

در دیدگاههای سنتی مدیریت توسعه سرمایه‌های اقتصادی، فیزیکی و نیروی انسانی مهمترین نقش را ایفا می‌کردند اما در عصر حاضر برای توسعه بیشتر از آنچه به سرمایه اقتصادی، فیزیکی و انسانی نیازمند باشیم به «سرمایه اجتماعی» نیازمندیم، زیرا بدون این سرمایه استفاده از دیگر سرمایه‌ها به‌طور بهینه انجام نخواهد شد. در جامعه‌ای که فاقد سرمایه اجتماعی کافی است سایر سرمایه‌ها ابرتر می‌مانند و تلف می‌شوند. از اینروست که موضوع سرمایه اجتماعی محور اصلی مدیریت در سازمانها محسوب شده و مدیرانی موفق قلمداد می‌گردند که بتوانند در ارتباط با جامعه به تولید و توسعه سرمایه اجتماعی بیشتری نایل گردند. در این مقاله ضمن معرفی مفهوم سرمایه اجتماعی، کوشش می‌شود تا نقش مدیریت در ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی برشمرده شود.

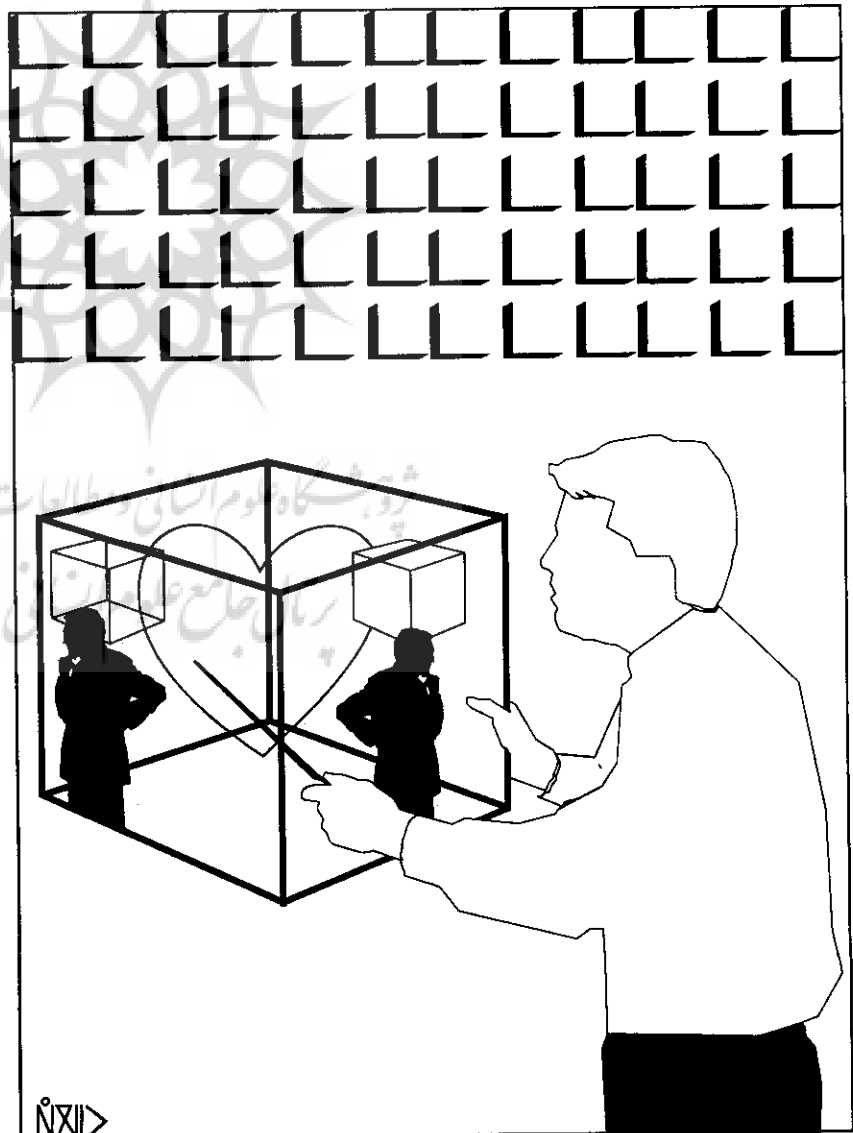
سرمایه اجتماعی چیست؟

«سرمایه اجتماعی» را می‌توان حاصل روابط مثبتی بر اعتماد در جامعه دانست و آن را به مجموع منابعی که در ذات روابط سازمان اجتماعی به وجود می‌آیند و زندگی اجتماعی را دلنشین‌تر و مطلوب‌تر می‌سازند اطلاق کرد. جامعه‌ای از سرمایه اجتماعی برخوردار است که مردمان در مراودات با یکدیگر و در ارتباط با سازمانها از سهولت، سادگی و انعطاف بسیار بالایی برخوردار باشند و از اینرو برخی از جامعه‌شناسان مانند کلمن (COLEMAN, 1980) سرمایه اجتماعی را شامل جنبه‌ای از یک ساخت اجتماعی دانسته‌اند که روابط و تعاملات افرادی را که در درون ساختار هستند تسهیل می‌کند و مانند شکل‌های دیگر سرمایه، مولد و زاینده است و دستیابی به اهداف معینی را که در نبودن آن دست‌یافتنی نبود امکان‌پذیر می‌سازد.

