

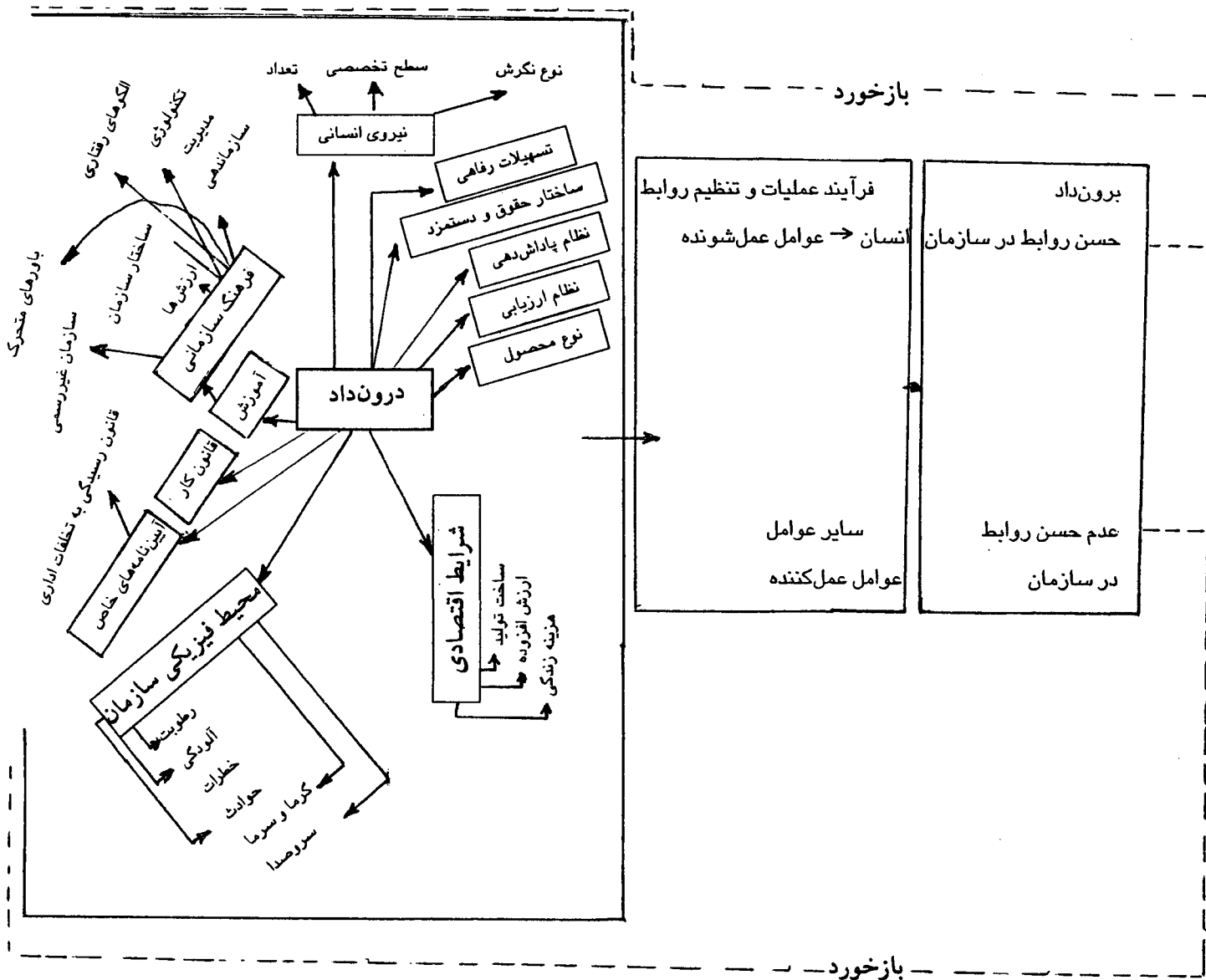
## نقش روابط انسانی در افزایش بهره‌وری سازمان‌های صنعتی

نوشته ایرج سلطانی

در دنیای پیچیده سازمانی، شناخت عوامل و عناصر مشخص و روشن سازمان و چاره‌اندیشی برای آن کار زیاد دشواری نیست. آنچه برای سازمان مشکل‌آفرین است عوامل نامرئی است. اگر مدیران و دست‌اندرکاران برای چاره‌اندیشی به سراغ گلوگاه‌های مشخص و روشن سازمان بروند، نتیجه‌ای به دست نمی‌آید. بارها می‌شنویم همه چیز رو به راه و سر جای خود است: مواد اولیه به اندازه کافی هست، تکنولوژی هم خوب است، و قطعات یدکی و... مرتب و منظم تدارک شده‌اند، اما کار مطابق برنامه‌های تعیین شده پیش نمی‌رود. در چنین مواقعی باید از خود پرسیم: آیا ترکیب عوامل ذکر شده خوب است یا نه؟ آیا افراد مشکلاتی ندارند؟ آیا روابط در سازمان متعادل است؟ آیا تکنولوژی با انسان‌ها خوب ترکیب شده است؟ آن‌گاه چون پاسخ‌ها را دریافتیم، چاره‌اندیشی کنیم. در سازمان همه چیز را می‌توان تحت قاعده و قانون یک‌نواخت و مکانیکی درآورد، زیرا انسان با نیروی خلاقیتی که دارد بر همه عوامل سازمانی اثر می‌گذارد؛ به عبارتی، انسان قلب سازمان است. پس باید به اندازه اهمیت قلب بدان توجه شود. در دنیای صنعتی ترکیب انسان با تکنولوژی و تنظیم روابط صنعتی یکی از مسائل عمده و مهم به شمار می‌رود. این پدیده صنعتی جایگاه مناسب خود را در مدیریت و سازمان‌ها پیدا نکرده است و چنان که باید و شاید به آن توجه نشده است. این بی‌توجهی ریشه در فرهنگ و رفتار صنعتی دارد، چرا که تکنولوژی، وارداتی است و زمان و تلاش زیادی لازم است تا نرم‌افزارهای اجتماعی آن درونی شوند. در هر حال اهمیت روابط صنعتی در کار و تولید روشن نشده است.

