

دکتر علیرضا بشارت

استاد دانشکده علوم اداری و بازرگانی - دانشگاه تهران

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

« ۴ »

**راه حل مشکل :** تا اینجا سعی نویسنده در این بود که رابطه بین عقاید اجتماعی يك سازمان اجتماعی را با سیستم معتقداتی (social values and belief system) که در آن سازمان حکومت دارد و با درجه تنبلی فکری ، و یا با اصطلاح دیگر با درجه علمی یا غیر علمی بودن طرز تفکر افراد آن سازمان ، احراز و اثبات نماید . شواهد عملی و مطالعات مربوط با اوضاع و احوال بخصوص و موارد خاص (cases) نشان داد که اعتیاد بیک نحوه خاص زندگی ، خو گرفتن بمعمول و مرسوم ، و تطبیق بیش از حد سنخ فکر فردی با انتظارات و هدفها و معتقدات يك سازمان اجتماعی دیگر قلمروی برای ابداع و ابتکار فردی باقی نمیگذارد. سعی در تلقین بیش از حد فلسفه موجود در يك اجتماع (Indocirination of the existing social philosophy) و کنترل شدید افراد بدین منظور که يك سلسله روشها و وسائل (Known means) معین و شناخته شده را همیشه برای نیل بهمان فلسفهها ، سیاستها و مقاصد معین (Known ends) آن سازمان اجتماعی بکار برند با مال باعث خواهد شد که استقلال فکر ، روح ابتکار فردی و اساساً فکر ایجاد هرگونه تغییر در افراد گذشته و نابود شود . در اینحال جامعه ، بطور کلی،

و افراد مؤسسات اداری اجتماع ، بالاصح ، همان فلسفه اجتماعی ، اقتصادی ، سیاسی ، و اداری را تعقیب میکنند که اجداد آنها ، رؤسا و مدیران سلف آنها برای اداره اجتماع خود طرح ریزی کرده بودند . کم احتمال دارد که حتی در مقام تغییر روشهای اجرایی که از دیرباز برای وصول سیاستهای کلی اتخاذ شده بوده است برآیند . اگر هزاران جدید هم در طی سالیانی دراز برای تغییر وضع موجود فراهم آمده باشد ، اگر هم هزاران تغییر در محیط و قلمرو وسیع تری که سازمان یا جامعه آنها در آن بحیات خود ادامه میدهد بوجود آید و مدلهای و یا نمونه‌هایی در سایر جوامع یا سازمانهای اجتماعی دیگر برای مقایسه ایجاد شده باشد ، باز هم باغلب احتمال بفرگردگرگون کردن یا اصلاح وضع موجود خود برنخواهند آمد . زیرا اولاً جامعه و مردمی که در آن زندگی میکنند چندان چشمداشت ایجاد تغییری در نظام معمول زندگی خود ندارند . آنها انتظارات محدود و معینی از حکام یا مدیران و اولیاء سازمانهای اجتماعی خویش دارند . حدود این توقعات و چشم داشت‌های جامعه از افراد ، بخصوص افراد کادر اداری اجتماع ، اغلب با جزئی اختلافی همان حد انتظارات و توقعاتی است که نیاکان این مردم از افراد جوامع و یا از حکومت‌های خود داشته‌اند . در ثانی خوگر فتن بطرز زندگی جاری و مرسوم و تنبلی فکری عاید از آن ممکن است راجع و مانع اساسی تغییر شود .