در اینجا بسی‌مناسبت نیست که برای روشن‌شدن موضوع سرمایه اجتماعی از سرمایه انسانی و فیزیکی نیز توصیفی اجمالی به عمل آید. همان‌طور که سرمایه فیزیکی با ایجاد تغییرات در مواد برای شکل دادن به ابزارهایی که تولید را تسهیل می‌کنند به وجود می‌آید، سرمایه انسانی با تغییر دادن افراد از طریق دادن مهارت‌ها و تواناییهای جدید به آنان پدید می‌آید و آنها را توانا می‌سازد تا به شیوه‌های جدیدی رفتار کنند. سرمایه اجتماعی نیز هنگامی ایجاد می‌شود که

نقش مدیریت در ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی

دکتر سید مهدی الوانی: استاد دانشگاه
علامه طباطبائی



روابط میان افراد به شیوه‌ای دگرگون شود که کنش میان آنان تسهیل شود. بدین ترتیب سرمایه اجتماعی در روابط بین افراد یا گروهها تجسم پیدا می‌کند و بیشتر از سرمایه فیزیکی و انسانی می‌تواند فعالیت‌های جمعی را تسهیل کند. فرضاً گروهی که اعضای آن به هم اعتماد بالایی دارند خواهند توانست کارهایی بسیار بیشتر از گروهی که فاقد آن قابلیت اعتماد است انجام دهند. یا سازمانی که در آن سرمایه اجتماعی بالایی وجود دارد از سهولت ارتباطی بیشتری میان اعضا و ارباب رجوع برخوردار است و همین‌طور جامعه‌ای که در آن سرمایه اجتماعی در حد بالاست شهروندان از راحتی و آسایش بیشتری بهره‌مند هستند.

باتوجه به توصیفی که از سرمایه اجتماعی شد می‌توان نتیجه گرفت که سازمانها به‌عنوان واحدهای اجتماعی اگر بتوانند سرمایه اجتماعی ایجاد کنند قادر خواهند شد بهتر و بیشتر فعالیت کنند و نتایج مطلوبتری را به جامعه ارائه کنند و با افزایش این سرمایه از طریق سازمانها و ارتباط آنها با ارباب رجوعشان جامعه نیز از مواهب سرمایه اجتماعی که همانا جو اعتماد و اطمینان عمومی است بهره‌مند خواهد شد. در این شرایط سرمایه اجتماعی بین سازمانها و شهروندان شکل می‌گیرد و در پرتو آن جامعه از روابطی مبتنی بر اعتماد برخوردار می‌شود.

