

نوشته: دکتر مصطفی عسکریان  
دانشیار دانشگاه

## بررسی ساختار روابط انسانی

### در مدیریت بازرگانی و صنعتی

مطالعه عامل انسانی در امر مدیریت بیش از پیش ضرورت و اهمیت پیدا کرد. مؤسسات بزرگ با توجه به گسترش برنامه‌های کاری که دارای روابط پیچیده انسانی بودند، روابط انسانی را مورد توجه قرار دادند.

دامنه این توجه به‌مرور در مؤسسات کوچکتر نیز گسترده شد و این گستردگی در مؤسسات بازرگانی - صنعتی بیشتر به‌چشم می‌خورد.

در پیدایش روابط انسانی عوامل متعددی وجود داشته است که از آن جمله می‌توان استادان و محققان دانشگاهها را نام برد. نظرات و پژوهشهای استادان و محققان در زمینه روابط انسانی برای صاحبان سرمایه‌ها که غالباً مدیریت واحدها و سرمایه‌گذاری را به‌عهده داشتند، روشن ساخت که باروری سرمایه آنها مستلزم پژوهشهای علوم انسانی جهت خوش آیند ساختن فضای سازمانی است.

متعاقباً حرکات دیگری چون پذیرش همگانی،

الف - نظر اجمالی به مفهوم و تاریخچه روابط انسانی  
روابط انسانی عکس العمل و واکنشهای انسانی است. با لطف و صفا بخشیدن به این روابط می‌توان به نحو مؤثری رضایت افراد و اهداف سازمانی را توازن بخشید.

برای درک روابط انسانی مطالعه رفتار فردی و جمعی کارکنان در تمامی سطوح سازمان ضروری است. هم عرض این مطالعه لازم است با اهداف، سیاستها و نحوه اجرای کارها و تکنیکها در سازمان مربوط و نیازهای افراد سازمانی نیز آشنا شد. ملاحظه می‌شود که تفهیم روابط انسانی در مدیریت در گرو تحلیل ابعاد کلی یک سازمان است.

پس از جنگ جهانی دوم علیرغم تأثیرات منفی وضع اقتصادی، به‌علت هجوم بی‌سابقه کارکنان جدید به مؤسسات، کاهش نیروی کار متخصص و مجرب، دشواری شرایط زیست و تعدیل گستره درآمدها،

ذکر شده می‌توان گفت که جلوگیری از هدر رفتن نیروی انسانی در امور بازرگانی و صنعتی یکی از مهمترین عوامل جهت افزایش درآمدهای مالی و تجاری است. به طوری که از تحقیقات در این باره استنتاج شده است،<sup>۱</sup> کارگران در کلیه سطوح فقط ۶۰ تا ۷۰ درصد از آنچه قادر به تولید و بهره‌دهی هستند، بدون احساس خستگی ارائه می‌دهند. گروههایی از کارگران بنا به میل خود آگاهانه و ناآگاهانه سدهایی برای تولید روزانه خود ایجاد می‌کنند. از آن جمله می‌توان غیبت از کار، تأخیر، کم کاری و بی‌دقتی را به‌عنوان مثال ذکر کرد.

این گروه از کارگران را که دارای قابلیت تولید بهتر می‌باشند، می‌توان با رفع عوامل سدساز، با توان بیشتر در مسیر تولید مطلوب قرار داد.

نیروی کار مفید علاوه بر عوامل یاد شده به وسیله آسیبهای دیگری نیز چون ناتوانی کنار آمدن کارگران در اثنای کار با یکدیگر، حسادت و ورزی نسبت به یکدیگر، عصبانیت و نگرانی ناشی از محیط کار نیز به‌هدر می‌رود.

یعنی عوامل دخیل در اتلاف نیروی انسانی در یک محیط کاری فراوان و تفهیم آن برای مدیران به بررسی موقعیتهای مدیریت در هر سازمانی نیاز دارد. از طریق بررسیهای روابط انسانی بخصوص در امور بازرگانی و صنعتی که از ابواب جمعی مختلف از نظر آگاهیها و دانشها برخوردار است، مدیران بهتر می‌توانند قابلیت تولید و سودرسانی انسانها را با افزایش کار مفید تقویت کنند.

