطه مثبت با کارکنان، دستیابی به اهداف سازمانی را افزایش می‌دهد و یکنیت و همکاران (۲۰۱۳) بحث کردند که مدیریت ارتباط با کارکنان، روحیه، تعهد و اعتماد به سازمان را تشویق می‌کند. همچنین به اصلاح شرایط کاری کنترل

^۱ May

^۲ Employee Relationship Management

رونده‌ای منابع انسانی و ایجاد روابط صمیمی بین کارکنان کمک می‌کند (آروبایی^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

لذا ERM (مدیریت ارتباط با کارکنان) به معنای یک ابزار و یک فرایند استراتژیک برای مدیریت و افزایش انگیزه در نیروی کار با افزایش تمرکز بر تعالی روابط فردی بین کارفرما و کارمند است. ERM تلاش می‌کند تا رابطه خوبی بین کارکنان برقرار کند و اعتماد به نفس کارکنان را بالا ببرد و شرایط کاری خوبی را در یک سازمان فراهم کند (برهان و زوید،^۲ ۲۰۱۸). استفاده از مدیریت ارتباط با کارکنان در یک سازمان در حال حاضر یک عامل موفقیت بزرگ برای سیاست منابع انسانی استراتژیک است. مدیریت ارتباط با کارکنان فناوری یا محصول نرم افزاری نیست، بلکه مفهومی است که بر اشکال جدید ارتباطات درون یک شرکت تمرکز دارد (آنیانگو،^۳ ۲۰۱۴). امروزه توانایی مدیریت ارتباط با کارکنان جهت حمایت از عملکرد سازمانی و حفظ بقای آن ضروری است؛ اما مدیران در رویارویی با فعالیت‌های اولیه مدیریت ارتباط، عملکرد ضعیفی دارند. این امر موجب کاهش بهره‌وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه‌های ملی و بین‌المللی شده است. مدیریت روابط کارکنان در محل کار یک مفهوم جهانی شناخته شده در سازمان‌ها و صنایع است. هدف از رابطه کارکنان دستیابی به ارتباط هماهنگ کارکنان و کاهش فعالیت‌های تعارض در استخدام است (تورینگتن و هال،^۴ ۲۰۱۷). مدیریت ارتباط با کارکنان شباهت‌های زیادی با مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) دارد که قابل درک است زیرا مفهوم مدیریت ارتباط با کارکنان از آن مفهوم مشتق شده است (جیوتی،^۵ ۲۰۱۴). می‌توان بیان کرد که مدیریت ارتباط با کارکنان فرایندی است که شرکت‌ها برای مدیریت مؤثر تعاملات با کارکنان و در نهایت برای رسیدن به اهداف سازمان از آن استفاده می‌کنند (اولوچی،^۶ ۲۰۱۳). مدیریت ارتباط با کارکنان می‌تواند اعتماد و وفاداری کارکنان را ایجاد کند و مدیران را قادر سازد تا پتانسیل مهارت‌ها و دانش درون سازمان را درک کنند (ژانگ،^۷ ۲۰۲۱). مدیریت ارتباط با کارکنان می‌تواند شامل مؤلفه‌هایی باشد که باعث بهبود عملکرد سازمان شود که شامل: شیوه‌های منابع انسانی، اعتماد،

¹ Arubayi

² Brhane &Zewdie

³ Onyango

⁴ Torrington and Hall

⁵ Jyoti

⁶ Oluchi

⁷ Zhang

ارتباط، سبک رهبری، اهداف و ارزش‌های مشترک انگیزه و تعارض شود. شیوه‌های منابع انسانی عملکرد اساسی مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند وضعیت مدیریت ارتباط با کارکنان را در سازمان تغییر دهد زیرا این عملکرد می‌تواند کمی شود و منجر به داده‌های آماری شود تا اهمیت آن را در بهبود وضعیت مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان ثابت کند. از این رو کیفیت و بهره‌وری بهبود یافته مرتبط با انگیزش را می‌توان از طریق آموزش، چرخش شغلی، رضایت شغلی، مدیریت مشارکتی، ارزیابی عملکرد شغل به دست آورد. این قطعاً وضعیت ERM را در سازمان بهبود خواهد بخشید. این امر کارکنان را راضی‌تر می‌کند و می‌تواند عملکرد کارکنان در سازمان را بهبود بخشد (کومار،^۱ ۲۰۱۷). همچنین می‌توان بیان کرد که ارتباط در سازمان مهم است. ارتباط به عنوان پیوند هماهنگی بین افراد و عملکردهای سازمانی عمل می‌کند. ارتباط دو طرفه مداوم یکی از مهمترین اجزای یک استراتژی جامع روابط کارکنان است (دنیل،^۲ ۲۰۰۳). ارتباط اجازه تعامل میان اعضای گروه را می‌دهد و این می‌تواند به روش‌های مختلفی اتفاق بیفتد که شامل جلسات رودررو، تلفن، ایمیل و غیره است (حسن و سلمان، ۲۰۱۶). ارزش‌های مشترک به این صورت تعریف می‌شوند که تا چه حد شرکا در مورد اینکه چه رفتارها اهداف و سیاست‌هایی مهم یا بی‌اهمیت، مناسب یا نامناسب و درست یا غلط هستند عقاید مشترکی دارند (هرینگتون و همکاران،^۳ ۲۰۰۹). ماهیت یک هدف مشترک این است که آن بازتابی از ارتباط بین کارکنان و مدیریت به سمت یک تعهد مهم است. به اشتراک‌گذاری اهداف مشترک کارکنان را قادر می‌سازد تا تلاش‌های خود را برای دستیابی به آن هدف خاص هدایت کنند، اما برای تحقق آن باید وابستگی متقابل و همکاری بین کارکنان وجود داشته باشد. به اشتراک‌گذاری اهداف مشترک می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان و نتایج سازمانی داشته باشد (چینومونا و ساندادا،^۴ ۲۰۱۳).

¹ Kumar

² Daniel

³ Herington

⁴ Chinomona & Sandada

کارمندان با انگیزه سرمایه خوبی برای یک سازمان هستند. هریس (۲۰۰۹) اظهار داشت که بهترین روش‌ها برای ارتقا روابط کارمندان و داشتن کارکنان با انگیزه عبارت‌اند از: رهبری، رشد و پیشرفت، کار معنادار، پاداش، مزایای مالی، شرایط کاری خوب، وفاداری شخصی به کارمندان، توانمندسازی، خلاقیت و نوآوری است. تعارض به مناقشه‌ای گفته می‌شود که منافع، اهداف یا ارزش‌های افراد یا گروه‌های مختلف با یکدیگر ناسازگار باشد (آگوو،^۱ ۲۰۱۳). بدرفتاری با کارمندان سیستم پاداش ضعیف، عدم انسجام گروهی از این نوع تعارضات در سازمان هستند که بر تعهد شغلی کارکنان، کیفیت خدمات رضایت مشتری و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (بنو،^۲ ۲۰۱۷). گاهی اوقات تعارض می‌تواند بر سر سبک تعامل با همکار ایجاد شود یا اصول اخلاقی نیز می‌تواند دلیل درگیری بین کارکنان باشد و از آنجایی که مدیریت مؤثر ارتباط با کارکنان باعث بهبود در عملکرد سازمان می‌شود، می‌توان عملکرد سازمان را توانایی شرکت برای رسیدن به اهداف خود و کسب توانایی‌هایی برای دستیابی به اهداف تجاری تعریف کرد. عملکرد سازمانی نشانه این است که چگونه یک کسب و کار به خوبی اهداف خود را تکمیل می‌کند (توندیک بایوا،^۳ ۲۰۱۹).

عملکرد سازمانی یکی از مهمترین موضوعات در تحقیقات مدیریت است (مصطفی،^۴ ۲۰۱۵). به طور کلی عملکرد سازمانی به نتایجی اشاره دارد که سازمان با توجه به اهداف از پیش تعیین شده در جهت رسیدن به هدف به آنها می‌رسد و شامل سه برگ خرید اصلی است: ۱- نتایج مالی اعم از (سودآوری و میزان فروش) ۲- رضایت و بهره‌وری کارکنان ۳- رضایت مشتریان از خدمات و محصولات ارائه شده (خداداد حسینی و لاجوردی، ۱۳۹۸). در سازمان‌های امروزی عملکرد سازمانی به منظور دستیابی به نتایج و پیامدهای مورد انتظار از سازمان‌های دولتی و نیز پاسخگویی به ذینفعان و عامه مردم در قبال هزینه‌هایی که از منابع عمومی می‌شود، بسیار حائز اهمیت است و اعتماد مردم را به دولت افزایش می‌دهد (کرنی و همکاران،^۵ ۲۰۱۲). امروزه جهان کنونی به شدت در حال پیشرفت و تغییر است. نیاز به انعطاف‌پذیری و هم‌آوایی با این سرعت تغییر سازمان‌های پیشرو را بر آن داشته تا از الگوهای جدید کار و سازماندهی بهره‌جویند که

¹ Agwu

² Benno

³ Tachibana

⁴ Mustapha

⁵ Groen

این در سایه فناوری پیشرفته اطلاعات و ارتباطات تسهیل گردیده است.

با توجه به خصوصیات منحصر به فردی که سازمان‌های نظامی دارند، لزوم دقت نظر بالا در امور پیاده‌سازی تعالی سازمانی و نظام ارزیابی مناسب در آن محسوستر می‌باشد و از جمله خصوصیات که این سازمان‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، گستردگی و تنوع بخش‌ها، مأموریت‌ها و وظایفی است که در این سازمان‌ها به چشم می‌خورد به گونه‌ای که بعضا خیلی از این واحدها به صورت منفرد از یکدیگر به فعالیت می‌پردازند که نیازمند طراحی الگو و ساز و کار برای خود است (نخعی‌نژاد، ۱۳۸۶). سازمان‌های نظامی نیز در ساختار خود دارای ویژگی‌های خاصی هستند این ویژگی‌های سازمان‌های نظامی عبارتند از:

۱- قانونی و دولتی بودن؛ ۲) دائمی بودن؛ ۳) وجود هماهنگی و یکپارچگی در همه سطوح؛ ۴) وجود شیوه مدیریت خاص و وجود تمرکزگرائی در تصمیم‌گیری‌ها و لزوم حفظ سلسله مراتب فرماندهی منسجم و انجام هرگونه اقدام زیر نظر فرماندهی واحد و وحدت فرماندهی در همه یگان‌ها؛ ۵) قانونگرایی و وجود نظم، انضباط، مقررات و دیوان‌سالاری شدید؛ ۶) وجود منابع انسانی آماده، سازمان‌یافته و آموزش‌دیده و کارآمد؛ ۷) در اختیار داشتن ابزار و تجهیزات با تنوع بالا و فناوری‌های نوین و پیشرفته و به دنبال آن لزوم تخصص‌گرایی در امور؛ ۸) حساسیت شغلی و لزوم اعمال نظارت و و پایش دقیقتر بر عملکرد واحدها و کارکنان؛ و ۹) وجود و برخورداری از طبقه‌بندی و محرمانگی بالاتر در اطلاعات، اسناد و کارکنان و لزوم رعایت دقیق حفاظت از اطلاعات (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳).

