

دکتر علیرضا بشارت

استاد دانشکده علوم اداری و بازرگانی - دانشگاه تهران

## مفهوم جدید مدیریت و رهبری : مدیر بعنوان عامل تغییر

شاید اغراق آمیز نباشد اگر علت عمده انحطاط و اماندگی يك جامعه را در زمینه فعالیت‌های اداری ، سیاسی ، و اقتصادی خود در جمود فکری مردم آن جامعه قلمداد کنیم. در مسیر توسعه و تکامل اداری يك جامعه بدون شك فکرا انسان نقش مهمتری از منابع مادی ایفاء کرده است . بالطبع این نیروی فکراست که سایر منابع را بکارمیاندازد . بدون این نیروخواه و ناخواه وسائل مادی و فیزیکی ، تحت الارضی ، و طبیعی معطل و بلامصرف میماند. این مطلب که بتازگی در کنفرانسهای مدیریت و با توسط نویسندگان و مصادر امور ایران بدان فراوان اشاره میشود ادعای تازه یا کشف جدیدی نیست ؛ حتی باصطلاح «توضیح واضح» است . تئوریهای ساده و ابتدائی مبتنی بر شعور عادی (Common sense theories) این حقیقت را ثابت میسازد که از بدو تشکیل زندگی اجتماعی بشر ، قدرت فکر و نیروی اراده و عمل افراد شرط غیر قابل اجتناب فعالیت‌های گوناگون جوامع و لازمه ادامه حیات مشترك انسان بوده است . بنابراین آنچه که فارق بین جوامع مترقی یا توسعه یافته و اجتماعات عقب افتاده یا توسعه نیافته میباشد نیروی انسانی صرف نیست ؛ کیفیت این نیرو ، چگونگی ایجاد این نیرو ، نوع محرك یا انگیزه هائیکه این نیرو را بکار میاندازد ، درجه تجلی آن ، و بالاخره قلمرو و حدود اعمال

این نیرو از زهره عواملی است که در میزان رشد، توسعه، ترقی، و تکامل یک جامعه دخالت اساسی دارد.

افراد یک جامعه بنا بر مقتضیات و عوامل گوناگونی میان سازمانهای اداری و اجتماعی آن جامعه توزیع میشوند. طبیعی است که نیروی انسانی موجود در هر یک از این سازمانها بالقوه در خود افراد هر سازمان وجود دارد؛ اما منشاء و همچنین انگیزه بقول در آوردن این قوه اغلب یکسان نیست و از اینرو نوع تجلی این نیرو، کمیت، و بخصوص کیفیت آن با یکدیگر متفاوت است؛ یعنی سازمانی با سازمان دیگر از این جهات اختلاف دارد. همین اختلاف است که میزان رشد و بلوغ اجتماعی یک قوم، درجه ترقی و توسعه یک سازمان اجتماعی، و بطور کلی میزان پیشرفت و یا عقب ماندگی جامعه را در کاروان ترقی و تعالی زندگی بشر معلوم میسازد.

منشأ قدرت اجتماعی، و یا با اعتباری دیگر انگیزه بکار انداختن نیروی انسانی در فعالیت های سازمانی، میتواند در یکی از صور و اشکال سه گانه ذیل متجلی گردد:

۱ - از طرفی ممکن است منشأ عمده قدرت اجتماعی و یا محرك اصلی نیروی انسانی در آداب و سنن مذهبی، عادات و رسوم اجتماعی، سنخ فکرهای کهنه، معتقدات دیرین، و بالاخره در قوانین و مقررات و سیستم های اداری خاص مبتنی بر این نوع عادات و سنن متجلی شود.