تفسیرات روانشناسانه از موقعیت تجاری و کشیده شدن بیش از حد مردم به سوی مسائل و مشکلات مربوط به شخصیت، تأکید بر روابط انسانی را تشدید کرد. ولی هر اندازه که توجه به روابط انسانی بیشتر می‌شد در مقابل عده‌ای از مسئولان و مجریان امور سازمانها اهمیت آن را لوٹ می‌کردند و معتقد بودند که مشکلات کاری می‌تواند ناشی از یک نزاع ساده یا یک ناهمگنی بین عمل و فلسفه مدیریت باشد. ولی این گونه مخالفتها به علت بی‌اساس بودن، خود عامل حمایتی در روابط انسانی گردید. به طوری که اهمیت آن از سازمانها و مؤسسات صنعتی فراتر رفت و در امور بازرگانی که مکمل بر امور صنعتی است نیز وارد گردید.

**ب - روابط انسانی امور بازرگانی و صنعتی**  
 امروزه اهمیت روابط انسانی در بسیاری از جنبه‌های مختلف امور بازرگانی و صنعتی آشکار است. در سایه پژوهشهای مربوط به قسمتهای تکنولوژیکی و مادی داد و ستد و صنعت، مدیران بیش از پیش اهمیت نیروی انسانی را دریافته‌اند. لذا در سطوح فوقانی فعالیتهای اقتصادی با صرف هزینه‌ها به تقویت و حمایت از روابط انسانی تأکید دارند. برنامه‌های آموزش صنعتی امکان ایجاد کلاسهای درسی بیشتری در زمینه مدیریت روابط انسانی را فراهم می‌آورد. به علاوه کنفرانسها و سخنرانیها در جوامع پیشرفته توسط صاحب نظران و مدیران به طور مداوم بر روابط انسانی متکی است و سیاستهای تجاری ضرورت مطالعه و بررسی هرچه بیشتر روابط انسانی را موجب می‌شود. جهت ارائه دلیل به‌موارد

### ج - مطالعه روابط انسانی در امور بازرگانی و صنعتی

مطالعه روابط انسانی در امور بازرگانی و صنعتی از اهداف بنیادین بخصوصی برخوردار است. این اهداف عبارتند از: افزایش توانایی ذهنی فرد به گونه‌ای که قادر باشد در موقعیتهای پیچیده سازمانی به نحو شایسته‌ای عمل کند. این مهارت بر اثر رشد تفکر، درک دیگران و بینش فہم روابط متقابل انسانها بدست می‌آید.

توسعه کارآیی روابط انسانی به درک رفتار سازمانی اعضا بستگی دارد چه از این طریق می‌توان به توانایی ذهنی فرد در عمل و توجیه ایفای نقش و مقام هر کس و انتظاراتی که از پایگاه سازمانی خود دارد، پی برد. ذیلاً ضمن توجیه درک رفتار سازمانی به عوامل بنیادین دخیل در توسعه کارآیی روابط انسانی می‌پردازیم:

#### ۱ - ج: درک رفتار سازمانی

درک رفتار سازمانی فرد مستلزم درک انگیزش اوست. چونکه انگیزش زیربنای رفتار فرد قرار می‌گیرد. از طرفی چون «پول و سایر امکانات مادی بدون برخورداری سازمان از افراد با انگیزه در برآوردن اهداف مؤثر نیستند، بنابراین توجه نمودن به رفتار سازمانی اعضا قبل از هر چیز برای مدیریت الزامی است»<sup>۲</sup> توجیه مفهوم انگیزش آگاهی از موضوع را آسان می‌کند.