لذا این پژوهش با عنایت به ویژگی‌های سامانه پاسخگویی هوشمند ارتباط با کارکنان ارتش (سپهر اجا) که اخیراً بر مبنای مدیریت ارتباط با کارکنان طراحی شده است قصد دارد روابط با کارکنان در ساختار سازمانی به گونه‌ای نوین بهبود یابد و در نهایت با تجزیه و تحلیل روابط مستند، نقاط قوت و ضعف کارکنان را شناسایی و با برقراری ارتباط بهینه‌تر، مدیریت ارتباط با کارکنان تا پایین‌ترین سطح سازمانی فعالیت‌های کارکنان را در مسیر اهداف و استراتژی‌های مهم ارتش هدایت کند.

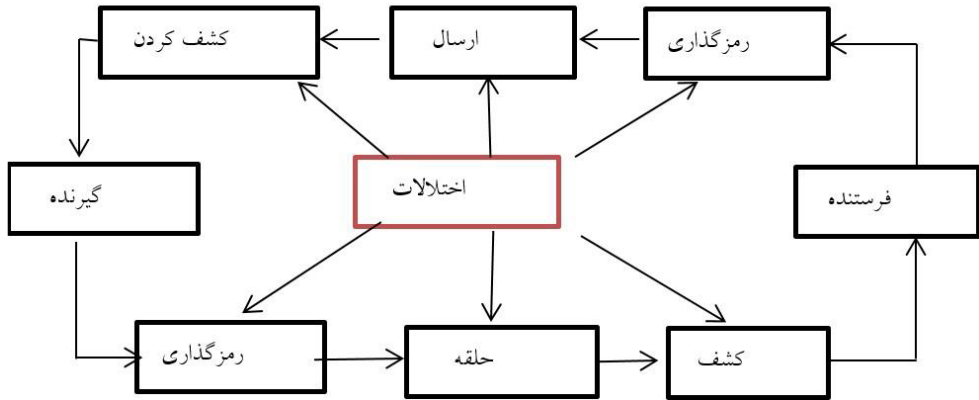
لذا یکی از خلأهایی که مشاهده می‌شود، نبود پژوهشی در ارتش با این عنوان است، که مدل چهارچوب و الگوی جامعی برای آن وجود ندارد. هر چند تحقیقاتی در دیگر سازمان‌های دولتی توسط طهماسبی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با «عنوان چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی شرکت پالایش نفت شهید تندگویان» و نیز سلیمانی نژاد

و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان در سال ۱۳۹۵» بیان کرده، ژانگ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «نوآوری مدیریت ارتباط با کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط در چین» و رحمان و تانیا رهنما و تانیا (۲۰۱۷) در پژوهشی «تأثیر مدیریت ارتباط با کارکنان (مدیریت ارتباط با کارکنان) بر عملکرد کارکنان یک مطالعه در مورد بانک تجارتي خصوصی در بنگلادش» انجام شده اما پژوهشی با عنوان «ارائه مدل بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان» در یک سازمان نظامی انجام نشده است. البته در سال‌های اخیر در زمینه اجرای این مفهوم می‌توان به سپهر اجا اشاره نمود که با تدابیر فرمانده محترم کا ارتش در این راه اقدام ارزنده‌ای انجام شد و نیازمند است این سیستم به سایر یگان‌ها و قسمت‌های ارتش تسرس و سازماندهی شود و بر پایه مفاهیم علمی ERM تقویت و بارور شود. در این پژوهش تلاش شده است با توجه به نیازهای انواع کارکنان که از تحلیل و گروه بندی کدهای مصاحبه به دست آمده است اقدام‌های حوزه مدیریت ارتباط با کارکنان برای هر دسته از آنان شناسایی شود. و از طرفی موضوع ERM یک مفهوم جدید در حوزه منابع انسانی است و با توجه به اهمیت این موضوع در بهبود عملکرد سازمان، انجام پژوهش‌های بیشتر لازم و ضروری است.

مبانی نظری پژوهش

ارتباطات عبارت است از جابجا شدن اطلاعات از فرستنده به گیرنده به گونه ای که این اطلاعات به وسیله هر دو، فرستنده و گیرنده درک و فهم شود. فرایند ارتباطات با فرستنده که اندیشه‌ای را سامان داده و به صورت شفاهی، نوشته و یا به گونه ای حرکتی (بصری) به گیرنده می‌فرستد آغاز می‌شود. گیرنده، پیام را دریافت می‌کند و پس از بازگشایی آن (کشف پیام) به منظور و مقصود از ارتباط پی می‌برد (کونتر و همکاران، ۱۳۸۸).

بعضی‌ها عناصر ارتباط را عناصر چهارگانه پیام‌دهنده، وسایل پیام (وسایل پیام عبارت‌اند از وسایل ساده از قبیل: گزارش‌گیری، بخشنامه و بایگانی. وسایل ماشینی: از طریق سلسله مراتب که ارتباط ماشینی و مکانیزه است وسایل اتوماسیون ارتباطات که از وسایل الکترونیکی استفاده می‌شود، می‌باشند)، پیام گیرنده و سیستم بازخورد دانسته‌اند. در همه فرایندهای ارتباطات آنچه مورد توجه قرار گرفته و نقش محوری دارد، اختلالات موجود در فرایند ارتباطات می‌باشد. به صورت کلی می‌توان فرایند ارتباطات را به شکل زیر بیان کرد:



شکل ۱- فرایند ارتباطات فرایند ارتباطات (مهديه، ۱۳۹۴)

مهارت‌های ارتباطی

ارتباط انگاره‌ای است که با آن دو نفر سطح یکدیگر را می‌سنجند و همچنین وسیله‌ای است که به واسطه آن این سطح می‌تواند برای هر دو تغییر کند. ارتباط شامل رشته کامل راه‌های رد و بدل کردن اطلاعات است. ارتباط، چگونگی بخشیدن به این اطلاعات را برای برقراری ساده‌ترین به وسیله مردم نیز در برمی‌گیرد (گودرزی و همکاران، ۲۰۱۲). نوع ارتباط، حضور سه عنصر فرستنده پیام، پیام و گیرنده پیام ضروری است؛ اما همیشه نمی‌توان انتظار داشت که محتوای پیام به راحتی و به طور کامل از فرستنده به گیرنده منتقل شود؛ بنابراین به ویژه در این مواقع حضور عنصر چهارمی به عنوان راه یا وسیله ارتباطی لازم به نظر می‌رسد و چون معمولاً تنها فرستنده پیام از وسیله استفاده می‌کند، بازخورد به شکل مستقلی عنصر پنجم را تشکیل می‌دهد؛ اما برخی از متخصصان گنج‌اندین عنصر دیگر را در میان اجرای فرایند ارتباط تحت عنوان پارازیت یا عامل مخل پیشنهاد می‌کنند. برخی از صاحب نظران معتقدند که کامل‌ترین طرح فرایند ارتباط باید با هشت عنصر مطرح شود: منبع پیام رمزگذاری، پیام به صورت رمز، وسیله یا راه، پارازیت، رمزخوانی، مقصد پیام، بازخورد (شیخ علی زاده، ۲۰۱۱).

ارتباط را از دیدگاه‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌کنند. یکی از این تقسیم‌بندی‌ها که بسیار پرکاربرد است، تقسیم ارتباط به کلامی و غیرکلامی است. ارتباط کلامی شامل آن گونه‌ای از ارتباط است که به محتوای کلامی و فرایند میان کلامی مربوط می‌شود. منظور از محتوای کلام این است که بر زبان می‌آوریم: برای مثال جذاب بودن محتوای کلام، تهدید آمیز نبودن آن، شور

برانگیز بودن موضوع صحبت، باعث آسان شدن ارتباط می‌شود. توجه به ابعاد فرهنگی و حتی خرده فرهنگی در محتوای کلام یکی از مهم ترین عوامل در افزایش کارآمدی ارتباط است. فرایند برقراری ارتباط کلامی شامل چگونگی شروع صحبت چگونگی جمله بندی زمان بندی ارتباط کلامی، ملاحظات موقعیتی و سرانجام جمع بندی و ختم ارتباط است (فتی و همکاران، ۱۳۸۵). انتخاب کلمات تحت تأثیر بسیاری از عوامل از جمله سن، نژاد، طبقه اجتماعی، زمینه آموزشی، جنس و موقعیتی قرار می‌گیرد که ارتباط در آن رخ می‌دهد. سخن گفتن ابزار شناخت و ارتباط فکری انسان‌هاست؛ از این رو کلماتی که افراد به کار می‌گیرند بیان کننده چگونگی تفکر آنهاست؛ بنابراین، گفتار شخص نشان می‌دهد که کیست و چه ویژگی‌هایی دارد.

همان گونه که حضرت علی (ع) می‌فرمایند: سخن بگویند تا شناخته شوید؛ زیرا انسان در زیر زبان خود پنهان است (نهج البلاغه، حکمت ۳۹۲).

انواع ارتباطات

ارتباط فرایند انتقال پیام‌ها، ایده‌ها، حقایق، عقیده‌ها، اطلاعات و نگرش‌ها از یک شخص به شخصی دیگر است که اجازه می‌دهد اطلاعات و ایده‌های انتقال یافته به عمل تبدیل گردد. توانایی برقراری ارتباط صحیح یکی از مهارت‌های اساسی زندگی اجتماعی بوده و اهمیت آن در زندگی انسان به حدی است که برخی از صاحب نظران مبنای رشد انسانی، آسیب‌های فردی و پیشرفت‌های بشری را در فرایند ارتباط دانسته‌اند. مهارت‌های ارتباطی به فرد کمک می‌کنند تا عواطف و نیازهای خود را به درستی بیان نموده و در دستیابی به اهداف بین فردی موفق تر باشد. ارتباطات شامل سه دسته می‌شود (واصفیان و خسروی، ۱۳۹۳).