در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم، عملکرد، و نقش روابط صنعتی در بهبود و ایجاد شرایط مناسب کاری مورد بحث قرار گیرد تا نسبت به آن جرّقه‌ای در ذهن مدیران اجرایی روشن شود. اگر بخواهیم روابط صنعتی را تعریف کنیم می‌توان گفت این کلمه روابط مدیریت و کارکنان، کارکنان و سازمان‌های کارگری و مدیریت، سازمان‌های کارگری و سازمان‌های مربوط به مدیریت، کارفرمایان و دولت و سازمان‌های مختلف با یکدیگر را شامل می‌شود<sup>۱</sup>. نظام روابط صنعتی را می‌توان چنین تعریف کرد: ماتریسی از شرایط سیاسی - اقتصادی خاص هر کشور که روابط کارگر و کارفرما را احاطه می‌کند، تشکل‌های کارگری، تاکتیک‌های سازمان‌ها، و تشکل‌های کارگری برای کنترل تصمیمات کارفرمایان<sup>۲</sup>. با توجه به تعاریف فوق در تعریف روابط صنعتی بهتر است بگوییم «سیستم روابط صنعتی»، چرا که روابط صنعتی مجموعه‌ای از عوامل شناخته شده داخلی و خارج سازمان و عوامل ناشناخته اما موجود داخل و خارج سازمان است که در هم تأثیر می‌گذارد و حاصل آن روابط صنعتی است. در این مجموعه، اگر فقط برای عوامل شناخته شده حساب باز شود، تصمیم‌گیری و قضاوت‌ها در مورد عوامل سازمانی ناقص خواهند بود. بنابراین، با دیدگاه سیستمی بهتر می‌توان روابط صنعتی را تحلیل کرد. نمودار ۱ شمای سیستمی روابط صنعتی را نشان می‌دهد.

در تحلیل سیستمی روابط صنعتی عوامل مختلفی به عنوان درون‌داد وارد سیستم می‌شوند و به صورت روابط بسیار پیچیده برهم اثر می‌گذارند. عوامل وقتی وارد سیستم می‌شوند به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: یکی عمل‌شونده‌ها که عمدتاً "انسان‌ها هستند" - منظور آن نیست که انسان‌ها به صورت منفعل در سازمان هستند و سایر عوامل فعال‌اند، بل که منظور این است که عوامل درون‌دادی هر کدام به نحوی به تنظیم روابط کمک می‌کند؛ دسته دوم عوامل عمل‌کننده‌ها هستند که به جز انسان، سایر عوامل مطرح شده در شمای سیستمی را شامل می‌شود؛ این عوامل بر انسان‌ها اثر می‌گذارند و در نتیجه انسان‌ها نیز روی عوامل تأثیر می‌نهند. این تأثیر متقابل به صورت تنظیم روابط است؛ مثلاً تا وقتی آموزش بر انسان اثر می‌گذارد و نگرش او را تغییر می‌دهد، انسان عمل‌شونده و آموزش عمل‌کننده است. اما وقتی تغییر نگرش موجب می‌شود که انسان برداشت صحیح‌تری از عوامل سازمانی به دست آورد و عوامل را بهتر باهم ترکیب کند و در نتیجه روابط متعادل‌تر شود، انسان عمل‌کننده می‌شود، بنابراین عمل‌شوندگی انسان به معنی منفعل بودن آن نیست. بعد از این‌که



نمودار ۱ - شمای سیستمی روابط صنعتی

درون دادها تحت عملیات قرار گرفتند، حاصل آن روابط سازمانی است که به دو شکل تجلی پیدا می کند: به شکل روابط خسته و منطقی و متعادل، و دیگری به صورت روابط تیره و مبهم. در این جا از مکانیسم بازخورد در هر دو حالت باید بهره برداری شود. در شق مثبت آن، از بازخورد باید در جهت بهبود هرچه بیشتر روابط کمک گرفت، و در شق منفی، باید از آن به عنوان چراغ خطری برای بازنگری عوامل روابط صنعتی کمک گرفت و علت عدم حسن روابط را جست و دریافت که در کدام یک از عوامل ایراد و نقص وجود دارد تا بتوان برای رفع آن چاره اندیشید. با توجه به دیدگاه سیستمی مطرح