سلوک انسانی به عنوان معلول زاییده علتی است که انگیزش زیربنای آن است. بنابراین لازمه همکاری انسانها با یکدیگر برانگیخته

شدن آنها به کار یا عملی است. انگیزش که بر اثر انگیزه یا محرکهای مختلف بوجود می‌آید، در برگیرنده عوامل روانی است که انسان را برای انجام دادن عملی وامی‌دارد. عملی که در آن هدفی متصور است. این هدف نمی‌تواند به دور از نیازهای انسانی باشد که بالطبع در این میان نیازهای مادی و روانی متفقاً مستتر است. بر مدیریت لازم می‌آید که به منظور برآوردن هدف سازمانی در جهت برانگیخته شدن فرد به کار در حصول نیازهای فردی اقدام کند.

می‌توان نتیجه گرفت که زیربنای انگیزش می‌تواند نیازها باشد. نیازها و خواسته انسانها، بسیار مهم و در عین حال متفاوت و پیچیده است. سد کردن مسیر اقناع و ارضاء نیازها و خواسته‌ها موجب سد پیشرفت کاری در فرد می‌شود.

با توجه به شرحی که گذشت می‌توان اذعان کرد که انگیزش فرد سازمانی می‌تواند اساس رضایت شغلی او نیز باشد. مطالعه این جنبه از رضایت شغلی بر حسب سن، سطح آرزوها، میزان تحصیلات، نوع کار، موقعیت محل کار و منطقه جغرافیایی فرق می‌کند. به علاوه عوامل رضایت شغلی که برای فرد مهم است از زمانی به زمانی دیگر بر حسب برتری متفاوت است و در تحلیل رفتار سازمانی حائز اهمیت می‌باشد. انگیزش با توجیهی که از آن ذکر شد، از عوامل مختلف متأثر است. یکی از مهمترین آن عوامل را می‌توان موقعیت شخص در رابطه با

است، تجلی می‌کند. از آن جمله می‌توان حرکت فردی را یادآور شد. در این باره مدیریت می‌تواند با مطالعه خواسته‌های اعضای سازمانی از راه شناخت نیازها و سعی در رفع آنها برای ایجاد انگیزش به‌منظور تحکیم روابط انسانی اقدام کند. در این مورد مدیران باید بدانند که الگوهای فرهنگی، مسائل مهمی در رابطه با رفتار فردی و گروهی می‌سازد. به‌طوری که عرف عامه، سنتها و سیستمهای ارزشی در رفتار سازمانی فرد اثر می‌گذارد و از طرفی نوع کار و پیشه نیز زیرساز رفتار فرد قرار می‌گیرد. چنانکه بازرگانان در زمینه عقاید و نظرات با صنعتگران و مجریان متفاوتند. به‌علاوه وضع جغرافیایی و محیط کاری نیز در رفتار اعضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. و مثلاً آرزوها و استانداردهای خواسته‌های کارگری که در منطقه معتدل و محیط آرام کار می‌کند، با کارگر مشابه شغلی که در محیط گرم و ناآرام کار می‌کند، متفاوت است. به‌علاوه محیط زندگی اولیه فرد نیز در این تأثیرگذاری نقشی بسزادارد. به‌طوری که رفتار کارگران روستایی با کارگران شهری فرق دارد. بنابراین آنچه گذشت می‌توان نتیجه گرفت که در تفهیم و درک رفتار سازمانی باید عواملی چون موقعیت کاری و سازمانی را مورد توجه قرار داد.

دیگران دانست. عدم توافق بین برداشت خود شخص از رتبه اجتماعی و برداشتی که دیگران از آن دارند، می‌تواند عامل آشفتگی و تهدید برای کار رضایت‌مندانه باشد. نمادهای موقعیت، افراد را به‌طریق گوناگونی تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌طوری که این نمادها می‌تواند عضو گروه را جذب کار کند و یا حس حسادت و شرارت را در او برانگیزد و یا روابط صمیمانه‌تری در درون گروه بنا کند. امروزه با وجود افزایش گونگی و پیچیدگیهای محیط کار و مشاغل، مشاهده و بررسی موقعیت افراد از نظر ویژگیهای شخص در کار چون برتريها و امتيازات ساعات کار، روشهای پرداخت حقوق، لباس کار و محل کار مشکل است.