۲ - از طرف دیگر منشأ و یا انگیزه اساسی بکار افتادن نیروی افراد یک سازمان اجتماعی ممکن است بطور کلی در اراده یک پیشوای دیکتاتور، در فرامین یک مدیر مستبد، در قوانین و مقررات موضوعه اینگونه پیشوایان یا مدیران، و یا بالاخره در سازمانهای بزرگ اداری مولود قوانین و احکام (bureaucratic organizations) آنها تجلی کند. یک فرد ممکن است بطریق مختلف از قبیل ابراز لیاقت، غلبه، توارث، و یا جاذبه فردی (ماکس و براین نوع منشأ قدرت را charisma مینامد) بمقام پیشوایی و رهبری یک سازمان اجتماعی نائل آید و بدان وسیله کسب قدرت اجتماعی نماید. یعنی بدان وسیله برای بکار انداختن نیروی انسانی سازمان تحت نظر خود اعمال قدرت کند.

۳ - منشأ قدرت اجتماعی ممکن است اساساً در عقاید اکثریت مردم یک جامعه ظهور پیدا نماید. در یک حکومت دموکراسی مردمند که بطور کلی صاحب قدرت میباشند. قوانین موضوعه آنها، و یا قوانینی که بتصویب نمایندگان آنها میرسد، و بالاخره سیستم بروکراسی معلول این قوانین انگیزه ها و محرکات لازم را برای بکار انداختن نیروی موجود، و یا نیروی انسانی لازم در سازمان های اداری اجتماع، اعم از سازمانهای دولتی و یا خصوصی فراهم میسازد.

۱ - برای وقوف بر عقیده ماکس و بر عالم علم الاجتماع، مورخ، و دانشمند شهیر پروسه در این زمینه، و اطلاع بر چگونگی تعدید و طبقه بندی منابع قدرت در اجتماع بوسیله او، و همچنین جهت اطلاع بر وجوه شباهت و اختلاف بین نحوه طبقه بندی در این مقاله و طبقه بندی موافق عقیده ماکس و بر بکتب زیر مراجعه فرمائید: دنباله یا ورقی در صفحه پند

دريك جامعه يايك سازمان اجتماعى، صرف نظر از وسعت و قلمرو اين سازمان ، اغلب امكان دارد پيش از يكي از اين منابع قدرت - وحتى در مواردى هر سه منبع يا منشاء قدرت- كم و بيش موجود و در جريان باشد . در سازمان اجتماعى فراغه مصر قديم منشاء قدرت فرعون اساساً از آداب، رسوم، سنن و معتقدات مذهبى سرچشمه ميگرفت . شالوده فعاليت هاى اجتماعى را كلا اين نوع معتقدات ميریخت . اما در عين حال اراده شخصى فرعون، از طرفى بعنوان يكي از خدايان مصرى و از طرف ديگر بعنوان يك پيشواى مستبد، اغلب بدون چون و چرا جامعه عمل بخود مى پوشيد. نيروى انساني ويا بهتر بگوئيم نيروى جسمى هزاران نفر از افراد سازمان اجتماعى مصر و من تبع فرعون بدو بر اساس اعتقاد مذهبى و نهايت بزرورتلاق و تهديد بمرک آثار فنا پذير اهرام مصر را براى آرامگاه فراغه خود بوجود آورده همچنين پيشوايان و رهبرانى که بملت جاذبه فردى (Personal attraction)، توارث، ويا غلبه در طول تاريخ بر مسند قدرت فرماندهى و اداره جوامع بشر رسيدند در حکومت خود تنها بر فکر و اراده شخصى متكى نبودند. رأى يا تمايل و دلخواه اکثريت توده مردم و از همه مهمتر آداب و رسوم و سنن و معتقدات مذهبى و بالاخره كوكتور جامعه و سيستم نظام ارزشهاى آن (Cultural values) در بسيارى از موارد اسب لجام گسيخته تمايلات فردى حاكم، مدير، ويا پيشواى جامعه را مهار ميكرده و اراده او را از صورت اطلاق محض خارج ميساخته است. حتى در دموكراسى هاى امروز سازمانهاى اجتماعى جوامع بشرى هم اين مسأله صادق است، اعم از اينكه اين سازمانها بصورت جمهورى دموكراتيك يا مشروطه سلطنتى تجلى کرده باشد ويا بصورت يكي از سازمانها و بنگاهها و شرکتهای دولتى