شده، هدف اساسی روابط صنعتی عبارت است از تغییر نظریات و طرز تلقی سنتی مبتنی بر عناد و دشمنی کارگران و مدیریت به نحوی که تفاهم متقابل افزایش یابد و طرفین تا حد امکان برای رسیدن به هدف‌های متقابل همکاری کنند. کارکنان باید سازمان را عاملی برای نیل به هدف‌های خود بدانند، و مدیریت نیز باید کارگران را عامل ضروری برای ادامه حیات و بقای سازمان به شمار آورند. چنین طرز تلقی و تفکری باعث تقویت روحیه در سازمان می‌شود.<sup>۳</sup> روابط صنعتی، باتوجه به هدفی که دنبال می‌کند، همواره باید در جهت سالم‌سازی محیط، تنظیم روابط، به وجود آوردن محیط مناسب سازمانی برای تولید و کار چاره‌اندیشی کند. بر این اساس، برای رسیدن به این اهداف، می‌توان وظایف روابط صنعتی را در سازمان‌ها به دو دسته کلی تقسیم کرد:

۱- ریشه‌یابی مشکلات و جلوگیری از بروز اختلافات و تنظیم روابط

۲- حل و فصل اختلافات به وجود آمده و ترمیم روابط

در مورد اول باید به کلیه عواملی که در تنظیم روابط نقش دارند - مثل حقوق، بهداشت و ایمنی، امکانات رفاهی، اعمال مدیریت نوین، و... - توجه کافی نمود. تنها به لحاظ ماهیت انسانی روابط صنعتی هم که شده، حاکم ساختن روابط انسانی درست و طراحی مجاری ارتباط که سوء تفاهمات را به حداقل برساند در کاهش اختلافات نقش حیاتی را بازی می‌کند. خیلی از اختلافاتی که به لطمه‌دار شدن روابط سازمانی منجر می‌شوند ناشی از ضعف ارتباطات و سوء تفاهمات ارتباطی در سازمان است که سیستم روابط صنعتی را با مشکل جدی روبه‌رو می‌سازد. بنابراین، جای‌گزین کردن مکانیسم منطقی ارتباطات می‌تواند باعث سلامت محیط روانی سازمان شود. در مورد ارتباط، گفتار و نوشتار فراوان است و تعاریف بسیار. یکی از تعاریف نسبتاً جامع ارتباط را - که عبارت است از انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم، و احساس‌ها بین افراد در سازمان - با واسطه و یا بلاواسطه می‌داند.<sup>۴</sup> در بررسی عناصر ارتباط در سازمان می‌توان به جدول زیر اشاره کرد:

باتوجه به مطلب فوق، هرگاه هر یک از عناصر ارتباط نقش خود را به خوبی ایفا نکنند، ارتباطات سازمانی دچار اختلال می‌شوند. امروزه ارتباطات را به صورت فراگرد به کار می‌برند، یعنی ارتباط فرآیندی دایمی در سازمان است، و پایان هر جریان ارتباطی، آغاز جریان بعدی است. این مفهوم را می‌توان به صورت نمودار ۲ ترسیم و مجسم کرد.<sup>۵</sup>

جدول ۱- عناصر ارتباط در سازمان

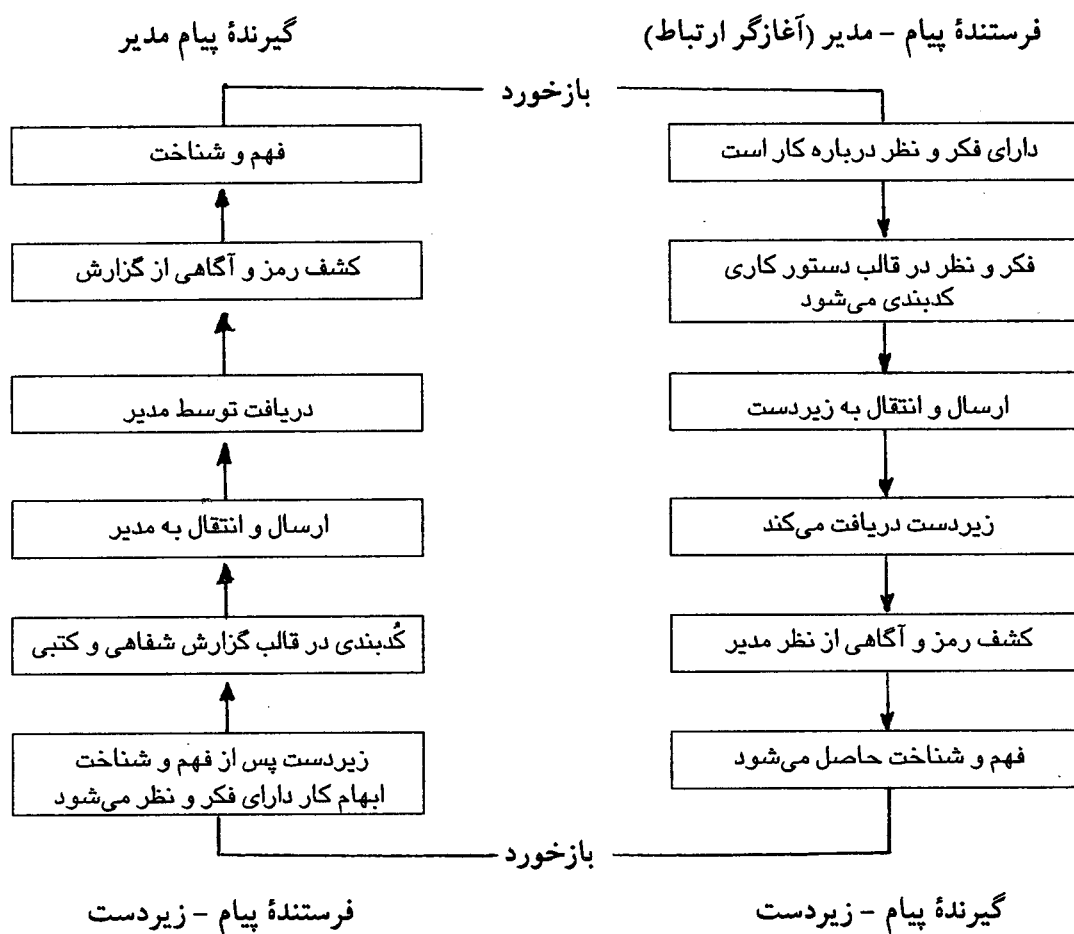
عناصر ارتباط	عناصر ارتباط در زبان تحقیق	مصادق عناصر ارتباط در سازمانها
فرستنده پیام	به کد آورنده پیام	مدیر و گاهی اوقات پرسنل سازمان
پیام	سمبل	دستورات کاری در سازمان
وسیله انتقال پیام	رسانه	بخشنامه‌ها، بولتن‌ها، نامه، پیچ و ...
گیرنده پیام	از کد خارج کننده پیام	پرسنل سازمان و گاهی اوقات مدیر
شرایط انتقال پیام	محیط	سازمان (شرایط فیزیکی و روانی)
تأثیر پیام	بازخورد	انجام صحیح کارها و پرسیدن مشکلات