- ارتباط کلامی یا شفاهی

- ارتباط غیر کلامی

- ارتباط نوشتاری

جدول ۱. انواع مهارت‌های ارتباطی (جزیتی و سلطانی، ۱۳۹۷)

نوشتاری	غیر کلامی	کلامی
نوشتن علمی	آگاهی از مخاطبان	ارائه مناسب
تجدید نظر و ویرایش	ظاهر متناسب	آگاهی از مخاطبان
ارائه مناسب	زبان بدن	گوش دادن نقادانه

انواع مهارت‌های ارتباطی

برای اثربخشی بیشتر ارتباطات بایستی به مهارت‌های ارتباطی توجه لازم شود. اندیشمندان مدیریت، مهارت‌های ارتباطی را به سه مهارت تقسیم‌بندی کرده‌اند (رحمانی، ۱۳۸۷):

- مهارت کلامی؛

- مهارت شنود مؤثر؛

- مهارت بازخور؛

* مهارت کلامی: عبارت است از به کارگیری آگاهانه نمادهای کلامی به منظور ترغیب دیگران به انجام کار. هیچ رفتار انسان به اندازه ارتباط کلامی وسعت و تأثیر ندارد؛ بنابراین ضروریست مدیران باید تلاش کنند تا گفتارشان، واضح، روشن و درعین حال قابل فهم باشد. به نظر رابین عواملی چون، تحریف ابهام در پیام و گفتار موجب تضعیف اطمینان می‌شود از این رو بر رضایت کارکنان اثر منفی خواهد داشت. هر قدر مدیر در ارتباطات پیام خود را به روش روشنی برساند و هدف‌های خود را تأمین نماید، به دلیل رفع ابهام، کارگروهی روشن و مشخص‌تر می‌شود و در نتیجه عملکرد اعضای سازمان و تعهد شغلی آنان افزایش می‌یابد.

* مهارت شنود مؤثر: شنود مؤثر عبارت است از مشارکت فعال در یک گفت و شنود فرایند فعالی که شامل توجه، درک، ارزیابی، به خاطر آوردن و پاسخ دهی می‌باشد. برخی از اندیشمندان مدیریت بر این باورند که مدیران ۳۱ تا ۴۵ درصد از وقت خود را صرف گوش دادن می‌کنند.

* مهارت بازخور: آخرین مرحله در فرآیند ارتباطات مرحله بازخور می‌باشد بازخور فرایندی است که از طریق آن دریافت کننده برقراری ارتباط را اعلام می‌کند و در پاسخ می‌گوید به شخص دیگر بگوئید که شما درباره چیزی که آن داده یا گفته است چه احساسی دارید. به عبارت دیگر، بازخور عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام به نحوی که فرستنده از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه بگردد (الوانی، ۱۳۹۳).

کارکنان، مهمترین سرمایه‌های سازمان هستند و عملکرد سازمان به عملکرد آنها وابسته است. دستیابی به عملکرد بالای نیروی کار نیازمند شناسایی سازوکارهای ارتباط با کارکنان است که در قالب مفهوم مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM)^۱ پیگیری می‌شود. در محیط رقابتی امروز چنانچه سازمانی تمایل دارد که مشتریان خارجی آن راضی باشند، موظف است رضایت مشتریان داخلی خود (کارکنان) را حفظ کند. کارکنان یک عامل مهم در راه رسیدن به موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند اگر مدیران سازمان راه‌های ارتباطی مناسب با کارمندان خود را شناسایی نکنند هرگز سازمان نمی‌تواند از توانایی و مهارت‌های آنان بهره‌مند شود. هر چه یک سازمان ارتباط مستحکم‌تری با کارکنان خود داشته باشد می‌تواند بهترین عملکرد را از آنان انتظار داشته و از کارکنان به عنوان یک مزیت رقابتی در دنیای متغیر و پیچیده امروز استفاده کند. مدیریت ارتباط با کارکنان را می‌توان یک ابزار و فرایند راهبردی جهت توانمندسازی مدیران برای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت. از طرف دیگر هر سازمان کارکنانی با توانایی و مهارت متفاوت و همچنین از خرده فرهنگ‌های مختلف دارد که به منظور برقراری ارتباط مؤثر، نیازمند شناسایی نیازهای انواع مختلف نیروی کار می‌باشد.

مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM) با استناد به اصطلاح مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)^۲ در حوزه بازاریابی شکل گرفته که هدف آن انتقال ساختار ارتباط با مشتری به کارکنان می‌باشد (استرو همییر،^۲ ۲۰۱۳). به طور کلی می‌توان مدیریت ارتباط با کارکنان را یک راهکار، برنامه و فناوری کارآمد در مدیریت برای چگونگی ارتباط مدیران با کارکنان فعلی و سابق خود تعریف کرد. رگرز^۳ (۲۰۰۸) مدیریت ارتباط را راهبرد، برنامه‌ها و فناوری برای اداره مؤثرتر نحوه ارتباط شرکت‌ها با کارکنان، آینده فعلی و سابق تعریف می‌کند. همچنین استروهمییر (۲۰۱۳) آن را به عنوان راهبرد ایجاد و حفظ روابط بلندمدت متقابل ارزشمند فردی با کارکنان سابق، فعلی و بالقوه تعریف کرده که از راه فرایندهای تعاملی، عملیاتی و تحلیلی تحقق پیدا می‌کند. به معنای شیوه‌های تنظیم روابط میان سازمان و کارکنان و همچنین روابط بین کارکنان است در همین زمینه بیان می‌شود که مدیریت ارتباط با کارکنان اصطلاحی است که به توسعه و مدیریت روابط بین کارفرمایان و کارمندان آنها اشاره دارد که در نهایت موجب افزایش رضایت، انگیزه و عملکرد کارکنان حفظ امانت‌داری و وفاداری به سازمان می‌شود. این مفهوم اشاره به

¹ Employee Relationship Management

² Strohmeie

³ Rogers

ارتباط‌های سازمانی مؤثر دارد که می‌تواند در کارکنان اعتماد به نفس و فاداری و اعتماد ایجاد نماید، مدیران را قادر می‌سازد تا قابلیت‌های مهارتی و دانشی درون سازمان را درک کنند و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا راه‌های ارتباط با کارکنان خود را شناسایی و شخصی سازی کنند. این نوع ارتباط‌ها در نهایت بهبود رضایت کارکنان و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند. به عبارت دیگر مدیریت ارتباط با کارکنان فرایندی برای مدیریت مؤثرتر تعامل‌ها با کارکنان به وجود می‌آورد که در نهایت موجب دستیابی به اهداف سازمان می‌شود (آقاریا و یای،^۱ ۲۰۱۵). به طور کلی مدیریت ارتباط با کارکنان عبارت است از: نوعی ابزار استراتژیک و فرایند مدیریت منابع انسانی که از راه افزایش ارتباط، دانش و منافع مشترک بر توسعه مستمر روابط بین سازمان‌ها و کارکنان تمرکز دارد.

نیاز به مدیریت روابطی که بین کارفرمایان و کارکنان وجود دارد از ابتدای انقلاب صنعتی در خط مقدم بوده است. مدیریت مؤثر روابط کارکنان برای محل کار حیاتی است، چه در زمان استخدام چه در دوران تصدی کارمند یا در زمان جدایی. مدیریت ارتباط با کارکنان یک اصطلاح نسبتاً اخیر است که به عنوان استراتژی برای مدیریت مؤثر کارکنان به روشی که بتوانند به اهداف سازمانی دست یابند تعریف شده است. مدیریت روابط کارکنان شامل فعالیت‌های مختلفی است که یک سازمان توسط مدیریت اجرا می‌شود تا روابط همکاری دوستانه با کارکنان خود ایجاد کند آن کمک می‌کند. ایجاد یک محیط کاری منسجم که در آن همه کارکنان با هم همکاری کنند تا از تحقق اهداف آن اطمینان حاصل کنند. علاوه بر این، تعهد را ترویج می‌کند، و این مولفه کارمندان را تسهیل می‌کند. دستیابی به اهداف سازمانی تعارض در محل کار را به حداقل می‌رساند و اعتماد را افزایش می‌دهد (باجاج^۲ و همکاران، ۲۰۱۳).

کارکنان زمانی می‌توانند مشارکت بیشتری داشته باشند که مدیران سازمان خواسته‌های هر یک از کارکنان را درک کرده و به عنوان نوعی دغدغه که آغازگر نیازهای آنها باشد تلاش کنند. آنها را برای تحقق اهداف سازمانی اختصاص دهند. در حالی که وقتی کارکنان درگیر تعارض و تفاهم با مدیریت می‌شوند، هیچ هدفی نمی‌تواند محقق شود؛ بنابراین، برای تقویت اخلاق کارکنان و به دست آوردن مدیران بیشتر، باید با کارکنان سلامت رابطه برقرار کنند تا شکاف‌های بهره‌وری را کاهش دهند. مدیریت ارتباط با کارکنان همچنین اثر بخشی و بهره‌وری کارکنان را تسهیل

¹ Agariya & Yayi

² Bajaj

می‌کند. زمانی که مدیران وقف تقویت روابط می‌شوند، کارکنان مایل به تولید محصولات و خدمات با کیفیت برای مشتریان هدف سازمان هستند.

از نظر کومار (۲۰۱۷)، مدیریت روابط کارکنان دارای وظایف زیر است:

* ایجاد رابطه سالم و متعادل با سازمان؛

* ایجاد ارزش‌های اخلاقی و اعتماد به نفس برای تشویق کارکنان برای عملکرد بهتر؛

* بهره‌وری و اثر بخشی بیشتر کارکنان در کارشان؛

* رفتار یکسان با همه کارکنان بدون هیچ گونه تبعیض؛

* ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور به نمایش گذاشتن پتانسیل درونی خود برای نوآوری چیزهای جدید؛

* کارکنان نقطه مرکزی در پیروزی هر سازمانی هستند. اگر کارمندان باهم کار کنند و رابطه خوبی با کارفرمایان ایجاد کنند می‌توانند خیلی سریع‌تر به وظایف خود برسند. مدیریت روابط با کارکنان برای موفقیت سازمانی و دستیابی به منافع روحی ضروری و ارزشمند است. داشتن یک رابطه مستحکم بین کارمندان و کارفرمایان که منجر به بهره‌وری، انگیزه و عملکرد بهتر شود، الزامی است. مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM) در برخی از سازمان‌ها با عنوان مدیریت روابط کارکنان به همین معنی، یک دستگاه یک فرآیند استراتژیک برای مدیریت و مدیریت است. افزایش انگیزه در نیروی کار با افزایش تمرکز بر تعالی بی وقفه روابط فردی بین کارفرما و هر کارمند مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند تا رابطه خوبی بین کارکنان برقرار کند و اعتماد به نفس بالا را حفظ کند و شرایط کاری خوبی را در یک سازمان فراهم کند. ضمن کنترل فعالیت‌های مختلف سازمان، به عنوان عامل تغییر کمک می‌کند و عمل می‌کند (باجاج و همکاران، ۲۰۱۳).