بر مدیریت لازم است که به‌منظور تحکیم روابط انسانی عوامل ایجادکننده رفتار را کشف کند. مثلاً مدیر یک کارخانه یا بخشی از یک واحد تولیدی باید به تجزیه و تحلیل نیازها و جنبه‌های مشخصی چون انسجام و ایستادگی عاطفی فرد، حساسیت، انس‌پذیری و برتری کارکنان و کارگران پردازد.

در تحلیل نیازها مدیر باید بداند که نیازهای انسانی به‌صور جسمانی و روانی متجلی می‌شود که بعد اول، آن بر اساس امرار معاش مطرح می‌شود و افزایش بهره‌وری و راههای رسیدن به آن را در برنامه مدیریت قرار می‌دهد، در بعد دوم نیازهای روانی که مکمل نیازهای اول در رابطه با سلامت جسمی و روحی فرد

## ۱-۱- ج - توجیه عوامل موقعیت کاری و سازمانی:

تحلیل روابط انسانی که به کشف یک میدان عمل وسیع در رابطه با رفتار سازمانی نیاز دارد، مستلزم توجه به تعدادی از عوامل ناشی از محیط کاری و موقعیت سازمانی است. این عوامل هر چند سازنده روابط انسانی نیستند، لیکن با تأثیرگذاری در رفتار سازمانی، در قوت بخشی یا ضعیف ساختن آن دخالت دارند. بنابراین در تحلیل روابط انسانی جایگاهی به خود اختصاص می‌دهند. بعضی از این عوامل را که در واکنشهای طرز رفتاری افراد تأثیر می‌گذارند به‌قرار ذیل توجیه می‌کنیم.

## ۲- ۱- ج - کارآیی عملی عضو:

در این رابطه باید به نکاتی چون قابلیت تولیدی کارکنان، علت غیبت آنها، کنترل کیفیت و جلوگیری از پرت، بالا بردن کیفیت بهداشتی و ایمنی محیط کار و علت و میزان شکایات توجه کرد.

عوامل ذکر شده معدودی از شاخصهای تأثیرگذار در روابط انسانی است. توجه به آن عوامل، موجبات تحکیم روابط انسانی را در کلیه واحدهای مؤسسه فراهم می‌کند و در نتیجه موفقیت مدیریت تقویت می‌شود.

## ۳- ۱- ج - موقعیت:

نظر به اینکه تاریخ حوادث مقدم بر موقعیت موجود است، لذا توجه به سابقه وقایع در رابطه با زمان رخدادشان، جهت درک صحیح آنها ضروری می‌باشد. چون هیچ چیزی خارج از

ظرف مکان و زمان معلومی اتفاق نمی‌افتد، بنابراین هر تحلیل موقعیتی با عامل زمان سروکار دارد. در تحلیل روابط انسانی نیز توجه به ویژگیها و خواص مربوط به زمان، بخصوص از نظر تطور تاریخی ضروری است. به عبارتی دیگر شکل‌پذیری یک رفتار، در زمان بخصوصی صورت نمی‌گیرد. بلکه طول تاریخ زندگی انسانها، عامل ایجاد آن می‌باشد، بنابراین تحلیل موقعیت فرد در واقع تحلیل مدت زمان اشغال پایگاه سازمانی می‌باشد.

## ۴- ۱- ج - زمینه‌های شغلی:

زمینه‌های شغلی گوناگون در امر تجارت و صنعت تداخلی بسزا در روابط انسانی دارد. تاجر با استعدادها و نبوغ خاص خود، در میان یک سلسله ارتباطات که خاص شغل و حرفه او می‌باشد، کار می‌کند. کارگر تولیدی در استفاده از ماشین‌آلات و تجهیزات، در دقت و صحت کار و در تأکید بر جریان فیزیکی و بازده با خواسته‌های کاملاً متفاوتی روبروست. پرسنل مالی در امور محاسباتی و مالیه روابط انسانی خاص خود را دارا می‌باشند که از زمینه‌های خاص شغلی ناشی می‌شود. این زمینه‌ها می‌تواند در تحلیل روابط انسانی مورد توجه قرار گیرد.