وقتی سیستم معتقدات و نظام ارزشهای اجتماعی (social values) و طرق زندگی مردم (ways of life) يك جامعه در طی سالیان دراز و حتی با گذشت قرون و اعصار دستخوش تغییرات فاحشی نشود دیگر امر ایجاد تغییر بهسولت امکان پذیر نیست . در اینحال اگر کسی (خواه يك فرد عادی اجتماع باشد و یا مدیر و باکارمند یکی از سازمانهای اجتماعی آن جامعه) در مقام تغییر گوشه‌ای از فلسفه یا سیاست کلی اجتماع ، و یا در صدد دگرگون کردن روشی از روشهای وصول بان سیاست کلی ، برآید بدون شك پاروی سنتی از سنت‌های دیرین جامعه گذاشته است ؛ آنوقت است که مخالف انتظارات جامعه و معتقدات مردم آن رفتار میکند ؛ و بالاخره آنوقت است که احتمال دارد نیروی افکار عمومی جامعه و دستگاه‌ها و مراکز قدرت آن ضررهای غیر قابل جبرانی بچنین اشخاص خاطی و منحرف وارد کنند . برای جلوگیری از این خطرات احتمالی افراد در آینده است که بقول ویلیام وایت خانواده ها سعی میکنند فرزندان خود را موافق انتظارات جامعه بار بیاورند ، مدارس اجتماع کوشش مینمایند قالب ذهن و فکری بکنواخت و مشابهی در مغز محصلین ایجاد نمایند ، قالبی که با توقعات و انتظارات و معتقدات موجود جامعه تطبیق کند ؛ قالبی که فکر آنها ، گفتار و رفتار آنها را در مسیر های مشخص و شناخته شده‌ای بحرکت درآورد و افراد را بفکر انحراف از اصول ، موازین ، آداب ، عادات ، سنن و رسوم موجود و مورد قبول جامعه نیندازد .

وقتی خانواده ، مدرسه ، سازمان اداری جامعه ، و نظام معتقدات آن از موجودات انسانی عضو خود يك چنین قالب‌های یکنواخت و ماشینی فکر و عمل را ساخت و تحویل اجتماع داد دیگر مجالی برای ابداع و ابتکار فردی باقی نمیماند . دیگر جامعه نوابغی را در خود رشد

و نمو نمیدهد؛ چون دنیای فکرنابغه با دنیای فکر مردم عصر خود یکسان نیست و لااقل قسمتی از معتقدات و عقاید او با معتقدات و افکار مردمی که در میان آنها زندگی میکند متفاوت است. باغلب احتمال میزانی از طرز تفکر یک نابغه، یک مبدع و یایک مبتکر و گوشه‌ای از معتقدات و جنبه‌های از جنبه‌های رفتار و خصوصیات فردی و اجتماعی او با انتظارات جامعه‌ای که در آن زندگی میکند تطبیق نمینماید. وقتی جوامع بشر بوجود اینگونه اختلافات فکر فردی ایمان و اذعان نداشته باشند و بجای سعی در پرورش فکر افراد در مقام اختناق آن برآیند، وقتی جامعه دانسته یا ندانسته قالب‌های فکر فردی و رفتار گروهی و اجتماعی را با ظرفیت محدود و بطوریک شکل و خشک و غیرانعطاف بریزد، دیگر استقلال فکر معنی و مفهوم حقیقی نخواهد داشت؛ دیگر افراد اجتماع موجودات منکی هستند. اتکاء آنها بآن چیزهایی است که جامعه، محیط، و سیستم معتقدات آن بطور کلی (cultural values)، و یا معتقدات محیطها و واحدهای اجتماعی کوچکتر (sub-cultural values) بآنها داده است. در اینحال افراد بآن چیز و یا بآن نیروئی که در وجود خود آنهاست اتکاء نخواهند داشت. درست برعکس نوابغ که علاوه بر استفاده از آنچه که جامعه و محیط زندگی اجتماعی بآنها تحویل میدهند بچیز دیگری هم که تنها در وجود خود آنها رشد و نمو پیدا کرده و ریشه دوانده است، و شاید بتوان آنرا بنوعی استعداد پرورش یافته تعبیر و تفسیر کرد، اتکاء دارند.