با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، مطالعاتی انجام شده که از لحاظ رویکرد با مطالعه فعلی متفاوت می‌باشند و یا با هدفی محدود انجام شده‌اند که به منظور بحث، مقایسه و تفسیر نتایج این پژوهش در جدول ۲ آورده شده است:

جدول ۲. خلاصه پژوهش‌های انجام شده مرتبط با پژوهش

ردیف	محقق	روش	عنوان	نتیجه
۱	طهماسبی و همکاران (۱۳۹۹)	تحلیلی - توصیفی	چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت شهید تندگویان	بر اساس تحلیل داده‌ها کدهای به دست آمده شش گروه فعالیت اصلی شامل مدیریت دانش مدیریت ارتباطها، مدیریت برنامه حمایتی کارکنان، مدیریت برنامه توسعه کارکنان، مدیریت برنامه شناختی کارکنان و درگیر سازی کارکنان تقسیم بندی شده اند. در نهایت هر زیر گروه فعالیت به انواع نیروی کار کلیدی و عادی تخصیص داده شده اند.
۲	قربان زاده و همکاران (۱۳۹۹)	روش همبستگی	ارتقاء فرهنگ احساسی و کیفیت روابط کارکنان - سازمان از طریق ارتباطات داخلی و تأثیر آن بر هواخواهی کارکنان در صنعت هتلداری	نتایج آزمون فرضیه‌ها با به کارگیری نرم افزارهای SPSS و SmartPLS3 حاکی از آن است که ارتباطات داخلی ارتباطات متقارن و رهبری پاسخگو) تأثیر مثبتی بر ارتقاء فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان سازمان دارد. همچنین، فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان - سازمان نیز تأثیر مثبتی بر هواخواهی کارکنان دارد.

۳	شمسیان و همکاران (۱۳۹۹)	روش پیمایشی	تبیین و تحلیل عوامل فرهنگی مؤثر در تعارض ارتباطات میان فردی (مورد مطالعه: کارکنان دیوان عدالت اداری استان تهران	نتایج نشان میدهد میزان تعارض ارتباطات میان فردی در حد متوسط است. همچنین نتایج ضریب پیرسون نشان میدهد که از میان عوامل فرهنگی مختلف بین متغیرهای میزان استفاده از رسانه‌های داخلی رسانه‌های خارجی و ارزشهای فرهنگی با تعارض ارتباطات میان فردی کارکنان همبستگی معناداری وجود دارد. اما بین متغیر میزان استفاده از شبکه‌های اجتماعی با میزان تعارض ارتباطات میان فردی کارکنان همبستگی معناداری وجود نداشته
---	-------------------------	-------------	---	--

ارائه مدلی برای سامانه مدیریت ارتباط با کارکنان در ارتش ج.ا.ا ۱۵۷/

<p>است. نتایج اجرای رگرسیون چند متغیره نشان داد که فقط میزان استفاده از رسانه‌های داخلی با ضریب بنای (۰/۲۷-) و استفاده از رسانه‌های خارجی با ضریب بنای (۰/۱۷) تأثیر مستقیمی بر تعارض ارتباطات میان فردی کارکنان داشته‌اند.</p>				
<p>یافته‌ها نشان داد که ارتباطات درون سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مستقیم و با ابهام نقش رابطه معکوس دارد تعهد سازمانی نیز با رفتار فرا نقش و همکاری کارکنان رابطه مستقیم و ابهام نقش با رفتار فرا نقش رابطه معکوس دارد. ولی رابطه آن با همکاری کارکنان تأیید نشد.</p>	<p>ترویج رفتارهای فرا نقش و همکاری کارکنان از راه ارتباطات درون سازمانی: مطالعه میانجی گری ابهام نقش و تعهد سازمانی</p>	<p>توصیفی - همبستگی</p>	<p>اکبری و همکاران (۱۳۹۹)</p>	<p>۴</p>
<p>با توجه به نتایج تحقیق ابعاد مهارت‌های ارتباطی (خود گشودگی، حمایت، همدلی و گوش دادن) بر میزان کارآمدی در محیط کار تأثیر گذار هست، یعنی پیش‌بینی می‌شود در یک نمونه بزرگ تر از همان جامعه این رابطه علی تأیید شود.</p>	<p>نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار (مورد مطالعه: کارکنان بنگاه‌های کسب و کار شهر کرمان)</p>	<p>روش تحلیل داده‌ها از طریق معادلات ساختاری انجام شد</p>	<p>مهدوی و همکاران (۱۳۹۸)</p>	<p>۵</p>
<p>نتایج نشان می‌دهد کیفیت ارتباط کارکنان با مشتریان از دو جنبه (رضایت مشتری و اعتماد) و موانع تعویض خدمت دهند. تأثیر مثبتی روی وفاداری داشته‌اند و محقق در این تحقیق دریافته که خوشایندی از خدمات جانبی و کیفیت خدمات تأثیر مثبتی بر رضایت مشتری داشته‌اند در حالی رابطه صمیمی با مشتریان نیز بر ایجاد اعتماد در مشتری تأثیرگذار بوده است.</p>	<p>بررسی تأثیر کیفیت ارتباط کارکنان بر وفاداری مشتریان (مطالعه موردی بانک کشاورزی)</p>	<p>روش معادلات ساختاری و ضریب همبستگی پیرسون</p>	<p>پسپیان و پاشاپور (۱۳۹۸)</p>	<p>۶</p>

<p>داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA تحلیل شد. در نتیجه تحلیل داده‌ها، ۴۲ تم، ۱۳ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی شناسایی و در نهایت سنجه پژوهشی کیفیت رابطه مدیر و کارمند ارائه شد.</p>	<p>واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر - کارمند در سازمانهای دولتی ایران طراحی یک سنجه پژوهشی</p>	<p>روش تحلیل مضمون</p>	<p>قاسمی بنابری و همکاران (۱۳۹۸)</p>	<p>۷</p>
<p>یافته‌های این پژوهش نشان داد که منظور از بدر رفتاری کارکنان در الگوی ارائه شده ایجاد زیر هست: سرقت زمان، مسائل اخلاقی، تبعیض و مسائل کاری که دارای عوامل علی همچون: بدر رفتاری مشتری، عوامل فردی، درون سازمانی و عوامل برون سازمانی است. همچنین عوامل محیطی این الگو شامل: عوامل جمعیت شناختی، شرایط اقتصادی - فرهنگی، اقتضات محیط بانک بوده است. راهبردهایی که برای کاستن از بدر رفتاری در بانک‌ها ارائه گردیده عوامل بهداشتی، طراحی مجدد عوامل انگیزشی توانمندسازی و مدیریت منابع انسانی است. طبق این الگو هزینه‌های بدر رفتاری کارکنان شامل هزینه‌هایی است که برای سازمان، کارمند خاطی همکاران، مشتریان و در نهایت برای کل جامعه دارد.</p>	<p>ارائه الگویی برای درک هزینه‌های رفتار بد کارکنان شعب بانک‌ها. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)</p>	<p>روش کیفی</p>	<p>طولابی و همکاران (۱۳۹۸)</p>	<p>۸</p>
<p>نتایج حاصل از آزمون همبستگی نشان داد که بین مدیریت ارتباط کارکنان و عملکرد سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد. هم چنین بین ابعاد رابطه مبتنی بر برابری رابطه ساختاری، پویا و تفویضی مدیران با</p>	<p>بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان در سال</p>	<p>روش توصیفی</p>	<p>سلیمانی نژاد و همکاران (۱۳۹۵)</p>	<p>۹</p>

ارائه مدلی برای سامانه مدیریت ارتباط با کارکنان در ارتش ج.ا.ا. ۱۵۹/

<p>عملکرد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معنی داری مشاهده شد. همچنین بین ابعاد رابطه کنترلی و اجتنابی مدیران با کارکنان با عملکرد سازمانی کارکنان رابطه معکوس و معنی داری وجود داشت. بر اساس نتایج تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که با بهبود روابط مدیران با کارکنان، عملکرد سازمانی آنان افزایش می‌یابد.</p>	<p>۱۳۹۵</p>			
<p>یافته‌ها نشان داد که مهارت‌های ارتباطی (درک پیام کلامی و غیر کلامی، تنظیم عواطف و قاطعیت) با سلامت روان رابطه مثبت معنادار دارند و مهارت‌های ارتباطی (گوش دادن و بینش در ارتباط) با سلامت روان رابطه منفی دارند. بین مسئولیت پذیری با سلامت روان همبستگی مثبت معنی دار وجود دارد؛ ارزیابی مجدد و سرکوبی از مولفه‌های تنظیم هیجانی با سلامت روان رابطه منفی دارد.</p>	<p>رابطه مهارت‌های ارتباطی، مسئولیت پذیری و تنظیم هیجانی با سلامت روان در کارمندان بانک ملی (۱۳۹۷)، فصلنامه شغلی و سازمانی</p>	<p>تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آماره‌های ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام صورت گرفت</p>	<p>حصیر چمن و همکاران (۱۳۹۸)</p>	<p>۱۰</p>
<p>نتایج نشان داد آموزش مهارت‌های ارتباطی، اضطراب را در کارکنان بانک کاهش می‌دهد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آموزش‌های مهارت‌های ارتباطی می‌تواند در کاهش اضطراب مؤثر باشد.</p>	<p>واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر - کارمند در سازمانهای دولتی ایران: طراحی یک سنجه پژوهشی</p>	<p>روش تحلیل کواریانس یک متغیری</p>	<p>بابالوئی و همکاران (۱۳۹۸)</p>	<p>۱۱</p>
<p>نتایج نشان می‌دهد که پیشرفت‌های پایدار SME ها بر مدیریت ارتباط با کارکنان تأثیر گذار است.</p>	<p>تحقیق در مورد نوآوری مدیریت روابط کارکنان در SME ها در چین</p>	<p>روش توصیفی</p>	<p>ژانگ (۱۳۹۷)</p>	<p>۱۲</p>
<p>نتایج نشان داد که رضایت کارمندان بانک از حقوقشان و</p>	<p>تحلیل کیفیت رابطه کارمند و بانک در</p>	<p>داده‌ها با استفاده از آزمون</p>	<p>لکیک و همکاران (۲۰۲۰)</p>	<p>۱۳</p>