## ۵- ۱- ج - بررسی و مطالعه سیاست:

سیاستها و طرز عملها، همگام با فلسفه راهنمایهای شغلی، مهم دیگری بوجود می‌آورد که محتاج به تجزیه و تحلیل ماهرانه است. تحلیل راهنمایهای شغلی با توجه به این نقطه

ارتباط با یک مؤسسه بازرگانی و صنعتی که رابطه تنگاتنگ با نحوه تولید و گردش سرمایه دارد، در روابط انسانی تأثیر می‌گذارد که از آن جمله می‌توان تقاضای بازار، روابط بین قیمت تمام شده و قیمت فروش و فعالیت گروه‌های غیررسمی را نام برد.

#### د - مهارت‌های به‌ساز عوامل دخیل در روابط انسانی

##### ۱ - د: مطالعه انتزاعی

لازمه بهبود بخشیدن به عوامل سازنده روابط انسانی که زیربنای رفتار سازمانی قرار می‌گیرد، شناخت آن عوامل است. مادر این رابطه عوامل بنیادین را مورد توجه قرار دادیم، حال روشهایی را جهت بهسازی این عوامل به قرار ذیل توضیح می‌دهیم:

##### ۱ - ۱ - د - ایجاد روابط:

شاید مهمترین مهارتی که باید در روابط انسانی توسعه داده شود، توانایی ایجاد ارتباط با دیگران است. ارتباط وسیله‌ای جهت بدست آوردن اطلاعات برای درک رفتار است. تنها از این طریق است که احساسات، خواسته‌ها، نقطه نظرات و احتیاجات فردی و عمومی شناسایی می‌گردد و در راه جابه‌جایی پوشانیدن به آنها گام‌هایی درخور برداشته می‌شود. مؤثرترین نوع ارتباط مربوط به ارتباطات کاری روزانه بسوسيله تماسهای کلامی و رودررو است. این ارتباط می‌تواند در سلسله مراتب از بالا به پایین ایجاد شود.<sup>۴</sup>

نظر که آیا از طرف تمامی اعضای سازمانی پذیرفته می‌شود یا نه، و در تغییر موقعیتهای کارکنان مؤسسه میزان پذیرش در چه حدی است، موجبات تفهیم سیاست سازمانی را فراهم می‌آورد.

##### ۶ - ۱ - ج - مسئولیت اجتماعی:

در مطالعه روابط انسانی به مسئولیتهای سازمانی در قبال افراد، مردم و جامعه باید توجه خاصی مبذول گردد. از آن جمله می‌توان توجه کرد که مسئولیت سازمان در قبال فرد چیست؟ پایگاه عضو در سازمان چیست؟ اجزای تشکیل دهنده یک واحد از چه موقعیت کاری برخوردار است؟ سرانجام از چه راهی و تا چه حدی مدیریت بازرگانی و صنعتی مسئول، باید در امور اجتماعی شرکت جوید.

ملاحظه می‌شود، نظر به اینکه فعالیتهای سازمانی در مجاری مختلف جریان دارد، لذا لازم است دامنه فعالیت روابط انسانی در کلیه فضاهای اجتماعی گسترده شود.

##### ۷ - ۱ - ج - نیروهای اقتصادی

نیروهای اقتصادی بیرونی که جزء جدا نشدنی از عوامل محیطی می‌باشند، شایان توجهند. سیاست پولی، ساختار مالیاتی و بی‌ثباتیهای موجود در امور بازرگانی و صنعت، آن گونه که سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند به همان اندازه نیز بر روحیه، احساس امنیت و آرامش، انگیزه و دیگر جنبه‌های روابط انسانی اثر می‌گذارند.