وقتی فرد تنها مطابق انتظارات محدود و مشخص جامعه خود قدم برداشت همرا از خود راضی نگاه میدارد. طریقی که معتقدات جامعه باو تحمیل و تلقین کرده است دنبال میکند؛ و از این راه نه تنها موقعیت و مقام اجتماعی و یا اداری خود را بخاطر نمیاندازد بلکه وظیفه راحت‌تر و بی دردسرتری را برای خود انتخاب میکند. بدین معنی که فکر خود را در راه پیدا کردن راه‌حل‌های تازه برای مشکلات زندگی اجتماعی خود بیهوده بکار نمیاندازد و خسته نمیسازد و راه‌حل‌های گذشته را عیناً اعمال نمیکند. در نتیجه با فعالیت در نیابردن مغز خود برای تغییر، تکامل، و اصلاح نحوه زندگی شخصی، اداری، و اجتماعی خویش بتدریج حالت تنبلی فکری و خوگرفتن بوضع موجود ملکه و ذاتی (internalization of the existing rules) او میشود در اینجاست که این شیوه خاص زندگی یعنی فاقد بودن نیروی دید لازم، شك و تردید علمی نکردن (lack of the scientific doubt)، فقدان قدرت لازم برای گشتن بدنبال حقیقت، درک نمودن روابط علت و معلولی موجود میان حقایق، عجز در اثبات اینگونه روابط، که جمله نتیجه غیر قابل اجتناب سعی در تطبیق بیش از حد فرد با موازین و انتظارات و معتقدات جامعه خویش و یا معلول انس و الفت بایک نوع و یا یک طریق خاص زندگی میباشد، نه تنها احتمال ظهور نوابغ علمی اجتماع را تا حدود زیادی کم و یا غیر ممکن میکند، بلکه باعث میشود که افراد عادی و متوسط جامعه هم نتوانند لااقل در قلمرو عقل سلیم ثنوریهائی (common sense theories) برای بهبود بخشیدن حیات اجتماعی خود ایجاد کنند و آنها را بمرحله عمل در آورند. اجتماع دریک چنین وضعی از لحاظ فکری دستخوش یک نوع جمود و خشکی میشود که بنوبه خود چرخ

هر نوع تحرك بسوی جلورا از کارمی اندازد . کاروان فعالیت های فردی ، گروهی ، و اجتماعی در این حال در سرحد و قلمرو محدود و مشخصی متوقف میگردد . اینقدر این توقف ادامه پیدامیکنند تا یا شرایط فکری افراد ، بعللی که شمه ای از آن مذکور خواهد افتاد ، تغییر کنند و یا نیرو و قدرتی از خارج محیط سازمان اجتماعی با جبر و زور و یا با تمسک بوسائل و تمهیدات دیگر چرخ ارا به سازمان را بحرکت درآورد و یا حرکت کند آنرا بنحوی از انحاء تسریع نماید .

### نقش مدیر یا رهبر يك سازمان اجتماعی بعنوان عامل تغییر ( Change agent )

هما نظور که قبلا اشاره شد در اینجا مراد از سازمان اجتماعی - Social ( organization ) يك واحد اداری اجتماع است . قلمرو این واحد یا سازمان اجتماعی ممکن است سرحدات جامعه مثل از قبیل سازمان ملل متحد ( the United Nations ) باشد و یا ممکن است حدود آن محدود و محصور بیک کشور ، یک شهر یا دهکده ، یک وزارتخانه یا یک بنگاه و یک مؤسسه بخصوص از یک جامعه گردد . در جمیع این حالات ، و صرف نظر از وسعت قلمرو ، نقش اساسی در رهبری و مدیریت اینگونه سازمانهای اجتماعی تا حدود زیادی یکسان و یکنواخت بنظر میرسد . این نقش عمده برای رهبر یا مدیر چیزی جز ایفای وظیفه بعنوان «عامل تغییر» نیست .

شدهای از تئوریها ، آراء و عقاید مختلف در زمینه وظیفه رهبری و مدیریت : در طول تاریخ مطالعات مربوط با اداره امور عمومی - literatures on public administration ) دانشمندان بسیاری در زمینه وظائف و تکالیف رهبران سازمانهای اجتماعی ، مدیران سازمانهای اداری ، و یا مجریان سیاستهای عمومی اجتماع مطالعه و اظهار نظر کرده اند . پل پیگورز ( paul pigors ) ۱ و بروگزادامس ( Brooks Adams ) ۲ نقش اساسی مدیر يك سازمان اداری اجتماع را در تثبیت وضع سازمان و تضمین تعادل و ثبات و دوام فعالیت های موضوع آن قلمداد نموده اند ( stabilizing functions ) ۳ وودرو - ویلسون ، ( Woodrow wilson ) سیاستمدار مشهوری که بریاست جمهوری امریکا

1- paul pigors, «Type of Followers» , Journal of Social psychology, May 1934, vol. 5, pp. 378-383.

2- Brooks Adams, The Theory of Social Revolution, (N.Y. : The Macmillan Company, 1913), pp. 2-3, 204-18, 216.