<p>نگرش تیمی کارکنان بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی دارد؛ و تفاوتی در رضایت شغلی بین کارکنان شاغلین در شعب شهری و روستایی وجود ندارد.</p>	<p>مناطق شهری و روستایی</p>	<p>نمونه‌های زوجی، همبستگی، تحلیل عاملی، رگرسیون خطی و چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.</p>		
<p>نتایج نشان می‌دهد که تعهد سازمانی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد، در حالی که فرهنگ سازمانی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان ندارد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی به طور هم زمان بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. رضایت شغلی بر رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد تأثیر می‌گذارد و رضایت شغلی به عنوان متغیر تعدیل کننده عمل می‌کنند.</p>	<p>تأثیر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان و رضایت شغلی به عنوان یک متغیر تعدیل کننده در بانک ماندیری (پرسرو)، تیک</p>	<p>روش تحلیل رگرسیون</p>	<p>پارامیتا و همکاران (۲۰۲۰)</p>	<p>۱۴</p>
<p>نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که پاداش، رابطه بین مولفه ERM و عملکرد کارکنان در بخش ارتباطات از راه دور در نیجریه را تعدیل می‌کند.</p>	<p>بررسی مدیریت ارتباط با کارمندان و عملکرد کارکنان از طریق پاداش: شواهدی از نیجریه</p>	<p>روش پیمایشی</p>	<p>آروبایی و همکاران (۲۰۲۰)</p>	<p>۱۵</p>
<p>نتایج نشان داد که مولفه‌های مدیریت روابط کارکنان مانند ارتباطات رهبری مشارکتی اهداف و ارزش مشترک، اعتماد متقابل، انگیزه و مدیریت تعارض تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد.</p>	<p>تأثیر مدیریت روابط کارکنان بر عملکرد کارکنان در بخش پوشاک: مطالعه ای در شرکت ABC سری لانکا</p>		<p>ویلیوانا و همکاران (۲۰۲۰)</p>	<p>۱۶</p>
<p>نتیجه تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معنادار بر عملکرد کارکنان و رضایت ارتباطی دارد و همچنین رضایت ارتباطی تأثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان دارد و رضایت</p>	<p>تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان با میانجیگری رضایت از ارتباط (مطالعه موردی کارکنان خط</p>	<p>روش تحلیل مسیر</p>	<p>وردانی و الیانا (۲۰۲۰)</p>	<p>۱۷</p>

ارائه مدلی برای سامانه مدیریت ارتباط با کارکنان در ارتش ج.ا.ا. ۱۴۱۱/

<p>ارتباطی به عنوان یک متغیر میانجی بین رهبری تحول گرا و عملکرد کارکنان عمل می‌کند.</p>	<p>مقدم بانک PT TBK, Muamalat Surabaya).</p>			
<p>یافته‌ها کاربرد SRM را در روابط کارکنان با سه یافته مهم تأیید می‌کنند: (۱) کارکنان با درآمد بالاتر در بخش خصوصی به طور قابل توجهی کمتر معتقد بودند که سازمانشان در بحران است. (۲) هر چه سرزنش بحران مبهم تر باشد آسیب بیشتری به روابط بین سازمانها و کارکنان وارد می‌شود؛ و (۳) حسن جمعی در سازمانها ضروری است، اما زمانی که یک بحران به روابط بین کارکنان و سازمانها آسیب رسانده است احتمال کمتری دارد.</p>	<p>تأثیر بحرانها بر روابط کارکنان با استفاده از مدل مدیریت ارتباط با سهامداران (SRM) برای تحلیل مدیریت ارتباط کارکنان سازمانی (OERM)</p>	<p>روش توصیفی</p>	<p>دایرز-لاوسون و کالینزه ال. (۲۰۲۰)</p>	<p>۱۸</p>
<p>نویسندگان دریافتند که رهبری دوسویه بر خودکارآمدی خلاقانه و خودکارآمدی عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و استفاده از ES کارکنان را بیشتر بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، خودکارآمدی خلاق رابطه بین رهبری دوسویه و استفاده اکتشافی را واسطه می‌کند، در حالی که خودکارآمدی عملکرد رابط بین رهبری دوسویه و استفاده اکتشافی و استثمارگران است.</p>	<p>چگونه رهبری دوسویه و خودکارآمدی بر استفاده از سیستم سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد: مطالعه تجربی زمینه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری</p>	<p>توصیفی - همبستگی</p>	<p>تانگ و وی (۲۰۲۲)</p>	<p>۱۹</p>

روش پژوهش

این پژوهش با روش کیفی - استقرایی و با استفاده از نظریه زمینه ای (استراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۴) و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختارمند به طراحی مدل مدیریت ارتباط با کارکنان (در ارتش) پرداخته است.

ما در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت کنندگان پژوهش پرداختیم. در فرآیند کدگذاری باز مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. در ادامه به شرح این روند می‌پردازیم. جمع‌آوری داده‌ها از ۱۴ نفر از مصاحبه شونده‌ها انجام شد تا اینکه اشباع نظری در مصاحبه ۱۲ محقق شد بدین صورت که با کدگذاری ۱۰ مصاحبه اول چهارچوب ذهنی اولیه پژوهشگر شکل گرفت و متعاقب آن با انجام مصاحبه‌های بعدی و بهره‌گیری از کدهای جدید به دست آمده، چهارچوب ذهنی را توسعه داده تا زمانی که با انجام ۲ مصاحبه نهایی کفایت نظری حاصل و مصاحبه‌ها به پایان رسید. ساختار اصلی تحلیل داده‌ها در روش اشتراوس - کوربین بر مبنای سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. اولین مرحله تحلیل و تفسیر داده‌ها در روش گراند تئوری کدگذاری باز است که داده‌ها به کوچک‌ترین واحد خود شکسته می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). مرحله دوم کدگذاری محوری است که طی آن داده‌ها تجزیه مفهوم سازی و به شکل تازه ای در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. کدگذاری محوری لازمه‌اش این است که تحلیل‌گر به تعدادی مقوله رسیده باشد و آن‌ها را در دست داشته باشد. این فرآیند تبدیل مفاهیم به مقوله‌های فرعی و اصلی است در کدگذاری محوری، نظریه پرداز داده بنیاد، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است قرار می‌دهد (به عنوان پدیده مرکزی) و سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای»، «مداخله گر» و «پیامدها». این مرحله شامل ترسیم یک نمودار است که «الگوی کدگذاری» نامیده می‌شود. مرحله سوم تحلیل و تفسیر داده‌ها در این روش، کدگذاری گزینشی است. کدگذاری گزینشی روندی است که طی آن طبقه‌ها به طبقه مرکزی مرتبط می‌شوند و نظریه را شکل می‌دهند. در این مرحله مقوله هسته شناسایی شده و سایر مقولات به صورت نظام‌مند با آن ارتباط داده می‌شود.

¹ Strauss & Corbin

مصاحبه با سؤالاتی همچون «عوامل اثرگذار بر بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان از حیث ساختاری و محتوایی چه عناصری می‌دانید؟» «چه ویژگی‌هایی وضعیت فعلی عملکرد را با توجه به ارتباط کارکنان متمایز می‌کند؟» چه موانعی برای افزایش عملکرد با توجه به مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان‌ها وجود دارد؟» پس از انجام فرآیند کدگذاری باز ۶۳ کد توصیفی استخراج گردید. در مرحله دوم براساس شباهت و تمایز میان کدهای استخراج شده کدها در یک محور مشترک دسته بندی شدند و ۱۲ کد محوری حاصل شد. در مرحله سوم بر اساس مدل شش مؤلفه ای اشتراوس و کوربین، یکی از مقوله‌ها به عنوان مقوله محوری انتخاب و ارتباط سایر مقوله‌ها در مدل پارادایمی با آن مشخص شد.

برای جمع‌آوری داده‌ها، از معاونان و مدیران ارشد ستاد اجا، از ابزار مصاحبه اکتشافی استفاده شده است. نمونه مورد مصاحبه ۱۴ نفر بودند که برای انتخاب آنها از روش نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی استفاده شد و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق و با سؤالات باز صورت گرفت. همچنین مطالعات کتابخانه‌ای به منظور بررسی مستندات انجام پذیرفت. کفایت تعداد نمونه‌های مورد مطالعه از طریق روش اشباع (کفایت) نظری حاصل شد (گلاسر و استراوس،^۱ ۱۹۶۷، ۶۵). در این پژوهش به منظور اجرای استراتژی داده بنیاد، از رهیافت نظام‌مند و با سه فن کدگذاری باز محوری و انتخابی استفاده شده است (لی،^۲ ۲۰۰۱، ۴۷). همچنین به منظور روایی پژوهش، یافته‌های این پژوهش برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و نقطه نظرات آنها اعمال شده است. این پژوهش توسط ۲ نفر از اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه بیان شده است. به منظور پایایی طرح حاضر، از حسابرسی فرآیند استفاده گردید. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یکی از اساتید این حوزه درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر با هم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیر مشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. در نهایت با کمک فرمول ذیل، میزان صحت و پایایی پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. ، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری‌کننده) برابر ۵۵، تعداد کل توافقات بین این کدها ۲۱، و تعداد کل

¹ Glaser & Strauss

² Lee

عدم توافقات بین این کدها ۶ است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ۷۵٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

ردیف	رشته تحصیلی و مقطع تحصیلی	سابقه کار	جنس	سن
۱	مدیریت استراتژیک	دکترای	مرد	۵۰
۲	مدیریت استراتژیک	دکترای	مرد	۴۶
۳	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	مرد	۳۹
۴	مدیریت استراتژیک	کارشناسی ارشد	مرد	۵۲
۵	مدیریت استراتژیک	دکترای	مرد	۵۴
۶	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	مرد	۴۲
۷	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	مرد	۴۳
۸	مدیریت استراتژیک	دکترای	مرد	۴۷
۹	پزشک	عمومی	مرد	۴۸
۱۰	مدیریت استراتژیک	ارشد	مرد	۴۶
۱۱	حقوق	کارشناسی ارشد	مرد	۴۸
۱۲	منابع انسانی	کارشناسی ارشد	مرد	۴۱
۱۳	تربیت بدنی	دکتری	مرد	۴۳
۱۴	جغرافیا	دکتری	مرد	۴۶

یافته‌های پژوهش

به منظور پاسخ به سوال پژوهش «پارادایم مفهومی بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان چگونه است؟» کدگذاری‌های باز و محوری هر یک از بخش‌های مدل زمینه‌ای به شرح زیر آورده شده است.