علاوه بر موارد ذکر شده، عواملی دیگر در

صنعتی را طلب می‌کند. وضوح روشنگری جهت ایجاد علاقه، درک و اشتیاق برای دریافت پاسخ‌های مناسب در رابطه با مسائل مطروحه لازم و ضروری است. بنابراین لحن و آهنگ نوشته ضمن بهبود توجیه خواسته، می‌تواند جو سازمان و شخصیت مدیر را در راستای مطلوب ساختن روابط انسانی بیان کند.

#### ۲ - ۱ - د - زمینه‌سازی برای رشد اعضا:

یکی از مهمترین مهارت‌های بهساز روابط انسانی، ایجاد زمینه برای رشد اعضای سازمان است. در تحقق این هدف داشتن آگاهی از موارد نقاط ضعف و قوت افراد ضروری است. قبل از پرداختن به کسب اطلاع از نقاط ضعف و قوت اعضای سازمان باید دانست که امکانات سازمانی درباره رفع ضعف‌های اعضا، در چه حدی قرار دارد، آیا شرایط سازمانی گام برداشتن در این مورد را ایجاب می‌کند یا نه؟ در سازمانها با توجه به ویژگی‌های شخصی افراد را از نظر طلب رشد، می‌توان به سه دسته تقسیم نمود:

- دسته‌ای که خواهان کسب پایگاه سازمانی در رده‌های مدیریت است

- دسته‌ای که خواستار تغییر محل کار است

- دسته‌ای که در پی افزایش درآمد بدون توجه به موقعیت سازمانی است.

پس از این توجهات مدیریت دست به اقدام می‌زند که از آن جمله می‌توان تغییر و گردش شغلی درون واحدی و کارگاهی، افزایش درآمد

مهارت در توضیح دادن، دستور دادن، ادب را رعایت کردن، ایجاد انگیزه نمودن، سروکار داشتن با مشکلات سازمانی با رعایت انضباط و جستجو کردن اطلاعات، همه و همه به وسیله ارتباطات کلامی عوامل حیاتی سازمان به شمار می‌روند.

مشاوره که یکی از مراحل اختصاصی ارتباط کلامی است، کارکنان را در تمامی سطوح مسائل شخصی و برآورده شدن معیارهای رشد سازمانی یاری می‌کند. بنابراین لازم است که ارتباطات در اغلب موارد به صورت مصاحبه‌ای صورت گیرد که قبل از هر چیز باوروری ارتباط، ایجاد حسن اعتماد در عضو را لازم می‌دارد. جو مصاحبه باید دربرگیرنده خصوصیتی به دور از شرایط رئیس و مرئوس باشد. پس مدیر یا سرپرست نباید ارتباط یک‌طرفه ایجاد کند. ارتباط باید دوطرفه باشد. مهارت در انجام دادن مصاحبه رهیابسی به شناخت عوامل تحکیم روابط انسانی را میسر می‌سازد.

چون همیشه زمان ایجاد ارتباط رو در رو در سازمانها برای مدیران میسر نیست، لذا مدیریت می‌تواند علاوه بر ایجاد ارتباطات حضوری از ارتباطات نوشتاری نیز استفاده کند. موفقیت در ارتباطات نوشتاری بیشتر بستگی به مهارت در نوشته دارد. آشکارنویسی به آشکار اندیشی بستگی دارد. کیفیت این امر لزوماً در تجزیه و تحلیل همه‌جانبه و نافذ عوامل انسانی مغل در موفقیت‌های بازرگانی و

مطالعه و گام اولیه در تحلیل آن است. ولی مکمل این مطالعه بررسی مجموعه‌ای است که می‌تواند نتایج یافته‌ها را یکپارچه کند.

#### ۲ - د: مطالعه چندنگری

تحلیل روابط انسانی در مؤسسات صنعتی و بازرگانی می‌تواند به طریق چندنگری صورت گیرد. بدین طریق که امر مطالعه به عهده افراد مختلف واگذار می‌شود و هر مسئول بررسیهای خود را در مورد خاصی به انجام می‌رساند. روش بررسی بهتر است به طریق مباحثه‌ای صورت گیرد. پس از پایان مطالعات اعضا، نتایج مطالعه خود را در یک جا و به صورت مجموعه‌ای درمی‌آورد. نظر به اینکه در این گونه مطالعات، یافته‌های مختلف با هم تلفیق می‌شود، نتیجه‌ای جامع بدست می‌آید.