دنباله پاورقى صفحه قبل

H.H. Gerth and C. Wright Mills, translators, From Max Weber: Essays in Sociology, (New York: Oxford University Press, 1946; also for a brief summary of this Weber's concept read: John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization (N.J.: Prentice Hall, Inc. 1960) PP. 55-59; also Dwight Waldo, Ideas and Issues in Public Administration, (New York: McGraw-Hill Book Company Inc. 1953), PP. 41-49; also, Robert Merton and others, editors, Reader in Bureaucracy, (Glencoe: Free Press, 1952); also, Peter Blau, Bureaucracy in Modern Society, (New York: Random House, 1956.

از قبیل سازمان دره تنسی آمریکا (T.V.A.)، که بدموکراسی در حال عمل مشهور شده است؟ و یا بشکل يك سازمان صنعتی یا بازرگانی خصوصی که بر اساس رهبری دموکراتیک اداره میشود در آمده باشد، اغلب چه رسماً و چه من غیر رسم ملزم میگرددند. که اراده خود را تا حدود زیادی با ملاحظات مربوط بآداب و رسوم مذهبی، سنن اجتماعی، فشارهای گروهی، و یا ملاحظات مربوط بدلخواه و تمایل رهبر، مدیر، یا رئیس قوه مجریه خود مقید سازند؛ با اصطلاح دیگر حتی سازمانهای دموکراتیک جوامع بشری هم ملزم میشوند میان این منابع سه گانه قدرت اجتماعی تلفیق و تمثیلی فراهم آورند. با اغلب احتمال کولتور و معتقدات و سنن اجتماعی در خط مشی اتخاذی يك مدیر یا يك رهبر تأثیر میکند و متقابلاً سیاست های متخذه مدیر یا رهبر هم در کولتور جامعه و آداب و سنن و معتقدات اجتماعی بی تأثیر نیست. بنابراین تشخیص نوع حکومت يك جامعه، و یا قضاوت در باب سیستم رهبری و مدیریت يك سازمان اجتماعی، از روی درجه اهمیت نسبی هر يك از سه منبع و منشأ قدرت اجتماعی صورت می پذیرد. اگر محرك عمده نیروی انسانی موجود در يك سازمان آداب و رسوم مذهبی، سنن، و معتقدات اجتماعی باشد اصطلاحاً آن طرز اداره را حکومت آداب و رسوم مینامیم؛ و اگر دلخواه و اراده يك فرد نقش اساسی را در اداره يك جامعه یا يك سازمان ایفاء کند مدیریت و رهبری را مبتنی بر اداره مستبدانه و مطلقه قلمداد میکنیم؛ برعکس چنانچه در اداره يك سازمان اجتماعی عقیده اکثریت در بیشتر تصمیمات مربوط بخط مشی و سیاست يك اجتماع بچشم بخورد آنرا اداره دموکراتیک بحساب میآوریم.