شرایط علی

عوامل علی عواملی هستند که بر پدیده مرکزی تاثیر می‌گذارند. در واقع مقوله‌ها یا شرایطی هستند که مقوله‌ی اصلی را تحت تاثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد. شرایط علی اغلب با واژگانی نظیر "وقتی"، "درحالی که"، "چون"، "به سبب" و "چون" بیان می‌شوند. حتی زمانی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد پژوهشگر می‌تواند با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی رویدادها و وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده موردنظر هستند شرایط علی را بیابد (کرسول، ۲۰۰۵).

بر اساس مصاحبه‌های انجام شده کدهای محوری عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی و عوامل فناوری شناسایی شده و آن را به کد انتخابی وسیع‌تر دیگری به نام شرایط علی ارتباط داده شده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش اظهار داشتند شرایطی در بهبود عملکرد مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان دخالت دارند هم چون عوامل فردی، عوامل سازمانی عوامل فناوری و عوامل محیطی که به شرح جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول ۴. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط علی)

کد محوری	کد ثانویه	کد باز
فرهنگ سازی	کارکنان با فرهنگ سازمانی خوب	اخلاق فردی
		اخلاق خدمتی
	فرهنگ نظامی مثبت	ارزش‌های سلسله مراتبی ارتش
فرهنگ سازمانی		
شیوه تعامل با سرمایه‌های انسانی	کنترل و آموزش	سوء استفاده فردی از منابع
		نیازمند آموزش
	ارتباطات	ارتباط با فرماندهان
		روابط بین کارکنان
ساختار سازمان ارتش	کاهش عملکرد سازمانی	نیازمند فرماندهی
		کارایی فرماندهی موثر
	عوامل سازمانی	عوامل داخلی یک یگان
		عوامل خارجی از محدوده یگان

شرایط زمینه‌ای مدیریت ارتباط با کارکنان

عوامل زمینه‌ای یا بستر ساز مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای هستند که بر پدیده مورد نظر دلالت می‌کنند یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشان دهنده‌ی مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرند (کرسول، ۲۰۰۵). مجموعه عناصر زمینه‌ای مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان شامل "بستر فرهنگ ارتش" است، که به شرح جدول شماره ۵ آورده شده است.

جدول ۵. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط زمینه‌ای)

کد محوری	کد ثانویه	کد باز
فرهنگ ارتش	ارزش‌ها	محیط سازمان نظامی
		شیوه بیان
	فرهنگ برخورد اجتماعی	بازخورد فرمانده
		بازخورد کارکنان

شرایط مداخله‌گر مدیریت ارتباط با کارکنان

عوامل مداخله‌گر شرایط ساختاری هستند که پدیده تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آن‌ها راهبردها را درون زمینه‌ی خاصی سهولت می‌بخشند و یا آن‌ها را محدود و مقید می‌کنند (کرسول، ۲۰۰۵).

در طی فرآیند جمع‌آوری داده‌های مصاحبه، کدهای مستخرج از عبارات مهم مصاحبه‌شوندگان در خصوص شرایط مداخله‌گر مدل پژوهش استخراج شد و در مرحله بعد این کدها پالایش شده و مهمترین آنها به عنوان کدهای نهایی شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شد. در جدول ۶ کدهای نهایی و منبع آنها ارائه شده است.

جدول ۶. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط مداخله‌گر)

کد باز	کد ثانویه	کد محوری
تعهدات کارکنان به اجا	تقویت محیط خدمت کارکنان	مدیریت هوش هیجانی
تعهدات اجا به کارکنان		
حمایت روانی	آموزش‌های مهارت زندگی	
خصوصیات فردی		

راهبردهای مدیریت ارتباط با کارکنان

راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل اداره و بازخورد پدیده مورد بررسی هستند راهبردها هدفمند هستند و به دلیلی صورت می‌گیرند. راهبردهای این پژوهش شامل راهبرد بهبود ارتباطات مدیریت ارتباط با کارکنان هست که در جدول زیر بیان شده است.

جدول ۷. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (راهبردها)

کد باز	کد ثانویه	کد محوری
ارتباط درون یگانی	مدیریت ارتباطها	بهبود ارتباطات
ارتباط بین یگانی		
کنترل و گزارش	نظارت و توسعه	
توسعه		
توانمندسازی فرماندهان	توانمند سازی	مدیریت بهینه عملکرد
حل مدیریت تعارض		

توانمند سازی کارکنان	مدیریت منابع انسانی	ساختارهای سازمانی در جدول سازمان ارتش مبتنی بر ERM
انتصاب شایسته		
نگهداشت کارکنان مستعد		
آموزش		
استفاده از تجارب		
اهداف سامانه erm	توسعه erm	
ماهیت سامانه erm	شناسایی ارزش‌ها و اهداف مشترک	
شناسایی اهداف ارتش		
حمایت ارتش از کارکنان		
تدوین الگوی شایستگی		
مدیریت منابع		
چهره کارکنان ارتش در جامعه		
سبک رهبری مشارکتی		

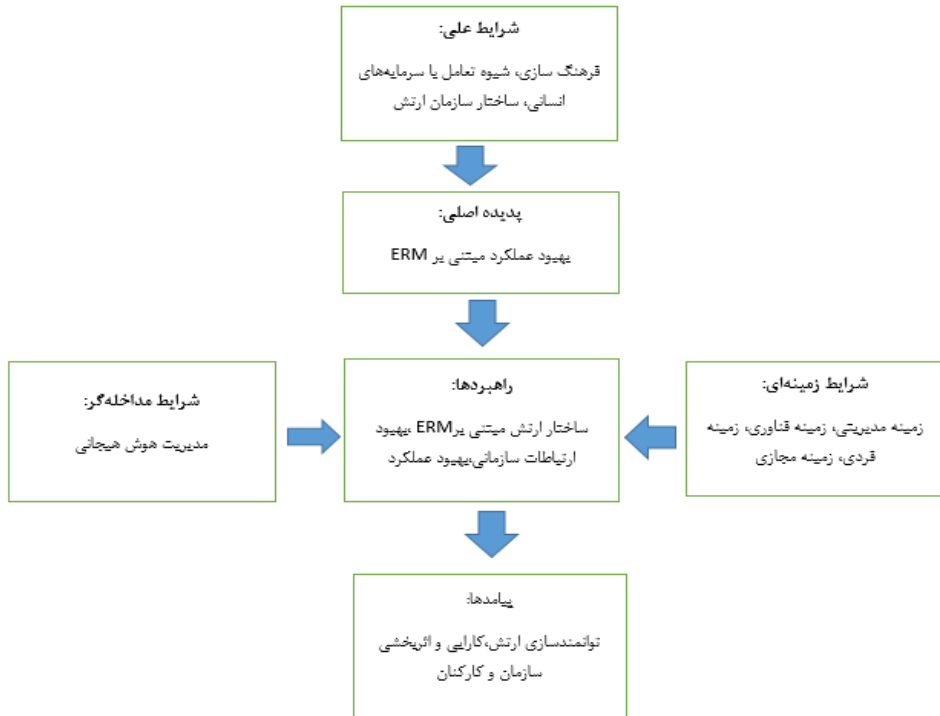
پیامدهای مدیریت ارتباط با کارکنان

نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شوند. بر اساس مصاحبه‌های انجام شده پیامدها شامل توانمندسازی ارتش و اثربخشی کارکنان و سازمان می‌باشد.

جدول ۸. کد گذاری محوری داده‌های کیفی (پیامدها)

کد باز	کد ثانویه	کد محوری
تحقق اهداف فرمانده	دستیابی به اهداف تعیین شده	توانمندسازی ارتش
تحقق اهداف ارتش		
حفظ تمایت ارضی	رضایت ذینفعان ارتش	
رضایت کارکنان ارتش		
عملکرد کارکنان	بهبود عملکرد	کارایی و اثربخشی
مدیریت عملکرد		
ساختار ارتش	ارتش پیشرفته	
امنیت مرزها		

از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری انتخابی انجام شد و بر اساس آن ارتباط خطی میان کد ثانویه و کد محوری پژوهش شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر راهبردها و پیامدها مشخص شد. شکل ۱ پارادایم کدگذاری و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل مدیریت ارتباط با کارکنان در ارتش

گزاره‌های حکمی پژوهش

قضیه ۱: فرهنگ‌سازی، شیوه تعامل با سرمایه‌های انسانی و ساختار مناسب سازمان ارتش بر بهبود عملکرد کارکنان ارتش مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان موثر می‌باشد.

قضیه ۲: ساختار ارتش مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان، بهبود ارتباطات سازمانی و بهبود عملکرد ارتباطی راهبردهایی برای بهبود عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان می‌باشد.

قضیه ۳: شرایط مداخله‌گر "مدیریت هوش هیجانی و عاطفی" بر پدید آمدن راهبردهای ساختار ارتش مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان، بهبود ارتباطات سازمانی و بهبود عملکرد ارتباطی تاثیرگذار است.

قضیه ۴: عوامل مدیریتی، عوامل فناوری، عوامل فردی و عوامل مجازی بستر و زمینه‌ای خاص را

برای تحقق راهبردهای ساختار ارتش مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان، بهبود ارتباطات سازمانی و بهبود عملکرد ارتباط در ارتش فراهم می‌آورند.