چرخه فوق به عنوان یک فراگرد پویای ارتباطی، دایماً جاری است. هر قدر ابهامات کم تر باشد، جریان ارتباطی پویاتر و در نتیجه سیستم روابط صنعتی متعادل تر خواهد بود. در چارچوب سازمانی<sup>۶</sup> درک صحیح از پیام یکی از مهم ترین پی آمدهای فراگرد ارتباطی به شمار می رود. طبیعی است که کارکنان به درستی نمی توانند کار خود را انجام دهند و به خواسته های مدیریت یا سازمان پاسخ دهند مگر آن که بدانند از آنان چه انتظاری می رود و چه باید انجام دهند. برای به سامان رساندن این مهم باید مفاهیم مورد نظر هم را درک کرد. ادراک در زمینه های زیر به ارتباطات سازمانی و نهایتاً روابط صنعتی لطمه وارد می کند.<sup>۷</sup>

۱- چون افراد موقعیت و محرک های پیرامون خود را تعبیر و تفسیر می کنند، این امکان هست که از پدیده واحدی درک های متفاوتی بشود. در ارتباطات، این امر ممکن است باعث درک های مختلف از پیام واحد شود.

۲- تجربه های قبلی فرد بر ادراک او اثر می گذارند. کارگری که به تجربه آموخته است که مدیران در ابتدای ورودشان وعده و وعید می دهند، سخنان آنان را با بی اعتمادی می پذیرند.

۳- انسان آنچه را تهدیدکننده، ناخوش آیند، و غیر قابل قبول باشد درک نمی کند و نادیده می گیرد. مثلاً کارمندی که نتیجه ارزش یابی او ضعیف ذکر شده، از درک آن ناتوان می ماند، یا



نمودار ۲- فرآیند دایمی ارتباطات در سازمان

دستوراتی را که با معتقدات او در تضاد است نادیده می‌انگارد.

۴- فرد ممکن است چیزی را درک کند که انتظار دارد، نه آنچه را که واقعاً وجود دارد.

۵- گاهی اوقات انسان از پدیده‌ها درکی کلیشه‌ای دارد، یا به تعبیر دیگر به جمود روان‌شناختی دچار است<sup>۱</sup>؛ یعنی گاهی به ارزش‌یابی‌های غیرقابل انعطافی از نظریات یا افکار می‌پردازد که بر ملاحظه دقیق شایستگی آن‌ها مبتنی نیست. حال بد نیست سرنوشت پیامی که برای گیرنده و فرستنده دوبار معنای متفاوت دربر دارد و از حکایت زیر استنباط می‌شود بیان شود<sup>۹</sup> «چنین اتفاق افتاد که در ایام خردسالی مدتی را در معیت عمویم که ساکن یکی از شهرستان‌های جنوبی بود در آن خط به سر

برم. در نخستین روزهای ورودم، عموجان مرا با خود به گرمابه برد. چون به سرینه در آمدیم، عمو که نزد حمامیان سابقه‌ای نیکو داشت از آنان حرمت بسیار دید، سپس درحالی که اشاره به من داشت، رو به سرینه‌دار کرد که برای برادرزاده عزیزم یک بستنی تمیز بیاور، مرا این سخن به وجد آورد، زیرا در هوای گرم حمام تصور بستنی سرد بسیار دل‌چسب بود. ما به حمام شدیم و شست‌وشو کردیم و مجدداً به سرینه آمدیم. اما هیچ خبری از بستنی تا خروج از گرمابه نشد. این واقعه در آن ایام برای من مسئله بغرنجی شده بود تا این که پس از مدتی اقامت در آن دیار به فراست دریافتم که نزد مردم آن اقلیم بستنی به معنای لنگ، یعنی آنچه به خود می‌بندند، به کار می‌رود».