نقش مدیران در ایجاد سرمایه اجتماعی

مدیران از راه‌های مختلف می‌توانند به ایجاد توسعه سرمایه اجتماعی یاری رسانند. در اینجا به اهم آنها اشاره می‌شود:

۱ - پابندی به اخلاقیات: مدیرانی که اصول اخلاقی را در عملکردها و تصمیمات سازمانی به‌کار می‌گیرند با ایجاد روابطی مبتنی بر اخلاقیات سرمایه اجتماعی ایجاد می‌کنند. البته در تعریف و تبیین اصول اخلاقی دشواریهای بسیاری وجود دارد و بسادگی نمی‌توان اصول اخلاقی واحدی را که مورد توافق و قبول همگان باشد به‌دست آورد. اندیشمندان مدیریت اصول اخلاقی را در نوشته‌های خود به‌صورت‌گوناگون بیان داشته‌اند. دو بل (DOBEL, 1990) از سه دسته معیار اخلاقی نام می‌برد: احساس مسئولیت در مقابل حکومت، مسئولیت فردی، دوواندیشی و خیرخواهی. توجه به این سه عامل مجموعاً فرد را در سازمان به تصمیم‌گیری اخلاقی قادر می‌سازد. پوزنر و اشمیت

(POSNER & SCHMIDT, 1994) به دو دسته دیگر از معیارهای اخلاقی اشاره می‌کنند که یکی بر فردگرایی سستی تأکید دارد و دیگری بر همکاری و جمع‌گرایی عنایت و التفات دارد. به‌باور این دو نویسنده مدیران باید ضمن حفظ آزادی و ارزشهای فردی، منافع جمعی و مصالح اجتماعی را نیز محترم شمرند. فردریکسون (FREDERICKSON, 1990) اصول اخلاقی را برابری و عدالت اجتماعی و مصلحت عامه تعریف می‌کند. دن‌هاردت (DENHARDT, 1991) بنیادهای اخلاقی سازمان را عزت و آبرو، نیکخواهی و عدالت می‌داند. مدیران باید در

مدیرانی موفق هستند که بتوانند در ارتباط با جامعه به تولید و توسعه سرمایه اجتماعی بیشتری نایل گردند.



سرمایه اجتماعی حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه است و مجموع منابعی است که در ذات روابط سازمان اجتماعی به وجود می‌آیند و زندگی اجتماعی را دلنشین‌تر می‌سازند.

اقدامات خود به‌نحوی عمل کنند که عزت و آبروی هیچ فردی خدشه‌دار نشود، همواره نیکخواهانه و انساندوستانه رفتار کنند و عدالت و انصاف را در اعمال خود لحظه‌ای فراموش نکنند. و سرانجام وارویک (WARWICK, 1981) از چهار منبع برای تدوین اصول اخلاقی نام می‌برد: مصلحت عمومی، مصلحت حکومتی، مصلحت سازمانی و مصلحت شخصی.

بااستفاده از نظر «وارویک» می‌توان اصول اخلاقی جامعی را برای سازمان تدوین کرد که از چهار جهت عمومی، حکومتی، سازمانی و شخصی، مصلحتها را در نظر داشته و عمل

براساس آنها تضمین‌کننده و توسعه‌دهنده سرمایه اجتماعی باشد.

مدیری که در اعمال خود به مصلحت عامه می‌اندیشد و توجه به این امر را راهنمای خود قرار می‌دهد مسلماً اعتماد جامعه و شهروندان را به خود جلب کرده و با همراهی و مشارکت آنان بهتر خواهد توانست به اهداف سازمان جامعه‌عمل پیوشاند. به گفته روهر (ROHR, 1989) مدیری که مصالح عامه را در نظر دارد مسلماً شایستگی و قابلیت حکومت بر مردم را داراست و بدین طریق می‌تواند همه شهروندان را وفادار و وابسته به سازمان خود سازد.

اما تعریف مصلحت عامه در سطح عملیاتی کاری دشوار است. در تعریف عملیاتی مصلحت عامه، دو مفهوم برای آن در نظر گرفته شده است. در یکی از این دو مفهوم نفع عامه در برابری و مساوات اجتماعی متبلور می‌شود. در این معنی مصلحت عامه در آنست که همگان در برابر قانون یکسان در نظر گرفته شوند و هیچ تبعیض ناروایی رخ ندهد. به آنهایی که نیازمند هستند کمک شود و آنهایی که واجد شرایط استخدام در سازمان هستند، استخدام شوند.