مطلب اساسی در اینست که هیچیک از انواع سه گانه رهبری و مدیریت سازمانهای اجتماعی بخودی خود نمیتواند عنوان پیشوا، رهبر، مدیر، و یا رئیس يك سازمان را بعمل تغییر تبدیل دهد. در سیستم مدیریت بر اساس آداب و رسوم و سنن مذهبی و اجتماعی از قبیل سازمان اداری عظیم کلیسای کاتولیک روم، و یا سازمانهای اجتماعی قبایلی که هنوز در مراحل ابتدائی (primitive societis) تمدن بشر بسر میبرند، اصولاً درجه تغییر هدفها و خط مشی های کلی سازمان و تلفیق آنها با احتیاجات زمان صفر یا تقریباً صفر است. در حکومت فردی و کریزماتیک (Charismatic leadership) هم، گویانکه رهبر ممکن است مبدع و مبتکر تغییر باشد و عملاً موجبات تغییرات بسیاری را در سازمان اجتماع خود فراهم آورد، بیشتر این تغییرات احتمال دارد در شئون صوری و ظاهری اجتماع تحقق پذیرد. در اینحال افراد که اساسی ترین رکن هر سازمان اجتماعی هستند و رفاه آنها باید هدف عالی و نهائی هر سازمان محسوب شود دستخوش تغییر نخواهند شد. در تغییراتی که کریزما (charisma) یا رژیم استبدادی دیگر بوجود میآورد همواره خطرات: ۱ - عدم تطبیق تغییر با مصالح و حوائج اجتماعی ۲ - مداومت نیافتن فکر تغییر و موقتی بودن آن

۱- برای وقوف بنحوه اداره دموکراتیک در سازمان دره تنسی آمریکا بکتاب زیر مراجعه فرمائید:

philip Selznich, T.V.A and the Grass Roots, Berkly and Los Angeles : University of California press, 1949).

۳ - عدم درك موجبات تغییر از طرف افراد سازمان اجتماعی، و در نتیجه عدم استفاده صحیح از نتایج تغییرات حاصله و پدیده‌های تغییر ۴ - مقاومت مردم در قبال تغییر ۵ - سعی در خنثی کردن آثار تغییر و خطرناک‌تر از همه ۶ - نشان دادن واکنش روانی و تعصب شدید علیه تغییر حاصل و آثار مترتب بر آن، از طریق سعی عمدی در برگشت بقهقرا و یا از راه تحسین و تمجید مبالغه آمیز زندگی گذشته و شیوه‌های دیرین آن، وجود دارد.

افراد سازمان اجتماعی در اینجا مترصد فرصتی میمانند تا، با فراهم کردن محیط اجتماعی مشابهی با وضع دوران ما قبل تغییر، بحساب خود از دیکتاتور انتقام گیرند. اگر گوشه‌هایی از این تغییر هم واقعاً بصلاح مردم جامعه و یا لاقابل بدون ضرر بوده باشد اغلب از این تعصب و انتقام‌توده مصون نمیماند. دلایل این کینه توزی و تعصب زیاد است. ممکن است در میان آنها از آن‌ها از آن‌ها مردم نسبت بحکام مطلقه، بی‌سوادی و جهل مردم، تغییر نکردن مردم پاپهای تغییر اجتماعی، و از همه مهمتر تغییر را مخلوق و مولود فکر دیگری غیر از فکر خود تلقی کردن سخن بمیان آورد. بطور کلی میتوان نتیجه گرفت که در سیستم حکومت های مطلقه و کریزماتیک درجه رشد فکری و بلوغ اجتماعی مردم بکندی هرچه تمامتر صورت می‌پذیرد. شاید بتوان برای نشان دادن نتیجه اقدامات پیشوای کریزماتیک، و یا برای تعیین نتایج حاصل در زمینه تغییرات ابتکاری و ارادی مدیران مطلقه و مستبد سازمانهای اجتماعی، معادله زیر را ترتیب داد:

درك نشدن علل وموجبات	+ مقاومت مردم یا افسراد	+ اقدامات و ابتکارات حاکم
تغییر و یا ضرورت ایجاد	سازمان اجتماعی در قبال	مستبد و کریزماتیک در
آن از طرف افراد سازمان	تغییر و نشان دادن تعصب‌ها	زمینه فراهم آوردن تغییرات
و بنابراین عدم استفاده	و عکس‌العمل‌های شدید	اجتماعی
صحیح از نتایج تغییر	علیه تغییری که مولود آنها نیست.	