#### ۳ - د: بررسی موقعیتی

بررسی موقعیتی در روابط انسانی، گزارشی از یک موقعیت پیچیده است که با رفتار افراد در گروه، آن گونه که در قبال یکدیگر و در چهارچوب رسمی و غیررسمی ساختارهای سازمانی واکنش نشان می‌دهند، سروکار دارد. این بررسی از طریق ثبت جنبه‌های معقول و غیرمعقول نحوه ارتباطات که ارائه دهنده یک موقعیت واقعی سازمان است، عملی می‌گردد. در این ثبت هر موقعیت در ارتباط با گروهی شاغل در سازمان است. سازمان مورد بررسی می‌تواند بازرگانی و تولیدی یا صنعتی (یک کارخانه) باشد.

موقعیتی که افراد سازمانی را در بر می‌گیرد، در

با توجه به بهره‌وری را ذکر کرد. ولی آنچه که همراه اقدامات دوگانه حائز اهمیت و الزامی است ایجاد ترتیبات در رشد کیفی و در عین حال رشد تفکری اعضاست که در این رابطه ایجاد برنامه‌های سازآموزی، کارورزی و نوآموزی با توجه به برنامه‌های آموزش عالی و نیازهای مؤسسه کارساز می‌افتد. انتخاب روش تعقیب هدفهای رشد به امکانات مالی، جو و پیچیدگیهای سازمانی بستگی دارد.

#### ۳ - ۱ - د - اداره مطلوب سازمان:

مهارتهای اجرایی مدیران، به عنوان یکی از مهمترین موضوعات مورد مطالعه در روابط انسانی محسوب می‌شود. تقویت روحیه، رضایت شغلی و قابلیت تولید تا حد زیادی به کیفیت اجرایی بستگی دارد. بنابراین کار مجریان تأثیری قوی بر روابط انسانی در سازمان دارد. کیفیت فرآیند مدیریت چون کیفیت در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگ‌سازی و نظارت جزو مهارتهای بهساز عوامل دخیل در روابط انسانی محسوب می‌شوند. بنابراین هر اندازه مدیران از طریق مطالعه و بررسی، وظایف خود را بهتر انجام دهند، از طریق مطلوب ساختن اداره سازمان در بهسازی روابط انسانی موفق می‌شوند.

توجه به مطالبی که بیان شد روشن می‌کند که مطالعه روابط انسانی مسئله‌ای چند بعدی است و جنبه انتزاعی عوامل دخیل در آن به منظور آسان‌سازی



رابطه با عوامل فیزیکی سازمان از قسمتهایی چون واحدهای بخش ستادی و صنعتی تشکیل می‌شود. در بررسی موقعیت، همه موارد فیزیکی در رابطه با اعضای سازمان موضوعات مفیدی برای بحث می‌باشند. در این مطالعه باید توجه کرد که عوامل تأثیرات یکسانی در افراد ندارند. بنابراین لازم است درجه تأثیر گذاری عوامل سازنده موقعیت را در گروههای سازمانی مورد توجه قرار داد. پس در تحلیل لازم می‌نماید آنچه را که در رفتار اعضا تأثیر می‌گذارد، به عنوان عامل دخیل در ایجا: موقعیت مورد مطالعه قرار داد.