قضیه ۵: راهبردهای "ساختار ارتش مبتنی بر مدیریت ارتباط با کارکنان، بهبود ارتباطات سازمانی و بهبود عملکرد ارتباط"، توانمندسازی ارتش، کارایی و اثربخشی کارکنان را در پی خواهد داشت.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر درصدد شناسایی تبیین مدلی برای مدیریت ارتباط با کارکنان مورد مطالعه: کارکنان ستاد اجا بود. در این راستا مصاحبه‌هایی با معاونان و مدیران ارشد ستاد اجا صورت گرفت و بر مبنای تحلیل داده‌های مصاحبه‌های صورت گرفته، عوامل مؤثر بر برای بهبود عملکرد مبتنی بر روابط، پیامدهای حاصل از بهبود مدیریت ارتباط با کارکنان بر روابط، راهبردها، عوامل مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای شناسایی و در قالب مدلی تدوین گردید. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی ۱۴ نفر از معاونان و مدیران ارشد ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران بودند. پس از مصاحبه با نمونه انتخاب شده و تحلیل داده‌ها، عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با کارکنان، پیامدهای حاصل از مدیریت ارتباط با کارکنان، راهبردها، عوامل مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای با استفاده از نرم‌افزار **MAXQDA** شناسایی و تجزیه و تحلیل گردید. عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با کارکنان شامل سه دسته عوامل فرهنگ سازی، شیوه تعامل با سرمایه‌های انسانی و ساختار سازمان ارتش بود که فرهنگ سازمانی با دو کد ثانویه کارکنان با فرهنگ سازمانی خوب و فرهنگ نظامی مثبت، شیوه تعامل با سرمایه‌های انسانی که شامل کنترل و آموزش و ارتباطات است. ساختار سازمان ارتش، شامل کاهش عملکرد سازمانی و عوامل سازمانی است. که این نتایج همسو با نتایج طهماسبی و همکاران (۱۳۹۹) که دریافتند شش گروه فعالیت اصلی شامل مدیریت دانش، مدیریت ارتباطها، مدیریت برنامه حمایتی کارکنان، مدیریت برنامه توسعه کارکنان، مدیریت برنامه شناختی کارکنان و درگیرسازی کارکنان تقسیم بندی شده‌اند و قربانزاده و همکاران (۱۳۹۹) که دریافتند ارتباطات داخلی، ارتباطات متقارن و رهبری پاسخگو تأثیر مثبتی بر ارتقاء فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان سازمان دارد. همچنین فرهنگ احساسی مثبت و کیفیت روابط کارکنان - سازمان نیز تأثیر مثبتی بر هواخواهی کارکنان دارد واکبری و همکاران (۱۳۹۹) که دریافتند ارتباطات درون سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مستقیم و با ابهام نقش رابطه معکوس دارد. تعهد سازمانی نیز با رفتار فرانقش و همکاری کارکنان رابطه مستقیم دارد.

کدهای محوری راهبردها شامل بهبود عملکرد مدیریت، بهینه عملکرد، ساختار ارتش مبتنی بر ERM به عنوان راهبرد مدیریت ارتباط با کارکنان شناسایی شده که بهبود عملکرد شامل کدهای ثانویه مدیریت ارتباط است که شامل ارتباط درون یگانی و بین یگانی است. نظارت و توسعه با کنترل گزارش نیز باعث افزایش ارتباطات خواهد شد. مدیریت بهینه عملکرد که شامل کدهای ثانویه توانمندسازی است که توانمندسازی فرماندهان و مدیریت تعارض سازنده، توانمندسازی کارکنان و کدهای ثانویه مدیریت منابع انسانی که شامل انتصاب شایسته، نگهداشت کارکنان مستعد، آموزش، استفاده از تجارب می‌باشد. ساختار ارتش مبتنی بر ERM که شامل کدهای ثانویه، توسعه، مدیریت ارتباط با کارکنان که شامل اهداف سامانه مدیریت ارتباط با کارکنان، ماهیت سامانه ERM را شناسایی کنیم. شناسایی ارزش‌ها و اهداف مشترک که شامل شناسایی اهداف مشترک ارتش، حمایت ارتش از کارکنان، تدوین الگوی شایستگی، مدیریت منابع و چهره کارکنان ارتش در جامعه است که همسو با نتایج سلیمانی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) که می‌توان نتیجه گرفت که با بهبود روابط مدیران با کارکنان عملکرد سازمانی آنان افزایش می‌یابد.

پیامدها شامل توانمندسازی ارتش و اثر بخشی و کارایی است که توانمندسازی ارتش شامل کدهای ثانویه دستیابی به اهداف تعیین شده با استفاده از تحقق اهداف فرمانده و تحقق اهداف ارتش و کدهای ثانویه رضایت ذینفعان ارتش که شامل حفظ تمایت ارضی و رضایت کارکنان (ارائه دهندگان خدمت) هستند و کارایی و اثربخشی که شامل کدهای ثانویه بهبود عملکرد کارکنان و ارتش پیشرفته است و ارتش پیشرفته که خود شامل ساختار ارتش و امنیت مرزها می‌شود که همسو با نتایج بابلوئی و همکاران (۱۳۹۶) که دریافتند آموزش مهارت‌های ارتباطی، اضطراب را در کارکنان ارتش کاهش می‌دهد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آموزش‌های مهارت‌های ارتباطی می‌تواند در کاهش اضطراب مؤثر باشد. لکیک و همکاران (۲۰۲۰) و نتایج نشان داد که رضایت کارکنان نظامی از حقوقشان و نگرش تیمی کارکنان بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی دارد. ولویاتا و همکاران (۲۰۲۰) که دریافتند عواملی مانند ارتباطات، رهبری مشارکتی، اهداف و ارزش مشترک، اعتماد متقابل، انگیزه و مدیریت تعارض تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد.

شرایط زمینه ای که حاصل ارزش‌های درون سازمانی بین کارکنان و فرهنگ برخورد اجتماعی است که خود شامل بازخورد فرمانده و بازخورد کارکنان است که همسو با نتایج شمسیان و

همکاران (۱۳۹۹) که دریافتند که میان عوامل فرهنگی مختلف بین متغیرهای میزان استفاده از رسانه‌های داخلی، رسانه‌های خارجی و ارزش‌های فرهنگی با تعارض ارتباطات میان فردی کارکنان همبستگی معناداری وجود دارد.

شرایط مداخله‌گر که شامل مدیریت هوش هیجانی است که از کدهای ثانویه تقویت محیط خدمت کارکنان با استفاده از تعهدات کارمند به ارتش و متقابلاً تعهدات ارتش به کارکنان است و آموزش‌های مهارت‌های زندگی با حمایت روانی شناخت خصوصیات فردی کارکنان است که همسو با نتایج پسپان و پاشاپور (۱۳۹۸) که نشان دادند کیفیت ارتباط کارکنان با مشتریان از دو جنبه رضایت مشتری و اعتماد و موانع تعویض خدمت‌دهنده تأثیر مثبتی روی وفاداری داشته‌اند و خوشایندی از خدمات جانبی و کیفیت خدمات تأثیر مثبتی بر رضایت مشتری داشته‌اند در حالی رابطه صمیمی با مشتریان نیز بر ایجاد اعتماد در مشتری تأثیر گذار بوده است و نیز حصیر چمن و همکاران (۱۳۹۷) که نشان دادند که مهارت‌های ارتباطی (درک پیام کلامی و غیر کلامی تنظیم عواطف و قاطعیت) با سلامت روان رابطه مثبت معنادار دارند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

سازماندهی بخش مدیریت ارتباط با کارکنان در ساختار سازمانی ارتش؛
نهادینه نمودن ارتباط مثبت فرماندهان با کارکنان بعنوان یک ارزش فرهنگی در سازمان؛
برگزاری کلاس‌های آموزشی برای فرماندهان و کارکنان و آموزش مهارت‌های ارتباطی به آن‌ها؛
آشنا نمودن فرماندهان و کارکنان با موضوع مدیریت هوش هیجانی و عاطفی از طریق برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی؛
برگزاری همایش‌های علمی با موضوع مدیریت ارتباط با کارکنان در سطح ارتش جمهوری اسلامی ایران؛

مجهز نمودن سازمان به زیرساخت‌های سخت‌افزاری مدرن ارتباطات با کارکنان؛
درنظر گرفتن شیوه تعامل فرماندهان با کارکنان بعنوان یک فاکتور ارزیابی مدیریتی؛
استفاده از فنون **ERM** برای فرهنگ‌سازی، آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی در زمان ارتباطات فرمانده با کارکنان؛

فهرست منابع

- اکبری، م، اسماعیل پور، ره، آل طه، س ح، قویدل آه. (۱۳۹۹). ترویج رفتارهای فرانقش و همکاری کارکنان از راه ارتباطات درون سازمانی: مطالعه میانجی گری ابهام نقش و تعهد سازمانی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۰ (۲) ۱۲۵-۱۵۰
- بابالویی ع ر، انصاری شهیدی مجتبی. اثر بخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بین فردی بر خودکارآمدی کارکنان بانک. (۱۳۹۶)، *پیشرفت‌های نوین در علوم رفتاری*. ۲ (۱۰): ۴۳-۵۱
- پسیان، غ ر، پاشاپور ف.ا. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر کیفیت ارتباط کارکنان بر وفاداری مشتریان (مطالعه موردی: بانک کشاورزی). *تحقیقات جدید در علوم انسانی*، ۴۸ (۲۳) ۲۹-۵۸
- جعفر ابراهیم نژاد سلامی، افسر جعفری، ابراهیم علیدوست قهفرخی. (۱۳۹۷)، بررسی ارتباط غیر کلامی فروشندگان کالاهای ورزشی و واکنش مشتریان در فروشگاه‌های ورزشی شهر تهران، *نشریه مدیریت ورزشی*، ۳۹ (۹)
- قزل ایاغ، محمد و جزینی، روح الله و سلطانی نژاد، عبدالرضا و ابراهیمی، محمدمهدی. (۱۳۹۴)، سنجش میزان ترک شغل با استفاده از تئوریهای مجموعه‌های راف (مطالعه موردی شرکت حفاری مپنا)، *دومین کنگره بین‌المللی فرهنگ و اندیشه دینی*، قم.
- حسین پور، داوود و الوانی، سید مهدی و قزل، علیرضا، (۱۳۹۳) انتخاب استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو)
- حصیر چ ا، شاکری‌نیا از صادقی ع. رابطه مهارت‌های ارتباطی، مسئولیت پذیری و تنظیم هیجانی با سلامت روان در کارمندان (۱۳۹۷)، *فصلنامه شغلی و سازمانی*، ۳۴ (۱۰)، ۴۳-۲۳
- خداداد حسینی، سید حمید، لاجوردی، محمد. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۱۳۹۸ (۱)، ۱۳۵-۱۶۰.
- رابینز، استیونز، (۱۳۹۱)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه ی علی پارسایان، سید محمد اعرابی، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- رحمانی الهام. (۱۳۸۷). الگوی ارتباطی کارکنان براساس نظریه تنوع رسانه. دو ماهنامه تحقیقات روابط عمومی، ص ۳۸
- رضائیان، ع (۱۳۷۶). اصول مدیریت تهران سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها، چاپ هشتم
- سلیمانی نژاد، ع، ولی نژاد، م اسدالهی ز. بررسی همبستگی مدیریت ارتباط با کارکنان بر عملکرد سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان در سال ۱۳۹۵. *مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان*. ۱۳۹۷؛ ۱۷ (۲): ۱۵۷-۱۶۸