۳- با اینکه بصورت ظاهر وحدت نظری بین ایندو دانشمند در زمینه وظیفه مدیر يك سازمان اجتماعی بچشم میخورد مع هذا این توافق صوری است . با اینکه هر دو دانشمند نقش اساسی مدیر يك سازمان را در فراهم آوردن موجبات ثبات و تعادل و دوام سازمان و دنباله در پاورقی صفحه بعد

## پاورقی از صفحه قبل

فعالیت‌های موضوع آن میدانند معهذا هر يك استنباط و تعبیر عالی‌جده و مختلفی از وظیفه ایجاد تعادل و ثبات دارند. بزعم پل پیگورز موقمی وضع يك سازمان متعادل و ثابت میشود که مدیر درجه و میزان تغییر و تبدیل سازمان و فعالیت‌های موضوع آنرا آنقدر کند و بطی سازد که مردم جامعه و افراد آن سازمان وقت و استطاعت و توانائی آنرا داشته باشند که بتوانند با بیای این تغییرات جلو بروند. در اینحال مدیر افکار سرکش و تئوریهای انقلابی را صرفنظر از اینکه فی‌حد ذاته مفید است یا نه مهار یا محکوم میکند. در صورتیکه بروکزادامس مدیر را بمنوان موجد ثبات و دوام و تعادل سازمان (stabilizer) موقمی در کار خود موفق میدانند که بتواند با سرعت هرچه تمامتر سازمان تحت تصدی خود را با شرایط متغیر محیط تلفیق و تطبیق دهد. احتیاجات جامعه و مقتضای محیط چیزی نیست که جنبه سکون و یکنواختی داشته باشد. شکل سازمان، چگونگی ارتباطات میان واحدهای آن، هدفها و مقاصد کلی سازمان، تعیین و تفکیک پروژه‌ها و ایجاد برنامه‌های کار همه و همه باید با این تحرك سریع و با اقتضای شرایط و اوضاع و احوال محیط داخل و خارج سازمان وفق داده شود و هماهنگ گردد؛ والا چرخ گردش سازمان متلاشی میشود. هرچه میزان سرعت حرکت گردونه سازمان با میزان سرعت تحرك چرخ احتیاجات زمان بیشتر وفق داده شود و نزدیک‌تر گردد ثبات و دوام گردش فعالیتهای سازمان و حرکت نرم و ملایم آن بهتر تضمین میشود. در اینحال مدیر و یا رهبر سازمان اجتماعی با اطمینان بیشتری ماشین سازمان را در جاده ترقی و تکامل بجلو میراند. مدیر در اینجا از یکطرف سعی میکند سازمان خود را موافق احتیاجات زمان و بر اساس آخرین تئوریهای اداری و فرضیه‌های علمی موجود ترتیب و تنظیم دهد و از طرف دیگر افراد سازمان اجتماعی را بانحاء مختلف و با سرعت هرچه تمامتر آماده قبول این تغییرات نماید. آنچه از عقاید بروکزادامس در اینخصوص استنباط میشود اینست که اگر سازمان اجتماعی بهمان سرعتی که احتیاجات جامعه و مقتضای افکار و عقاید علمی ایجاب میکند دستخوش تغییر نشود تعادل آن سازمان بهم می‌خورد و چرخ ارابه آن در سرزمین عقاید و معتقدات کهنه و پوسیده بگل می‌نشیند و خواه و ناخواه محکوم بقنا میگردد.

نایل آمد<sup>۱</sup> و همچنین پرفسور ویلابی (Willoughby) نقش مدیر یک سازمان اجتماعی را در اجرای (execution) سیاستهای عمومی (Public policies) میدانستند بزعم آنها مردم جامعه یا نمایندگان آنها باید مقاصد کلی فعالیت‌های سازمان اجتماعی را تعیین کنند؛ و بر مدیر و مجری است که تنها طرق نیل باین مقاصد و هدفهای کلی تعیین شده را تمهید نماید؛ و صرفاً سیاست‌های عمومی موضوعه را بمرحله اجرا درآورد. همینطور پرفسور گودنو (Goodnow) نقش مدیر یا مجری را تنها در اجرای اراده ملت (execution-of the will of the nation) میدانند. این دانشمندان متقدم بنقش عمده رهبر یا مدیر در زمینه ایجاد تغییر اشاره‌ای نکرده‌اند. حتی پرفسور دیماک (Dimock) که طرح و نقشه و تحقیق در زمینه فعالیت‌های آینده سازمان و توسعه و تکامل آنرا یکی از وظائف عمده مدیران قلمداد کرده است بصراحت از نقش مدیر در ایجاد تغییر ذکر می‌نماید. و اگر معتقد باشیم که مارشال دیماک بطور ضمنی این معنی را افاده کرده است معذالک باید اذعان داشت که مانند کلیه علماء متقدم در این رشته وظیفه تغییر را بطرق و وسائل اجرایی (means) محدود کرده، آنرا بقلمرو سیاستها و مقاصد کلی (ends) سازمان اجتماعی شمول نداده است.