جوزف لوفت و هری اینگهام<sup>۱۰</sup> (J. Luft & H. Ingham) درخصوص اختلاف موجود میان انتظاری که خود رهبر از خود دارد و انتظاری که دیگران از او دارند ماتریسی به نام «پنجره جوهری»<sup>\*</sup> مطابق ماتریس زیر به وجود آورده‌اند که ذکر آن کمک زیادی به ایجاد روابط سالم سازمانی می‌کند.

		مدیر	
		شناخته	ناشناخته
کارکنان	شناخته	منطقه عمومی	منطقه کور
	ناشناخته	منطقه خصوصی	منطقه ناشناخته

\* ناحیه عمومی آن بخش از اطلاعات و رفتارهایی است که مدیر و کارکنان بی آن که انجامش دهند، از آن اطلاع دارند و در روابط صنعتی مشکلی به وجود نمی‌آورد.

\* ناحیه کور آن بخش از اطلاعات و رفتارهایی است که مدیران از آن اطلاعی ندارند ولی برای کارکنان روشن و واضح است. این حالت زمانی پیش می‌آید که یا مدیر توانایی درک نظر دیگران را ندارد، یا در صورت چنین درکی، بدان اهمیت نمی‌دهد، یا زیردستان و دیگران مایل نیستند شناخت خود را از مدیر بروز دهند. مثلاً "چنانچه مدیر وقت کافی برای تماس و مشورت و ملاقات با کارکنان نداشته باشد، ممکن است به آسانی تصویری غلط از محیط سازمان در ذهن به وجود آورد و کارکنان برحسب عادت نارضایتی خود را آشکارا ابراز نکنند و به طور غیررسمی به روابط صنعتی سالم لطمه

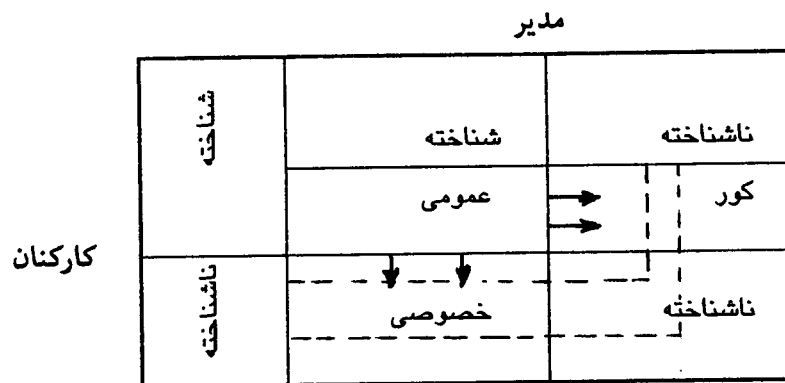
\*. Johari Window

بزنند. در اینجا به قول ماکس وبر<sup>۱۱</sup> (Max Veber) مدیر می‌تواند به عنوان یک شخصیت «کاریزما» به دیگران نفوذ کند و از آنان اطلاعات بگیرد.

\* ناحیه خصوصی آن بخش از اطلاعات و رفتارهایی است که در اختیار مدیر است و برای کارکنان مبهم و ناشناخته است.

\* ناحیه ناشناخته حوزه‌ای است که نه برای مدیر شناخته شده است و نه برای کارکنان.

باتوجه به اهمیت بازخورد تنظیم روابط و آشکار ساختن ابهامات، می‌توان از این مکانیسم و به کارگیری روابط انسانی، روزه‌ای به تاریکی‌های سازمان گشود و مدیر مقداری از ناشناخته‌های خود و کارکنان را درمی‌یابد و روابط را آنقدر انسانی و خالص می‌کند که پس از مدتی ناشناخته‌ها تبدیل به شناخته‌ها می‌شوند و روابط صنعتی سالم‌تر می‌گردد.