تحلیل موقعیت به طریقی که ذکر شد، می‌تواند با مطالعه تاریخ سازمان تسویدات عرضه شده، رشد، اندازه و محل‌های جغرافیایی و سیاستها در طی حیات سازمان در حدی که درک موقعیت کلی واکنشهای سازمانی حاصل شود، تکمیل گردد و مطالعه به هر طریقی که صورت گیرد، نباید فراموش شود که موقعیت از طریق ایجاد ارتباطات بین انسانها بوجود می‌آید و «انسان» عامل ایجاد موقعیت است. پس در مسیر شناسایی بیشتر یک عضو سازمانی مجبوریم بیشتر به تجزیه و تحلیل رفتار وی پردازیم. بنابراین ویژگیهای فردی، سابقه اجتماعی، تجربه شغلی و دیگر اطلاعات نیز در بررسی موقعیت باید بکار گرفته شوند. در حدی که مسلم شود از افرادی که در مطالعه موقعیت مطرح هستند اطلاعات کاملی بدست آمده است. پس هر چه بیشتر از تجربیات و

ویژگیهای اعضای گروههای سازمانی و زمینه قبلی آنها بدانیم به همان اندازه بهتر می‌توانیم موقعیت آنها را درک کنیم. درک خوب موقعیت در این است که مطالعه سهولت شناخت را در توصیف دارا باشد. این چنین ویژگی به حس واقع‌نگری کمک می‌کند و در کمک به افراد برای تحکیم روابط انسانی مؤثر می‌افتد. پس لازم است افراد مورد مطالعه را همان طوری که در موقعیت کاری قرار دارند، توصیف نمود. به‌طور مثال کارگر با ویژگیهای خود در محیط کارگری و سرپرست در حیطة سرپرستی، تا هرگونه آلاینش و ساختگی در توصیف کنار باشد، بدین وسیله معنی‌دار بودن تحلیل موقعیت حاصل شده و سرمایه‌گذاری در مسیر هدف تحلیل موقعیتهای متنوع و ثابت که شامل کلیه افراد سازمانی است، بارور می‌گردد.

شناخت موقعیت، کل‌نگری را به عوامل در رابطه با تحکیم روابط انسانی لازم دارد که ما علاوه بر موارد ذکر شده بررسی برنامه‌های بازنشستگی، اعطای حقوق تشویقی، سیاستهای ترفیع شغلی را افزون بر آنها می‌دانیم و عوامل و محرکهای اتفافی در سازمان را نیز در بررسی موقعیت دخیل می‌شماریم.

با وضعی که گذشت موقعیت را می‌توان به عنوان عاملی جهت دریافت اطلاعات کافی درباره یک سلسله از متغیرهای موجد وقایع انسانی تلقی کرد و درک آن را در تجزیه و

### منابع به زبان خارجی

- (۱) WILLIAM, NOLAND & RICHARD, CALHOON,  
Casse in Human Relations in management,  
McGraw - Hill, 1979, cH, «Behaviour in organiza-  
tion» PP, 20 - 23.
- (۲) JOCILYN, JACQUES,  
Meilleures pratiques de gestion,  
Canadien public/Administration publique du  
Canada,  
«L'aspect humain» Volume 30 No 2, 1987, p. 175.
- (۳) PIERRE E. COULOMBE,  
La mobilisation des ressources humaines, dans le  
secteur public.  
Canadian public/Administrtrion publique du  
Canada,  
«Comuniquer avec le perssonel» Volume No 3,  
1987, p, 204.
- (۴) AUBERY C. SANFORD,  
Human relations  
Ohio, Charles, 1981, Ch, «Human relations in  
management» P. P, 30 - 35.

تحلیل منظم و دقیق روابط انسانی بکار گرفت. بررسی تحلیلی روابط انسانی با تأکید بر امور بازرگانی و صنعتی در اینجا به پایان می‌رسد. در خاتمه این مقاله تحلیلی، لازم به ذکر است که «روابط انسانی یک جریان دائمی» است و لازمه تحکیم آن «توجه به خواسته‌های متعارف روانی و مادی اعضا در یک سازمان با توجه به خصوصیات و خصیصه‌های افراد» است.

### منبع به زبان فارسی

- (۵) مصطفی عسکریان، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، چاپ دوم انتشارات امیرکبیر ۱۳۶۶ فصل مدیریت و رهبری، مبحث «عوامل بهسازی مدیریت» صفحه ۷۶ تا صفحه ۸۱.