- شمسیان، ند، تاجیک، اسماعیلی هاشم‌زهی، ن. (۱۳۹۹). تبیین و تحلیل عوامل فرهنگی مؤثر در تعارض ارتباطات میان فردی (مورد مطالعه کارکنان دیوان عدالت اداری استان تهران). *مطالعات توسعه اجتماعی ایران*، ۱۳ (۱)، ۱۹۹-۲۱۵
- طولابی، ز. محمدی، ا.، اسفندیار، خدادادیان، ب. (۱۳۹۸). ارائه الگویی برای درک هزینه‌های رفتار بد کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸ (۹۴)، ۱-۳۸
- طهماسبی، ر، باباشاهی جبار، لاجوردی ن س. ۱۳۹۹. چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت شهید تندگویان. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*: ۱۰ (۴): ۱۲۷-۱۴۶
- قاسمی ب، فروزنده دهکردی، ل ا، دانایی فرد، ح، خائف الهی، ا. (۱۳۹۸). واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر- کارمند در سازمان‌های دولتی ایران: طراحی یک سنجه پژوهشی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸ (۱)، ۷۵-۱۰۰
- قربان زاده، د، طالقانی، م، راه حق، آ. (۱۳۹۹). ارتقاء فرهنگ احساسی و کیفیت روابط کارکنان سازمان از طریق ارتباطات داخلی و تاثیر آن بر هواخواهی کارکنان در صنعت هتلداری. *مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"*
- کونتز، ه، سیریل اودانل، ه وی. (۱۳۸۸). اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ ششم،
- مهدوی، س س، عقیلی، س و، هاشم زهی، ن، فرهنگی، ع.ا. (۱۳۹۹). نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران بر کارآمدی محیط کار (مورد مطالعه: کارکنان بنگاه‌های کسب و کار شهر کرمان). *تغییرات اجتماعی - فرهنگی*، ۱۷ (۳)، ۱۸۵-۲۰۷.
- مهدیه، ا. (۱۳۹۴). ارتباطات سازمانی (مفاهیم، الگوها، ابزارها)، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
- نهج البلاغه، ترجمه و شرح ناصر مکارم شیرازی
- واصفیان، فرزانه، خسروی محسن (۱۳۹۳). رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران دوره متوسطه. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*؛ ۵(۳) (پیاپی ۱۹): ۵۹-۷۳.
- Agariya A.K., Yayi S.H. (2015). "ERM Scale development and validation in Indian IT sector", *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(1).2015.
- Agwu, M.O., (2013) Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt, *British Journal of Education, Society & Behavioral Science*, 3(1), pp 47-64. [16].
- Akanksha R., Rajesh M. (2015). Best practices for women - A review of Employment relations application in Indian IT industry", *Voice of Research*, 4(1).2015.30-83
- Arubayi, D. O., Onuorah, A. C., & Egbule, A. C. S. (2020). EXAMINING EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT AND EMPLOYEE

PERFORMANCE THROUGH REWARD: EVIDENCE FROM NIGERIA. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8).

- Arubayi, D. O., Onuorah, A. C., & Egbule, A. C. S. (2020). EXAMINING EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH REWARD: EVIDENCE FROM NIGERIA. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8).
- Bajaj, R., Sinha, S., & Tiwari, V. (2013). Crucial Factors of Human Resource Management for Good Employee Relations: A Case Study. *International Journal of Mining, Metallurgy & Mechanical Engineering*, 1(2), 90-92.
- Brhane h. and S. Zewdie, (2018). "A Literature Review on the Effects of Employee Relation on Improving Employee Performance", *International Journal in Management and Social Science*, vol. 6, no. 04, pp. 66-76.
- Chinomona, R., & Sandada, M. (2013). Shared Goal, Communication and Absence of Damaging Conflicts as Antecedents of Employee Relationship Strength at Institutions of Higher Learning in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(3), 137-145.
- Daniel, T. (2003). Tools for Building a Positive Employee Relations Environment. *Employment Relations Today*, 30(2), 51-64.
- De Faria, A. C. P., Ferreira, F. A., Dias, P. J., & Cipi, A. (2020). A constructivist model of bank branch front-office employee evaluation: An FCM-SD-based approach. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(1), 213-239.
- Diers-Lawson, A., & Collins, L. (2022). Taking off the rose-colored glasses: the influence of crises on employee relationship management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(4), 833-849.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1965). Awareness of Dying. Id. *The Discovery of Grounded Theory: The Strategies for Qualitative Research*.
- Goudarzvand Chegini, Mehrdad (2012) "Study of effect of intellectual capitals on the organizational productivity". *African journal of business management*.vol23.pp34-49
- Groen, B. A. C., Wouters, M., & Wilderom, C. P. M. (2012). Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management accounting research*, 23(2), 120-141.
- Herington, C., Johnson, L., & Scott, D. (2009). Firm-employee relationship strength-A conceptual model. *Journal of Business Research*, 1096-1107.
- Jyoti, Jeevan. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*. 8. 220-248.
- Koo BM, Kritikos G, Farelli JD, Todor H, Tong K, Kimsey H, Wapinski I, Galardini M, Cabal A, Peters JM, Hachmann AB, Rudner DZ, Allen KN, Typas A, Gross CA. (2017) Construction and Analysis of Two Genome-Scale Deletion Libraries for *Bacillus subtilis*. *Cell Syst*. Mar 22;4(3):291-305.e7. doi:

- 10.1016/j.cels.2016.12.013. Epub 2017 Feb 8. PMID: 28189581; PMCID: PMC5400513.
- Kumar V. (2017) Spontaneous Separation of ERM in Combined Hamartoma of Retina and Retinal Pigment Epithelium. *Ophthalmology*. Sep; 124(9): 1402. doi:
 - Kumar, V. (2017) Spontaneous Separation of ERM in Combined Hamartoma of Retina and Retinal Pigment Epithelium. *Ophthalmology*, 124 (9).
 - Lee, J. (2001). A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use. Unpublishe Doctoral Dissertation. University of Nebreska, In Proquest UMI Database.
 - Lekić, S., Vapa-Tankosić, J., Mandić, S., Rajaković-Mijailović, J., Lekić, N., & Mijailović, J. (2020). Analysis of the Quality of the Employee-Bank Relationship in Urban and Rural Areas. *Sustainability*, 12(13), 5448
 - Marini E, Palmieri C, Magi G, Facinelli B. (2015) Recombination between *Streptococcus suis* ICESsu32457 and *Streptococcus agalactiae* ICESa2603 yields a hybrid ICE transferable to *Streptococcus pyogenes*. *Vet Microbiol*.
 - May X. B., Xiaoyan C & David S. (2020). A part analysis investigation of the relationships between CEO pay ratios and firm performance mediated by employee satisfaction. *Advances in accounting*, 48 (1), 1-14.
 - Mustapha, M., & Adnan, A. (2015). A case study of enterprise risk management implementation in Malaysian construction companies. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 70-76.
 - Oluchi, O. (2013). Co-operation Between Employee and Management to Increase Productivity: A Case Study of Mobil Producing Nigeria Unlimited. *International Business*.
 - Onyango, O. A. (2014). Perception Of the Effectiveness of Employee Relationship Managemen.
 - Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7(3), 273-286.
 - Rahman, M. S., & Taniya, R. K. (2017). Effect of employee relationship management (ERM) on employee performance: A study on private commercial banks in Bangladesh. *Human resource management research*, 7(2), 90-96.
 - Rogers J.2008. "The birth of employee relationship management: Maximization of talent", *Banker*, 11.2008.48-49.
 - Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.
 - Strauss, Anselm L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.
 - Strohmeier S (2013). "Employee relationship management, realizing competitive advantage through information technology?", *Human Resource Management Review*, 23(1)..93-104

- Tachibana K. Yamane J. Haghparast SMA, Miyake J. (2019). Sialomucin and phosphorylated-ERM are inhibitors for cadherin-mediated aggregate formation. *Biochem Biophys Res Commun*. Nov 26:520(1):159-165.
- Tang, X., & Wei, S. (2022). How do ambidextrous leadership and self-efficacy influence employees' enterprise system use: an empirical study of customer relationship management system context. *Information Technology & People*, 35(4), 1443-1465.
- Tarigan, N. M. R., & Setiawan, H. (2020). The Effect of Employee Competence on Increasing Employee Motivation in Sumut Bank of Sharia Unit, North Sumatera. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 858-867.
- Weliwatta, R. T., Abeyrathna, H. M. T. U., De Silva, L. G., & Selvarajah, P. (2020, November). THE IMPACT OF EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN APPAREL SECTOR: A STUDY IN ABC FIRM SRI LANKA. In 9TH YSF SYMPOSIUM (p. 262).
- Wardani, N. K., & Eliyana, A. (2020, February). The Influence of Transformational Leadership on Employees Performance with Communication Satisfaction Mediation (Case Study of Frontliner Employees of PT Bank Muamalat, TBK Surabaya). In 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018) (pp. 247-252). Atlantis Press.
- Zhang, J. (2021). Research on Employee Relationship Management Innovation of SMEs in China. In 5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021) (pp. 94-99). Atlantis Press.
- Zhang, J. (2021, February). Research on Employee Relationship Management Innovation of SMEs in China. In 5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021) (pp. 94-99). Atlantis Press.

Modelling for the Communication Management System with Employees in I. R. of Iran Army

Omid Maragheh²⁷

Abstract

Communication management with employees is a managerial tool that organizations apply to communicate comprehensively with their employees; in addition, this tool is considered a strategic process for empowering managers to manage human resources better. Achieving high performance of employees requires the identification of employee relations activities, which can be found in concept of employee relations management (ERM). This study aims to provide a model to improve the performance based on management of communication with employees. In this qualitative research, the method is grounded theory and data collected via a semi-structured interview which is conducted among deputies and senior managers of AJA. Data collected through targeted sampling and the snowball method, and up to 14 people reached the theoretical data saturation level. Data analyzed through Strauss-Corbin systematic structure and MAXQDA software. Findings indicated 10 general categories in a paradigm model: causal conditions (culturalization, interaction with organizational human capital, organizational structure), core phenomenon (improvement of performance based on employee relationship management), context (Army culture) , the intervening conditions (emotional intelligence management) and strategies (improving communication, optimal performance management, structure based on employee relationship management) and consequences (Army empowerment, efficiency and effectiveness of employees).

Keywords: Grounded Theory, Employees, Employee Relationship Management (ERM), AJA,