نابرابری در استخدامها راه نداشته باشد و حقوق شهروندان از سوی سازمان باانصاف و عدالت رعایت شود. در مفهوم دوم تعریف عملیاتی، مصلحت عامه به بیطرفی تعبیر شده است. گروههای فشار در این مفهوم اگر بیطرفی در تصمیمات عمومی را مختل سازند، پدیده‌ای زاینبار و نامطلوب محسوب می‌شوند. اکثریت نباید به علت در اکثریت قرارداشتن، حقوق اقلیت را نادیده بگیرد و قدرتمندان نباید بر افراد کم قدرت چیره شوند.

برمبنای رعایت مصلحت عامه منشور اخلاقیات مدیریت اعضای سازمان را ترغیب می‌کند تا نفع جامعه را بر نفع خود مقدم شمرده و در حفظ منافع عامه تمام توان خود را به‌کار گیرند. بسا شهروندان و مراجعان منصفانه، خوشبینانه و نیکخواهانه رفتار کنند، و به مردم روشن، گویا و کامل پاسخ گویند.

۲ - حمایت از توسعه پایدار: توسعه پایدار مفهوم جدیدی را از توسعه اقتصادی، انسانی و محیطی ارائه می‌دهد و توسعه واقعی را معادل رشد انسانی و زیست‌محیطی قلمداد می‌کند. در توسعه پایدار منابع زیست محیطی همچون سرمایه‌هایی تلقی می‌شوند که حفاظت از آنها وظیفه اصلی سازمانها به‌شمار می‌آید و توسعه‌ای

مسئولیت اجتماعی را به صورتهای مختلف تعریف کرده‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود: «مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند انجام دهد.» (BARNEY & GRIFFIN, 1992)

«مسئولیت اجتماعی وظیفه‌ای است برعهده موسسات، تا بر زندگی اجتماعی که در آن کار می‌کنند، اثرات سوء نگذارند. نوع این وظایف به‌طور روشن تعریف نشده ولی کلاً مشتمل بر وظایفی است چون: آلوده نکردن محیط، تبعیض قائل نشدن در استخدام، اخلاقی عمل کردن، آگاه کردن مصرف‌کننده از کیفیت محصولات یا خدمات و بالاخره مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه» (درک فرنچ، ۱۳۷۱)

«مسئولیت اجتماعی یکی از وظایف و تعهدات سازمان در جهت منتفع ساختن جامعه است به نحوی که هدف اولیه سازمان یعنی حداکثر کردن سود را صورتی متعالی ببخشد.» (ROBBINSON, 1980)

همانگونه که در این تعاریف ملاحظه می‌شود در رابطه میان شهروندان و سازمانها مسئولیت اجتماعی تعهدی است که نشانگر لزوم انجام وظیفه سازمانها نسبت به اعضا و افراد جامعه است و اگر مدیران در انجام این وظیفه بکوشند نقش خود را در ایجاد اعتماد میان مردم به درستی ایفا کرده و سرمایه اجتماعی را توسعه می‌بخشند.

امروزه مدیران باید به کارهایی دست بزنند که مورد قبول جامعه و منطبق با ارزشهای آن باشد، سازمانهایی که نتوانند خود را با این مهم تطبیق دهند، در عرصه عمل موفق نخواهند بود. به عبارت دیگر اگر سازمانها بخواهند جایگاه خود را در جامعه حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقا، توسعه و موفقیتشان شود، لازم است که به مسئولیت اجتماعی خود توجه داشته و تعهدات خود را نسبت به شهروندان به درستی ایفا کنند. بدیهی است اگر شهروندان از سازمانها سلب اعتماد کنند در یک فضای بی‌اعتمادی (فقیر شدن جامعه از جهت سرمایه اجتماعی) هم سازمانها و هم شهروندان متضرر شده و خسارت خواهند دید.