== مساویست با ==

استقرار بیش و کم وضع	+ عدم تغییر یا تغییر بسیار	+ بی‌ارزش جلوه‌گر شدن
قدیم سازمان اجتماعی	کند دنیای دید و تصور	ابتکارات واقدمات کریزما
	افراد سازمان اجتماعی و	وحکومت مطلقه در زمینه
	در نتیجه جمود فکری نسبی	تغییر.

من تبع سازمان

باتوجه بمعادله فوق و باتوجه بمعنائی که در این مقاله از تغییر افاده میشود دیگر نمیتوان عناوین رهبران یا مدیران دیکتاتور سازمانهای اداری جوامع بشر را بمنوان «عامل تغییر» مبدل ساخت.

مأموریت کریزما و یا سیستم‌های استبدادی دیگر از مفهوم وظیفه اساسی رهبری و مدیریت، که همانا فراهم آوردن موجبات تغییر است، بکلی جداست.

حتی رهبران و مدیران سازمانهای دموکراتیک هم بخودی خود و بصرف اینکه شالوده اداره و مدیریت آنها بر آراء و عقاید خود افراد سازمان متکسی است نمیتوانند عنوان مأمورین و یا عمال تغییر (Change Agents) را بخود نسبت دهند. مشروط بر اینکه دموکراسی یا حکومت مردم بر مردم برای مدتی مدید دوام بیاورد، مالا بخودی خود موجبات تغییرات اجتماعی و بخصوص تغییر در زمینه رشد و بلوغ فکری افراد آن جامعه فراهم خواهد آمد. فرض اساسی دموکراسی در اینستکه افراد سازمان اجتماعی بطور مستقیم یا غیر مستقیم در تعیین سرنوشت اجتماع خویش و اداره آن شرکت میکنند. چنین شرکتی باعث میشود که مغز افراد جامعه در باب مسائل و مشکلات زندگی اجتماعی خویش بکارآیند و در نتیجه افکار فردی، اداری، سیاسی، اقتصادی، و اجتماعی آنها در پوته آزمایش و خطای تصمیمات حکومت دموکراتیک خواه و ناخواه دستخوش رشد و تکامل گردد اما دو خطر اساسی در سر راه رشد و بلوغ فکری مردمی که در یک سازمان اجتماعی دموکراتیک زندگی میکنند و حتی در راه بقاء و دوام دموکراسی فی حد ذاته وجود دارد. این دو خطر، مخصوصا در راه دموکراسیهایی که در ممالک توسعه نیافته و عقب مانده بوجود آمده یا میآیند، و بخصوص در سازمانهای اجتماعی دموکراتیکی که اکثریت افراد آن جاهل و بیش از حد پای بند عادات و آداب و سنن و تمصبات خانوادگی، نژادی، قومی، مذهبی، و اجتماعی گذشته میباشد، بیشتر محسوس است.

یکی از دو خطر مربوط میشود با احتمال عدم مشارکت واقعی و عملی مردم در سرنوشت حکومت خویش بر فرض که دموکراسی حق شرکت در امور و فعالیت های اداری اجتماع را برای افراد خود عملا تضمین کرده باشد و هیچ نوع عایق و مانع عملی یا خارجی هم سد راه این مشارکت نباشد معذالک افراد ممکن است بدلائل شخصی در اتخاذ تصمیمات عمومی شرکت نکنند. جهل مردم نسبت با مراحکوهت و وظائف و مسئولیتها و اختیارات اجتماعی خود ممکن است یکی از علل این عدم مشارکت باشد. ممکن است تنبلی ذاتی اغلب مردم در مورد بکار انداختن فکر خود دلیل دیگری برای همکاری نکردن آنها بحساب بیاید. در هر دو صورت طبیعی است که میدان برای بچولان در آمدن اراده یکی از اقلیت های ممتاز اجتماعی (social elites) خالی و بلا معارض میماند؛ و این اقلیت هم بنا بمیل و اراده خود چرخ اداره سازمان اجتماعی را بگردش در میآورد، و دموکراسی عملا متوقف میشود.