بطور کلی پرفسور مارشال دیماک سه وظیفه عمده برای مدیر تعیین مینماید. بزعم او اولین وظیفه مدیر حفظ تامل سازمان (to keep the enterprise on an even keel) است. این تکلیف از طریق هشدار و هشیار بودن مدیر در درک سریع مشکلات عملی سازمان و پیدا کردن راه حل برای آنها و در نتیجه رفع فوری آن مشکلات

1- Woodrow Wilson, «The Study of Administration» Political Science Quarterly, reprinted, Dec. 1641, vol. 59,

2- W.F. Willoughby, principles of public Administration, (The Brookings Institution, 1926), P.I; also the same author «The Science of public Administration, in John M. Matthews and James Hart, Essays in political Science in Hopkin press, (the John Hopkin press, 1937), pp. 40-44: also Abbert Lepawsky, Administration, (New york: Alfred A. Knopf, Lnc. 1955), pp. 45-48.

3- Frank J. Goodnow, Politics and Administration, (N.Y.: the Macmillan Company, 1914), P. 20-22, 78-93.

4 - Marshall E. Dimock : the Executive in Action (New york: Harper and Brothers), PP. 16, 83-40

است . وظیفه دوم مدیر بزعم دیماک تفویض اختیار است تا سرحد امکان (delegates everything he can) و بالاخره اگر مدیر این دو وظیفه را بنحو شایسته‌ای انجام دهد، ایفاء وظیفه سوم که نقش اساسی‌تری است، و همان وظیفه تحقیق و طرح برنامه می‌باشد، برای او ممکن می‌گردد. یعنی اگر ما همین سازمان بطور متعادل و بدون ایجاد مزاحمت و اشکال بکار خود ادامه بدهد و مدیر با تفویض اختیار وقتی برای خود باقی گذاشته باشد در این فرصت باید برای آینده سازمان و توسعه و ترقی و تکامل آن بتعمق و تفکر و مطالعه و طرح نقشه در باب آینده (to chart the course that lies ahead) بپردازد .

بعضی دیگر از اساتید رشته اداره امور عمومی هم بوظیفه طرح نقشه و برنامه مدیران سازمان‌های اجتماعی اشاره کرده‌اند ولی وظائف کلی مدیر را بنوعی دیگر تشخیص داده‌اند. فی‌المثل پرفسور لوتر گولیک (Luther Gulick) دانشمند مشهور امریکائی که مشاور اداری بعضی از رؤسای جمهور امریکا از قبیل فرانکلین روزولت بوده است وظائف مدیر یک سازمان اداری را در کلمه بدون معنی و ابداعی خود (POSDCORB) خلاصه نموده و

وظایب هفتگانه طرح نقشه (planning)، ایجاد سازمان (organizing)، امور استخدامی (staffing)، هدایت و دستور (directing)، هم‌آهنگ کردن (coordinating)، ایجاد سیستم گزارش (reporting)، و بالاخره وظیفه تنظیم بودجه سازمان (budgeting) را از آن افاده کرده است.

در میان علماء متأخر کسانیکه با واقع بینی بیشتر وظائفی را که باید مدیران سازمان‌های اداری یا اجتماعی جوامع بشر در دنیای امروز بر عهده گیرند بر شمرده‌اند بمفهوم نقش مدیر بعنوان «عامل ایجاد تغییر» بیشتر نزدیک شده‌اند. این دسته از دانشمندان نیز آشکارا ذکر می‌کنند که این نقش یا وظیفه مهم بمیان نیآورده‌اند. تکیه کلام و استدلال آنها روی عوامل دیگری است که ممکن است مآلاً «تغییر» را ایجاد کند و یا مدیر را وادارد که رسماً یا من غیر رسم دیگر گونیهائی در سازمان، هدفها و برنامه‌های آن بعمل آورد. دانشمندانی از قبیل پل اپلبی (Paul Appleby) که صحبت از نوعی همبستگی میان تصمیمات سیاسی و اداری (policy - administration continuum) بمیان می‌آورند<sup>۳</sup> تلویحاً وظیفه مدیر را در زمینه ایجاد تغییر از قلمرو تصمیمات اجرایی صرف بحیطه تصمیمات مربوط بخط مشی‌های کلی و تعیین فلسفه و هدفهای عمده سازمان‌های اجتماعی شمول میدهند. وقتی