۲- یگانگی و وحدت با جامعه: یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود جدایی مدیران با جامعه است که به صورت عارضه متفاوت بودن «ما» و «آنها»

شکل گرفته باشد توسعه مقبول این دوران نیست، بلکه باید توسعه‌ای پرمبنای تعقل جوهری شکل دهیم که با معیارهای ارزشی قابل تبیین و توجیه باشد. توسعه‌ای که در آن خیر و مصلحت آدمی و طبیعت دستخوش مخاطرات ناشی از اهداف آزمندانه و مهارگسیخته سازمانی که به‌ظاهر منطقی و اقتصادی می‌نماید، نگردد. مدیران با حمایت از توسعه‌ای با چنین اوصاف و خصائل است که می‌توانند در جلب اعتماد مردم توفیق یافته و با حفظ طبیعت و ارزشهای انسانی به ایجاد و ازدیاد سرمایه اجتماعی بپردازند و با بهره‌گیری از این سرمایه زیربنایی به جذب سایر

سرمایه اجتماعی هنگامی ایجاد می‌شود که روابط میان افراد به شیوه‌ای دگرگون شود که کنش میان آنان تسهیل شود.



مدیری که در اعمال خود به مصلحت عامه می‌اندیشد مسلماً اعتماد جامعه و شهروندان را به خود جلب کرده و با همراهی آنان بهتر خواهد توانست به اهداف سازمان جامعه عمل بپوشاند.

سرمایه‌ها نیز موفق گردند.

۳- احساس مسئولیت اجتماعی: سازمان و جامعه با هم در تعاملی پویا قرار دارند و در این رابطه است که افراد و اعضای جامعه مایلند سازمان در مقابل آنان احساس مسئولیت کرده و تنها به فکر سود و نفع سازمانی نباشد. هرگاه شهروندان اطمینان حاصل کنند که مدیریت سازمانها نسبت به آنها احساس مسئولیت می‌کنند و به پاسخگوبودن در مقابل جامعه می‌اندیشند تلقی مثبتی در مقابل سازمان پیدا کرده و در پرتو این جو اطمینان و اعتماد سرمایه اجتماعی تولید می‌شود.

مقبول است که در آن ضمن حفظ طبیعت، انسان ارزش و کرامت خود را از دست ندهد. براساس چنین تفکری از توسعه و رشد که همانا توسعه پایدار شهرت یافته، مدیران سازمانها با ساختار جدیدی از توسعه روبرو هستند که در آن تنها اهداف اقتصادی مطرح نظر نبوده، بلکه جنبه‌های زیست محیطی و انسانی نیز مورد تاکید فراوان است. پیشرفت و کارایی اقتصادی، حفظ منابع طبیعی، فقرزدایی، توسعه عدالت اجتماعی، ایجاد فرصتهای برابر برای پیشرفت همگانی، از زمره اهداف اصلی در یک الگوی سه وجهی از توسعه پایدارند. در این الگو اقتصاد، انسان و طبیعت همزمان مورد توجه هستند و مدیران با استفاده از این مدل باید تلاش کنند که نوعی تقارب و همگرایی در سه دیدگاه اقتصادی، انسانی و زیست محیطی به وجود آورده و باین نگرش به استقبال آینده بروند. دیدگاههای کارشناسان اقتصادی برای به حداکثر رسانیدن رفاه انسانی با توجه به محدودیتهای منابع، دیدگاههای محیط‌شناسان (اکولوژیست‌ها) در زمینه حفظ و نگهداری محیط زیست بشری به عنوان یک سرمایه طبیعی و تمام‌شدنی و نقطه نظرات جامعه‌شناسان در مورد ارزش و اهمیت انسان به عنوان محور اصلی توسعه، نقشهای اصلی را در شکل‌گیری الگوی جامع توسعه پایدار ایفا می‌کنند. مدیران باید خود را حامی توسعه پایدار بدانند و مسائل اقتصادی سازمان خود را در بستر انسانی و زیست محیطی دنبال کنند. آنان باید زیست بوم سازمان خود را بشناسند و برای تصمیم‌گیری بر شاخصهایی تکیه کنند که رشد اقتصادی، انسانی و محیطی را با هم در بر داشته باشند. مدیریت موفق در عصر حاضر مدیریتی است که سیاستهای اقتصادی خود را با توجه به اثرات اجتماعی و زیست محیطی حاصل از آنها تنظیم کند. سیاستهای اقتصادی در سازمانها نباید تنها به بازتابهای مالی و فیزیکی منحصر شوند، بلکه باید متضمن حفظ محیط‌زیست و ارزشهای انسانی نیز باشد. به عبارت دیگر توسعه مطلوب در عصر ما توسعه‌ای اخلاقی و انسانی است. مدت مدیدی است که معیارهای کوتاه‌نظرانه مالی بر تصمیم‌گیریهای اقتصادی حاکم بوده است. هم‌اکنون زمان آن فرا رسیده است تا واقعیتهای زیست محیطی و انسانی را به علم اقتصاد برگردانیم. (گوئل کهن، ۱۳۷۶) توسعه‌ای که پرمبنای تعقل ابزاری و با معیارهای بازاری