نمودار ۳- نوع روابط انسانی در سازمان

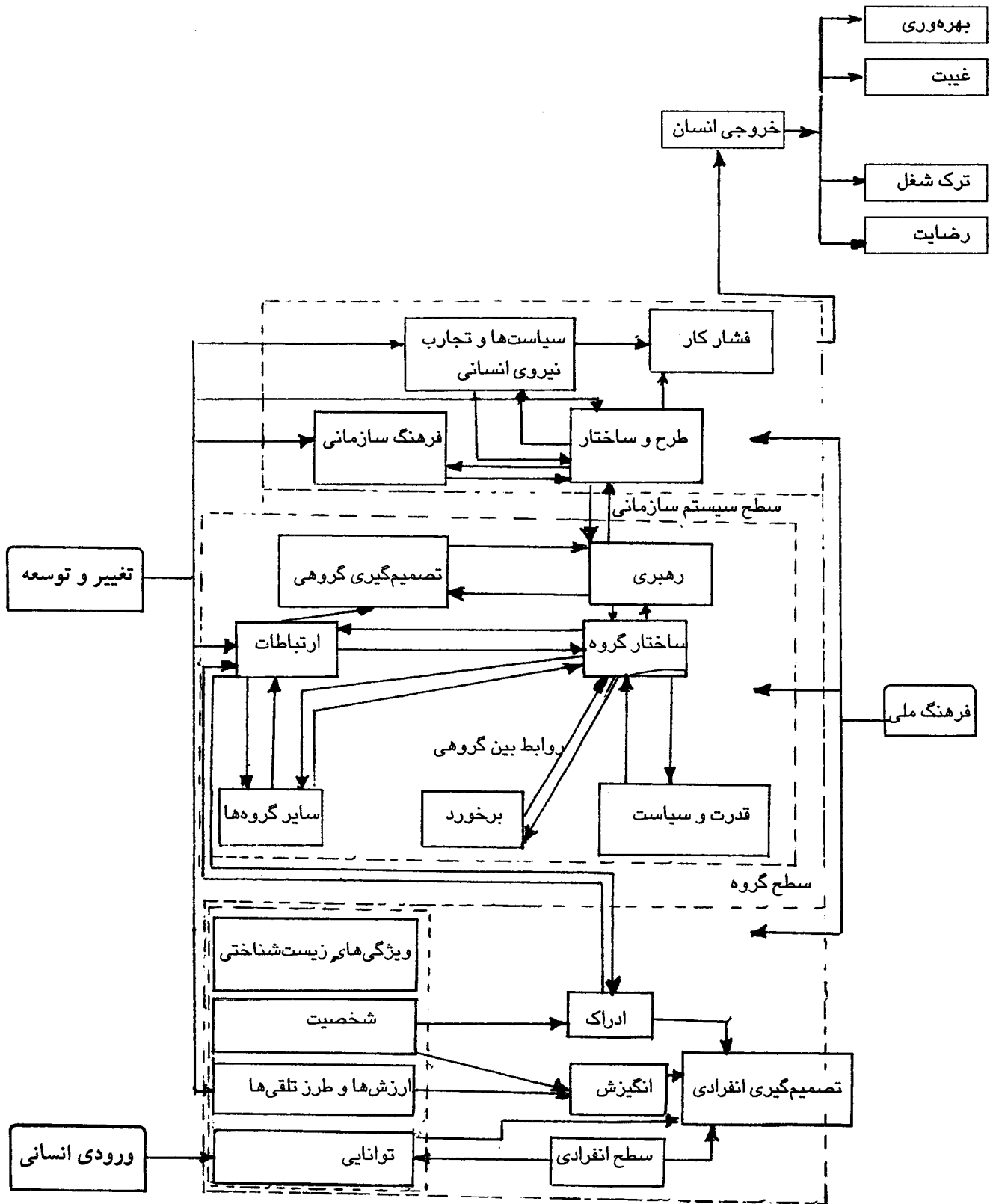
هدف از بیان مطالب فوق آن است که در نظام روابط صنعتی سازمان‌ها، عملکرد مدیریت و کارکنان در انتقال پیام‌ها و نوع نگرش و برداشت‌هایی که از هم دارند نقش به‌سزایی در بهبود روابط صنعتی خواهد داشت و اساساً قبل از این که به سراغ تنظیم رفتار انسانی با تکنولوژی و قوانین و مقررات برویم، بایستی ادراک و برداشت‌ها را تا حد امکان از آلودگی‌های مربوط پاک کنیم. چرا که هر قدر هم قوانین و مقررات منطقی و تکنولوژی پیش‌رفته باشند، چون انسان عامل اصلی پیوند این مقررات با تکنولوژی است، ادراک و رفتار آن قوانین و مقررات و بستر تکنولوژی را تحت الشعاع قرار



می دهد و به سبب محدود بودن ادراک، می تواند روابط صنعتی را به تیرگی بکشاند تا جایی که حل و فصل مسائل و سوء برداشت ها با قوانین و مقررات مربوط اثرات خود را در محیط سازمانی از دست بدهد و نقش مُسکّن را بازی کند. در هر حال، باتوجه به مطالب فوق، می توان گفت که ورودی اصلی نظام روابط صنعتی، انسان است و پس از آن که تحت تأثیر عوامل سازمانی قرار گرفت، خروجی رفتار انسان به دو دسته تقسیم می شود: یکی رفتارهای مثبت، مثل بهره‌وری و رضایت که به تقویت و اصلاح روابط صنعتی کمک می کند؛ و دیگری رفتارهای منفی مثل غیبت و ترک شغل، که به تیرگی روابط صنعتی دامن می زند. نمودار ۴ خروجی های رفتاری انسان را پس از تأثیر عوامل مختلف برون سازمانی و درون سازمانی نشان می دهد.