1 - Luther Gulick, «Notes on the theory of Organization», Papers on the Science of Administration و (Institute of Public Administration, 1937), P.13.

۲ - برای وقوف بر عقیده اپلبی در این زمینه بمرجع زیر مراجعه فرمائید:

paul H. Appleby, policy and Administration, (Alabama : University of Alabama press, 1949), pp. 8-12, 20-23, 27-30 45-6, 76-7, 89-92, 116.

چستر بارنارد (Chester Barnard) ۱ و هربرت سایمون (Herbert Simon) ۲ از وقوف بر شبکه ایجاد تصمیم (decision network) و بخصوص از وقوف بر شبکه اعمال نفوذ (network of influence) در یک سازمان، بعنوان اهم وظائف یک مدیر صحبت میکنند بطور ضمنی از نقش مدیر بعنوان عامل تغییر گفتگو مینمایند؛ میخواهند شبکه نفوذ عملی را دریابند و به بینند کیست که رفتار، تصمیمات، و اعمال دیگران را در سازمان بدخواه یا موافق مقتضیات تغییر میدهد و این تغییر چه مسیری را طی میکند و چه نوع توالی در عمل بوجود میآورد. بهمین طریق وقتی پرفسور فیلیپ سلزنیک (Selznick) ۳ و دالتون (Dalton) ۴ و پرفسور استورم و مارگرت ازلند (Storm and Oslund) ۵ و دیگران از شبکه قدرت (power network) بحث میکنند و رهبر یک مؤسسه اجتماعی را بیشتر یک سیاستمدار بحساب میآورند تا یک مدیر. تلویحا اشاره بنقش مدیر بعنوان عامل تغییر مینمایند. رهبر با تصمیمات حساس و حیاتی (critical decisions) سازمان سروکار دارد نه با تصمیمات روزمره و روتین (routine decisions) ۶ رهبر مراکز قدرت را تشخیص میدهد و با هر یک موافق مقتضای خود رفتار میکند. بعضی از این مراکز را برای حمایت از هدفهای سازمان، برای جانبداری از نیروی تقنینیه یا هیأت مدیره خود و برای تضمین اجرای پروژه ها و برنامه های مخصوص سازمان جلب میکند (the cooptation theory). مدیر در اینحال بادرک شبکه قدرت موجود در سازمان تصمیمات عاقلانه تر و عملی تری اتخاذ مینماید؛ موانع و مشکلاتی را که در راه اجرای هر تصمیم ممکن است وجود داشته باشد با واقع بینی بیشتری در نظر میآورد و در رفع آنها میکوشد ۷. بدون در نظر گرفتن شبکه قدرت موجود در سازمان هرگونه تصمیمی مبنی بر درگرون کردن گوشه ای از گوشه های سازمان، هدفها و فعالیت های آن ممکن است مواجه باشکست شود و یا احياناً در صورت توفیق در تغییر، جهت تغییر را بسوی نامطلوبی منحرف سازد.

- 1- Chester Barnard, the Functions of the Executive, (Cambridge : Harvard University Press, 1938 .
- 2- Hebert A. Simon, Administrative Behavior (N.Y. : the Macmillan Company, 1947) .
- 3- Philip Selznick, Leadership in Administration, op - cit. , also, Selznick, T.V.A. and the Grass Roots, OP- cit
- 4- Melville Dalton , Men Who Manage, ( New York : John Wiley Sons, Inc. 1959), PP. 18 - 20 , 31 , 69 , 99 - 101, 187- 8.
- 5- Storm and Oslund , Politics of Administrative Behavior, ( Los Angeles University of Southern California .
- 6- Selznick , Leadership in Administration, Ibid. P
- 7- Ibid. , P.
- 8- Storm and Oslund , OP - cit.