جلوه می‌کند. در چنین حالتی مدیران خود را با دیگران متفاوت می‌بینند و بسین خود و مراجعه‌کنندگان جدایی احساس می‌کنند. این نوع نگرش بر تصمیمات و رفتارهای مدیران اثر منفی به‌جای گذارده و اعتماد جامعه را از سازمان سلب می‌کند.

برای ایجاد سرمایه اجتماعی مدیران باید بر این جدایی غلبه کرده و نوعی یگانگی و وحدت با دیگران احساس کنند. آنها باید بدانند که کارکنان، مراجعان، مشتریان، شهروندان و همسایگان «آنها» نیستند بلکه جزئی از ما به‌عنوان مدیر و وابسته و پیوسته به «ما» هستند. اگر آنها آسیب ببینند ما همه آسیب خواهیم دید. اگر مدیران با شهروندان احساس یگانگی کنند، شهروندان نیز متقابلاً همان احساس را خواهند داشت و در پرتو این آشتی و وحدت است که روابط مبتنی بر اعتماد و دوستی میان سازمان و جامعه ایجاد خواهد شد که همانا رکن اصلی سرمایه اجتماعی است.

مدیران برای آشتی و نزدیکی با جامعه و شهروندان باید مخاطرات کوچک و اندک را اگر به جامعه آسیب می‌رساند، بزرگ پندارند و در رفع آن مجدانه بکوشند. آنان باید بدانند که صداقت و صراحت با جامعه بهترین شیوه و روش مدیریتی است و پنهانکاری و محرمانه عمل کردن بدترین استراتژی است. مسائل به‌هرحال دیر یا زود برملا می‌شوند و در صورتی که سازمان مسائل را از شهروندان پنهان کرده باشد، حاصل کار بدبینی و بی‌اعتمادی و از میان رفتن سرمایه اجتماعی خواهد بود. بدین ترتیب لازم است مدیران هنگامی که می‌خواهند مسئله‌ای را نهفته و سری نگه‌دارند از خود بپرسند اگر این موضوع آشکار شود چه عکس‌العملهایی به‌دنبال خواهد داشت و چه زیانهایی را از جهت اعتبار و شهرت به سازمان وارد خواهد آورد. با پاسخ به این سوال ممکنست مدیران در تصمیم خود تجدیدنظر کرده و به این نتیجه برسند که خشم و بی‌اعتمادی بعد از آشکار شدن موضوع هزینه‌ای خیلی بیشتر از پنهان‌کردن مسئله به‌دوش سازمان خواهد گذاشت.

نکته دیگری که در یگانگی و وحدت با جامعه قابل بررسی است توجه به خواست مردم و رضایت‌مندی آنان است. خشنودی مراجعان و مشتریان سازمان موجب ایجاد اطمینان در آنان نسبت به سازمان می‌شود و سرمایه اجتماعی را

توسعه می‌دهد. مشتریان خواهان خدمات و کالاهایی مرغوب و باکیفیت هستند و توجه به این خواسته هم رضایت شهروندان را فراهم می‌آورد، هم سازمان را در انجام ماموریت‌هایش متعالی می‌سازد و هم جامعه را از نعمت سرمایه اجتماعی برخوردار می‌سازد.