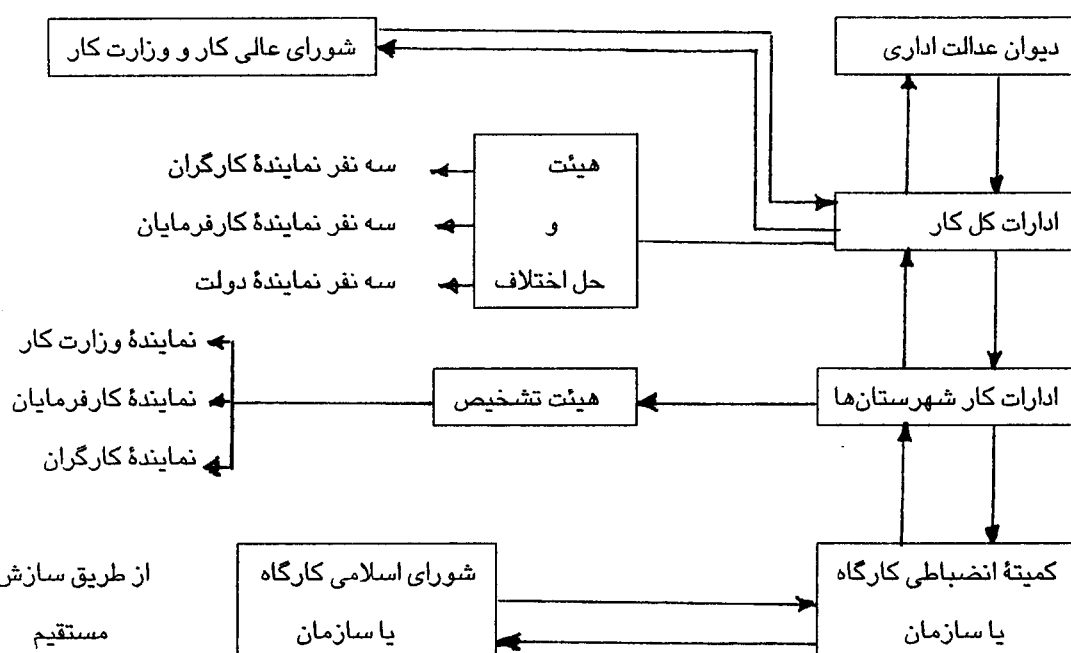
انجام اقداماتی جهت بهبود روابط صنعتی و پرداختن به مباحثی که گذشت، در محدوده شق اول وظایف روابط صنعتی جایگاه خاصی دارد، اما زمانی می رسد که در سازمان، یا به علت نبودن محیط سالم سازمانی، یا به سبب سوء تفاهمات، یا به صورت عمدی و آگاهانه اختلافات بروز می کنند، روابط تیره و مشکل‌ها حاد می شوند و در روند تولید و سازمان مشکلات جدی و بحران پدید می آید. در این جا حل و فصل اختلافات حادث شده و ترمیم روابط جایگاه خود را می یابد. طبیعی است که برای انجام هر کاری نیاز به ابزارهای خاص آن است. برای رفع اختلافات سازمانی و بهبود روابط صنعتی، به ابزار و مکانیسم خاص خودش نیاز داریم. معمولاً "اختلافات زمانی بروز می کند که توافق بین افراد در سازمان کارساز نباشد و عاملی برای اظهار نظر قطعی لازم نماید. این عامل قانون است، چرا که موضوعات مربوط به روابط صنعتی را اکثراً "قانون تعیین می کند و کسی که با این زمینه سروکار دارد، باید از قوانین مربوطه مطلع باشد. در جامعه سازمانی ما، چون قوانین کار و رسیدگی به تخلفات اداری از قوانین مادر است و تقریباً "همه گیر است و مشمول اکثر سازمان‌ها می شود، می تواند به عنوان مبنا و اساس حل اختلافات مربوط مد نظر قرار گیرد. در این جا اشاره‌ای داریم مختصر به مکانیسم‌های رسیدگی به اختلافات توسط قوانین کار و رسیدگی به تخلفات اداری.

واحد و سازمان‌هایی که بنابر قانون، مشمول مقررات قانون کارند در رسیدگی به اختلافات کاری باید از مکانیسم‌های مطرح شده در قانون کار تبعیت کنند. در ماده ۱۵۷ قانون کار جمهوری اسلامی ایران آمده است که هرگونه اختلاف فردی بین کارفرما و کارگر یا کارآموز که ناشی از اجرای این قانون و