خطر دوم از عدم مشارکت مردم در امر حکومت خود ناشی نمیشود. ممکن است من تبع یک دموکراسی در اداره سازمان اجتماعی خود احيانا اشتراك مساعی کامل هم از خود نشان دهند اما بیسوادی و جهل عمومی، محدود بودن قلمرو دید و فکر مردم، و یا علل و موجبات دیگری، از قبیل سنن و عادات خاص اجتماعی و شیوه های موروثی زندگی، بیش و کم برای آنها قالب های فکری یکنواخت و استاندارد شده و غیر قابل انعطافی ایجاد کرده باشد. وقتی چنین حالتی تحقق پذیرد دیگر کم محتمل است که روح ابداع و ابتکار، توانائی شك و تحقیق علمی، و نیروی قضاوت واقعی و اجتهاد فردی در تصمیمات اجتماعی

مشهود گردد، تصمیمات اکثریت افراد جامعه و یا نمایندگان آنها در اینحال اغلب جنبه تثبیت کردن نظام موجود را بخود میگیرد تا اینکه بتواند نقش پدیدآورنده تحول اجتماعی را ایفاء نماید. بالطبع نتایج اینگونه تصمیمات نمیتواند آنطور که باید و شاید شالوده سازمان اجتماعی و بالاخص شالوده فکر خود افراد را دستخوش تغییری اساسی سازد.

سیستم آزمایش و خطا (The trial and error system) ممکن است آنقدر طولانی، پرهزینه و خسته کننده از آب درآید که خود بخود توده مردم شرکت کننده از شیوه دموکراسی بیزار، روی گردان، و مدیحه سرای حکومت‌های مطلقه و استبدادی شوند. اینجاست که زمینه برای روی کار آمدن یک لیدر کویزما تیک (charismatic leadership) یا حکومت الیت (ruling elite) آماده میشود.

فرق اساسی یک مدیر یا یک رهبر بمنوان عامل تغییر با مدیران و پیشوایان عادی حکومت‌های دموکراسی در همین جاست. در عین اینکه دموکراسی، و یا اداره دموکراتیک یک سازمان اجتماعی، شرط لازم برای ایفاء وظیفه بمنوان عامل تغییر میباشد شرط کافی نیست. مدیر یا رهبری که وظیفه ایجاد تغییر را در معنای مورد توجه و تأکید در این مقاله - وجهه همت خویش قرار میدهد، علاوه بر فراهم آوردن موجبات دموکراسی و شرکت دادن مردم در امر حکومت و اداره جامعه خود، سعی میکند استعدادهای فردی افراد سازمان اجتماعی مورد تصدی خود را تقویت کند تا خود آنها معایب زندگی موجود را درک کنند و در مقام تغییر آن برآیند. چنین عامل تغییری کوشش مینماید روح استقلال فردی را در من تبع سازمان زنده سازد. مدیر بمنفی عامل تغییر از بذل هرگونه کمک و مساعدت فروگذار نمیکند تا افراد سازمان فکر، استعداد، و نیروی ذاتی درون خویش را بکار اندازند. مدیر بمنوان «عامل تغییر» ماشین مکانیکی سازمان اداری (administrative organization) جامعه را بیک سازمان اجتماعی (social organization) مبدل میسازد. افرادی را که اغلب بمنابا ابزار و لوازم بیروح چرخ مدیریت اجتماع بکار گرفته میشوند تبدیل بموجوداتی با فکر و باخون و با سلسله اعصاب و احساس میسازد، موجوداتی که در قبال آثار دنیای خارجی، و در بر خورد با شرایط عوامل محیط اجتماعی خود تأثیر پذیر باشند و از خویش عکس العمل نشان دهند. بطور خلاصه مدیر بمنوان عامل تغییر درصدد تطبیق بیش از حد افراد و معتقدات آنها (overconformity) با سنخ فکرها، آداب، سنن و مقررات موجود جامعه و یا با تمایلات حکام و حتی بادلخواه اکثریت مردم سازمان اجتماعی خود نیست. اومیدان را برای تمرد فکر فردی از نظام اداری معمول و مرسوم جامعه تسا

۱- برای درک تفاوت بین «سازمان اداری» و «سازمان اجتماعی» بمرجع معتبر

زیر رجوع فرمایند :

1. philip Selznick, Leadership in administration, (Illinois: Raw, peterson and Company, 1957).