در ارتباط با جامعه مدیران باید همواره جانب انصاف را رعایت کرده و به‌گونه‌ای عمل کنند که رفتارهایشان نشانه‌ای از عدالت و انصاف باشد. در این راه دیگران را مقصر پنداشتن و در مسائل و مشکلات علت را در دیگران جستجو کردن تدبیری نابخردانه و غیرمنطقی

یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود جدایی مدیران با جامعه است.



اگر مدیران با شهروندان احساس یگانگی کنند، شهروندان نیز متقابلاً همان احساس را خواهند داشت و در پرتو این وحدت است که روابط مبتنی بر اعتماد میان سازمان و جامعه ایجاد خواهد شد که همانا رکن اصلی سرمایه اجتماعی است.

است.

مدیران باید بدانند اگر در بدنام کردن دیگران توفیق پیدا کنند پیروز قلمداد نمی‌شوند بلکه خودخواه و نامستول جلوه کرده و با این شیوه عمل خود، سرمایه اجتماعی را دچار نقصان کرده و بذری بی‌اعتمادی را در روابط خود می‌پراکنند.

سخن آخر

همه ما به‌مثابه سرنشینان یک قایق هستیم که سلامت ما در گروی سلامت قایق ماست. همه ما در یک فضا تنفس می‌کنیم و از یک هوا

بهره‌مند می‌گردیم. سرمایه اجتماعی که حاصل روابط مبتنی بر اعتماد و اطمینان در جامعه است، مانند همان هواست. مدیران باید بکوشند تا فضایی را که در آن به فعالیت مشغولند بهینه کرده و سرمایه اجتماعی تنها طریق این بهینه‌سازی است. مدیریت در شرایطی که سرمایه اجتماعی فراوانی وجود دارد، کاری سهل و ساده بوده و از ثمرات آن همگان بهره‌مند می‌گردند. بنابراین حتی اگر مدیران درسی منفعت و مصلحت سازمان خود نیز باشند و از نظریه انتخاب عمومی تبعیت کنند، بازهم باید بکوشند تا سرمایه اجتماعی را افزون سازند، زیرا در این صورت است که منافع و مصالح بلندمدت آنها و سازمانشان تحقق خواهد یافت. سرمایه اجتماعی همانند اعتباری است که هرگاه ایجاد شد همه از آن بهره می‌برند و همانند هوایی است که وقتی بوزد همه از آن تنفس کرده و طراوت می‌یابند. خلاصه کلام آنکه مدیران برای ایجاد سرمایه اجتماعی باید ذینفعان سازمان خود را شناسایی کرده و ارتباط خود را با آنان از جنبه‌های مختلف بهبود بخشند و جوی مشحون از اعتماد و اطمینان در رابطه خود و شهروندان ذینفع به‌وجود آورند. شاید گزاره نباشد اگر بگوییم سازمانهای موفق آینده، سازمانهایی هستند که بیشتر از سرمایه‌های فیزیکی، اقتصادی، و انسانی به سرمایه اجتماعی اتکا دارند و بر این پایه است که بیشترین بهره را به‌دست می‌آورند. □

منابع و مأخذ:

- ۱- کلمن، جیمز، بنیادهای نظریه اجتماعی. ترجمه صبور، تهران: نشر نی ۱۳۷۷.
- ۲- کهن، گوئل، شاخص‌شناسی در توسعه پایدار. تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۶.
- 3 - DENHARDT, K.G. ETHICAL FRONTIERS, SAN FRANCISCO: JOSSY - BASS, 1991.
- 4 - DOBEL, J. P. PAR, VOL 50 MAY/JUNE 1990.
- 5 - FREDRICKSON, H.G. PAR, VOL 49 MARCH/APRIL 1990.
- 6 - GRIFFIN & BANNY, THE MANAGEMENT OF ORGANIZATION, N.J.: HOUGHTON MIFFLIN CO. 1992.
- 7 - ROBBINSON, R.B. ET.AL. MANAGEMENT, N.Y.: MC GRAW HILL, 1980.