نمودار ۴ - خروجی‌های رفتاری انسان پس از تأثیر عوامل درون و برون سازمانی

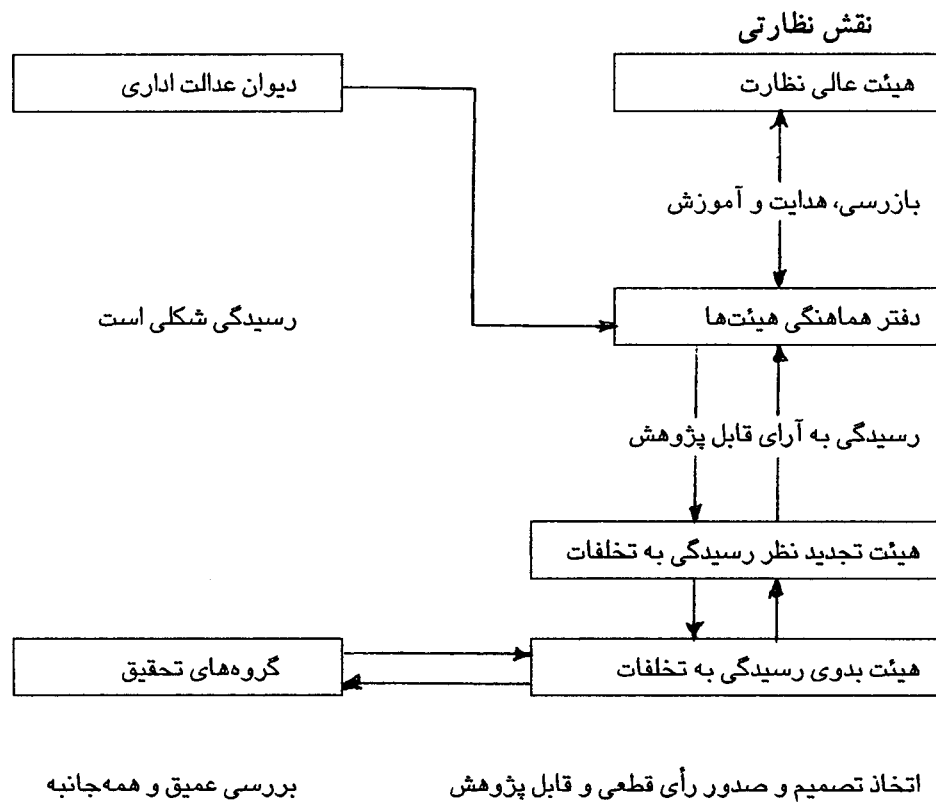
سایر مقررات کار، قرارداد کارآموزی، موافقت‌نامه‌های کارگاهی، و پیمان‌های دسته‌جمعی کار باشد، در مرحله اول از طریق سازش مستقیم بین کارفرما و کارآموز یا نمایندگان آن‌ها در شورای اسلامی کار حل و فصل می‌شود و اگر شورای اسلامی کار در واحدی نباشد، از طریق انجمن صنفی کارگران یا نماینده قانونی کارگران و کارفرما، و اگر سازش ممکن نشد، از طریق هیأت‌های تشخیص و حل اختلاف رسیدگی و حل و فصل خواهند شد. در نمودار ۵، سیستم حل و فصل اختلافات کارگری به صورت خلاصه نشان داده شده است.



نمودار ۵ - سیستم حل و فصل اختلافات کارگری

علاوه بر قانون کار، قانون رسیدگی به تخلفات، از جمله قوانین مادر کشور است که به حل و فصل اختلافات اداری و کاری سازمان‌هایی می‌پردازد که به موجب ماده ۱۸ قانون مزبور، مشمول قانون رسیدگی به تخلفات اداری‌اند. در ماده مذکور آمده است که کلیه وزارت‌خانه‌ها، سازمان‌ها، مؤسسات، و شرکت‌های دولتی، شرکت‌های ملی نفت و گاز و پتروشیمی، شهرداری‌ها، بانک‌ها، و مؤسسات و شرکت‌های دولتی که مشمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر نام است، و مؤسساتی که تمام یا

قسمتی از بودجه آن‌ها از بودجه عمومی تأمین می‌شود، و نیز کارکنان مجلس شورای اسلامی و نهادهای انقلاب اسلامی مشمول مقررات این قانون‌اند، که استثناهایی را نیز قایل شده‌اند که در متن قانون وجود دارد. در هر حال، چون بحث حل اختلاف و ترمیم روابط صنعتی است، در نمودار ۶ سیستم رسیدگی به اختلافات و تخلفات، توسط قانون رسیدگی به تخلفات اداری آمده است. امید است با توجه به این‌که جامعه ما شتاب صنعتی به خود گرفته است، بتوانیم با تعمق و جامع‌نگری بیشتر، نرم‌افزارهای اجتماعی و فرهنگی و رفتار صنعتی را در همه ابعاد آن، از جمله از بُعد روابط صنعتی، پیاده کنیم و به نحو مطلوبی در جهت ایجاد صنعتی پویا و خود اتکا از آن‌ها استفاده نماییم.



نمودار ۶- سیستم رسیدگی به اختلافات توسط قانون رسیدگی به تخلفات اداری

## پی‌نویس:

۱. میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، مؤلف، ۱۳۶۶ ص ۴۵۷.
۲. نمودار از جزوه انگلیسی درس متون زبان تخصصی دکتر پرداختچی سال ۱۳۶۷ دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی گرفته شده و در آن تغییراتی داده شده است.
۳. زاهدی، شمس‌السادات، روابط صنعتی، تهران، مرکز نشر دانشگاه، ۱۳۶۹، ص ۳.
۴. اسمیت، فیلیپ ژ. ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران، مؤلف، ۱۳۷۰، ص ۹۹.
۵. جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، تهران، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۰، ص ۵۸.
۶. حاجتی اشرفی، غلامرضا، قانون کار و بیمه، تهران، گنج‌دانش، ۱۳۷۰، ص ۳۸.
۷. الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۱، ص ۱۴۷، ۱۵۶ و ۱۵۷.
۸. بهرنگی، محمدرضا، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، تهران، مؤلف، ۱۳۷۱، صص ۱۵۱ و ۱۵۳.
9. Robbin, Stephen P., Organizational Behavior, London, Prentice Hall, 1993, P. 51.
۱۰. فرهنگی، علی‌اکبر، ارتباطات انسانی، تهران تایمز، ۱۳۷۳، ص ۴۰.
۱۱. منتظر اسدی، فاطمه، قانون و آیین‌نامه اجرایی رسیدگی به تخلفات اداری، تهران، اداره کل قوانین و مقررات کشور، ۱۳۷۳، ص ۲۴.