حدودی باز میگذارد، مبدع و مبتکر پرورش میدهد، زمینه را برای قبول منطقی ابداعات و ابتکارات مفید تازه در سازمان آماده میسازد. تغییر سازمان اجتماعی در اینحال يك تغییر اساسی و مداوم است. این دگرگونی و تغییر دائمی سازمان موافق با مقتضای حیثیات فردی و اجتماعی، و در جهت حفظ منافع فرد و سازمان خواهد بود این تغییر مداوم، که مبتنی بر روح ابداع و ابتکار فردی است، بدون شك در مسیر فراهم کردن يك نوع جمع بین منفعت فرد از يك طرف و مصلحت سازمان از طرف دیگر بجلو میرود (The Fusion process) ۱ جمله این اقدامات و ملاحظات است که عنوان مدیر یا رهبر را حقا به عامل تغییر، تبدیل میسازد، این مطلبی است که در این مقاله بتفصیل بیشتر و با ذکر شواهد و وقایع لازم دنبال میشود:

### تنبلی ذاتی در مورد فکر کردن :

مثل اینکه این ادعا تا حدود زیادی حقیقت دارد که فکر کردن برای افراد بشر از اغلب کارهای دیگر دشوارتر است. کمتر اتفاق میافتد که ما ساعتی از اوقات شبانه روز خود را باین امر اختصاص بدهیم که بشینیم و در باب مسائل و امور روزمره زندگی خود بفکر بپردازیم. در مواقعی که مشکلی در زندگی مردم پیش میآید که تا حدودی برای آنها خارق العاده است و بهیچوجه انتظار بروز آنرا نداشته اند احتمال دارد نیروی تفکر و اندیشه خود را بکار اندازند و برای رفع و حل آن مشکل تدابیری اتخاذ نمایند، و الا کم محتمل است نحوه زندگی خاصی را که بآن خو گرفته اند مورد شك و تردید قرار دهند و در زمینه خوب یا بد بودن آن فکر کنند و به بینند آیا ممکن است طریق دیگری وجود داشته باشد که در عین فراهم کردن وسائل ترقیه بیشتر برای آنها با مقتضای زندگی و امکانات و شرایط خاص معیشت آنها هم سازگار باشد یا نه. بقیه در شماره آینده

۱ - در زمینه فراهم آوردن جمع بین منافع فرد و سازمان دو نفر از دانشمندان امریکائی بنام پرفسور ارگریس و وایت بکی تحقیقات زیاد و ارزنده ای بعمل آورده اند که اساس تئوری ترکیب و درهم آمیختن پیشنهادهای آنها را تشکیل میدهد. برای پی بردن بنظر ارگریس و بکی در این مورد بکتاب زیر را مراجعه فرمائید :

Chris Argyris. *Personality and Organization*, (New York: Harper and Brothers, 1957); also E. Wight Bakke and Chris Argyris, *Organization Structure and Dynamics*, (New Haven: Labor and Management Center, Yale University, 1954), p.1; also, E. Wight Bakke, *The Fusion process*, (New Haven: Labor and Management Center Yale University 1953); also, E. Wight Bakke, *Bonds of Organization*, (N.Y.: Harper and Brothers, 1950); also E. Wight Bakke, *Organization and the Individual*, (New Haven: Labor and Management Center, Yale University, 1952).