

## منشأ و ماهیت دوگانگی‌های رفتار در سازمان

از: دکتر سید علی اکبر افجه‌ای

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

چکیده

آشنائی با مفاهیم روانشناسی (رفتار سازمانی) می‌تواند از بی‌علاقگی کارکنان بکاهد، از بروز برخوردها و سوء تفاهم‌ها بین کارکنان جلوگیری کند. چنین آموزشی می‌تواند موجبات تقویت روحیه، رضایت و افزایش کارآئی را فراهم آورد. لذا بحث دوگانگی‌های رفتار در سازمان که یکی از مباحث اصلی و مهم رفتار سازمانی است می‌تواند تا اندازه زیادی موجب تقویت درجه و افزایش بهره‌وری کارکنان سازمان در هر سطح و مقامی باشد که در این مقاله به آن پرداخته شده است. از رهگذر این بحث و نظریاتی که در آن مطرح شده است به این نظریه نویسنده خواهیم رسید که منشأ دوگانگی‌های رفتار در سازمان همان منشأ رفتار در انسان است.

## □ تعریف و ماهیت رفتار سازمانی

مطالعه رفتار سازمانی تلاشی است سیستماتیک به منظور شناخت و درک رفتار انسان در محیط سازمان<sup>۱</sup>. رفتار سازمانی یک نظام فکری دانشگاهی است که هدفش درک و توصیف رفتار انسان در محیط سازمان است. کیت دیویس<sup>۲</sup> روابط انسانی<sup>۳</sup> را قدمی فراتر از رفتار سازمانی<sup>۴</sup> می‌داند زیرا به عقیده وی در رفتار سازمانی هدف، شناخت، درک و توصیف رفتار انسان است حال آنکه در روابط انسانی منظور استفاده عملی از این شناخت می‌باشد<sup>۵</sup>.

درک ارزش و اهمیت واقعی عامل انسانی در تحقق اهداف سازمان برای نخستین بار توسط رابرت اون<sup>۶</sup> کارخانه‌دار انگلیسی در سال ۱۸۰۰ میلادی درباره کارکنان و بهبود شرایط کار مطرح شد و در کتاب خود که در سال ۱۸۳۵ م، به چاپ رسید از انسان به عنوان یکی از عوامل تولید نام برد. تیلور<sup>۷</sup> در اوائل قرن بیستم نیز کم و بیش به اهمیت انسان در سازمان و به خصوص از جنبه‌های روانی و رفتاری تأکید داشت تا اینکه در دهه سوم و چهارم قرن بیستم التون مایو<sup>۸</sup> با طرح مکتب روابط انسانی نقطه عطفی در تاریخ روابط انسانی در سازمان به وجود آورد و آن عبارت بود از اینکه: "در یافتن راه حلی انسانی برای مشکلات انسانی به حقایق و اطلاعاتی در مورد انسان و بهره‌گیری از طرق و وسایل انسانی نیاز است"<sup>۹</sup>.

یکی از ویژگی‌های علوم اجتماعی که انسان ماده اولیه مورد بررسی آنها را تشکیل می‌دهد، آنستکه عموماً تابع اصول و قواعدی مطلق، با قاطعیت و اعتباری جهانی، صرفنظر از شرایط زمانی و مکانی نیستند. نکته حائز اهمیت آنستکه هر مکتب و نظام فکری، حرفی و حقیقتی برای گفتن دارد و جنبه و زاویه خاصی از وجود و طبیعت انسان را مورد تأکید قرار می‌دهد. در الگوهای مکاتب یادشده یکی از اساسی‌ترین اختلاف‌نظرها در این مورد آن است که رفتار تا چه حد به وسیله عوامل درونی، ارثی و ژنتیک شکل می‌گیرد و تا چه میزان تحت تأثیر عوامل خارجی مکتب از محیط یا جامعه است؟ به طور کلی روی این نکته توافق وجود دارد که این هر دو عامل مؤثر و نافذند، منتهی در زمینه درجه و میزان این اثر اتفاق نظر وجود ندارد. به عبارت بهتر رفتار تابعی است از خصوصیات فردی و تأثیرات محیط.

(خصوصیات فردی + تأثیرات محیط) تابعی از = رفتار

$${}^1 B = F (I + E)$$

## □ دوگانگی های رفتار سازمانی

اصولاً دوگانگی های رفتار به مسائلی اطلاق می شود که دارای راه حل های متعدد و گوناگون هستند.<sup>۱۱</sup> ولی این راه حل ها به نحوی است که نمی توان برای همیشه یکی از آن دو را بدون توجه به فواید و عملکرد دیگری انتخاب کرد. بلکه هر یک در مقام و موقعیت خاص خود دارای ارزش هستند و حسب موقعیت از اهمیت ویژه و راه حل بهینه ای برای سازمان برخوردار هستند. متاهی مراتب در افکار و آراء هر گروه و فرد در سازمان ممکن است حسب موقعیت فردی یا گروهی این سیاست اتخاذ شده حسب موقعیت سازمان، اختلاف و تضاد بین فرد - سازمان و یا گروه و سازمان و بالعکس ایجاد کند. از اینرو علمای رفتار در پی نحوه حل دوگانگی های رفتار سازمان و برای کم کردن فاصله بین آراء و افکار سازمانی و آراء افکار فردی و گروهی در سازمان در مقام طبقه بندی و پیدا کردن راه حلی برای این مهم برآمدند که به تفصیل زیر نسبت به این انواع دوگانگی های رفتار و نحوه مقابله با آن و از همه مهمتر آنچه که موجب بحث در مقاله ما است یعنی منشأ و ماهیت پیدایش این دوگانگی ها خواهیم پرداخت:

## □ انواع دوگانگی های رفتار سازمانی

دوگانگی های رفتار در سازمان انواع متعدد و متنوعی دارند و به طور کلی دوگانگی در رفتار یا منافع فرد، سازمان گروه و جامعه بیش از حد تصور بستگی به منافع هر یک در هر موقعیت خاص دارد. ولی شهرت این دوگانگی ها بیشتر به انواع دوگانگی است که موضوع کار سازمان و سازماندهی و نحوه افزایش کارآیی و اثربخشی با توجه به اهمیت حل این اختلاف بین فرد و سازمان است که به شرح زیر می باشد:

### □ ۱ - منافع فردی یا مسئولیت گروهی

طبیعی است که همیشه اختلاف بین منافع فردی و منافع گروهی یا سازمانی یکی از عوامل دوری فرد از سازمان و گروه یا نزدیکی وی به آنها است. تفسیر دوگانگی نیز از اهمیت خاص خود برخوردار است. یا به عبارت بهتر برای هر مدیر هم منافع عقلانی فرد مطرح است و هم منافع عقلانی سازمان. پس در اینصورت در موقعیت هایی که بین

منافع فرد و سازمان باید یکی را انتخاب نمود تکلیف مدیریت بر سر این دوگانگی چیست؟ و چگونه باید این اختلاف منافع را که هر دو نیز عقلانی و مشروع هستند (اهمیت نکته در همین است در غیر اینصورت راه حل خیلی روشن است) حل کرد. ژان ژاک روسو<sup>۱۲</sup> جامعه‌شناس مشهور فرانسوی معتقد است که در این موارد این "اراده عمومی" یا منافع اجتماعی است که تکلیف انتخاب اصلح را روشن می‌کند و در این موقعیت‌ها فرد باید به نفع جامعه از منافع خود صرف نظر کند یا به عبارت بهتر "مدیر" در هر سازمان باید با توجه به وضعیت اجتماعی و اراده عمومی جامعه (فرهنگ حاکم بر جامعه) در اینباره تصمیم نهایی را اتخاذ نماید.

هدونیسم‌ها در این موارد عکس نظر روسو را ابراز می‌دارند و دی هیت<sup>۱۳</sup> معتقد است که این لذائذ و منافع مادی است که اولویت بر اراده عمومی سازمان یا جامعه دارد و لذا با توجه به اصالت فرد یا انسان در مقابل جامعه از نظر این گروه "مدیر" در این مواقع می‌باید منافع فردی را مقدم بر منافع سازمانی تلقی نموده و در این مسیر گام بردارد. همچنین ریچارد سیرت<sup>۱۴</sup> و جیمز مارچ<sup>۱۵</sup> طبق نظریه ائتلاف بر این اعتقاد هستند که معمولاً در این موارد نقطه تلاقی و اشتراکی بین منافع فرد و جامعه (سازمان) به وجود می‌آید که باید همان نقاط اشتراک را سرلوحه امور قرارداد و کارها را به نفع هر دو با وجوه اشتراک پیدا شده (که به مرور زمان هم بیشتر می‌شود) پیش برد.

جیمز تامپسون<sup>۱۶</sup> نیز از نظریه ائتلاف پیروی می‌کند و می‌گوید ریاست سازمان همواره از قدرت مطلق برخوردار نیست، بلکه دوام و ثبات سازمان از طریق سلطه یک گروه بر گروه‌های دیگری حاصل می‌شود که بدین لحاظ واجب است منافع گروهی (که اینجا منظور گروه غیررسمی یا فشار در سازمان است) نیز در تصمیمات سازمانی لحاظ شود و بدون توجه به منافع ایشان نمی‌توان به تنهایی به تصمیمات یکجانبه به نفع سازمان اقدام نمود. البته نکته قابل توجه در لحاظ کردن منافع گروه‌های غیررسمی در تصمیمات رسمی این است که نه تنها تأمین این منافع مانع و رادع اهداف اصلی سازمان نباشد بلکه موجب نشاط و حرکت در افراد سازمان یا گروه‌های غیررسمی برای کمک بهتر و بیشتر در تحقق اهداف سازمان نیز باشد. در غیر اینصورت هیچ نویسنده‌ای توصیه‌ای بر رعایت یکجانبه (حتی مساوی در بعضی موارد) منافع گروهی بدون توجه به منافع و اهداف سازمان ندارد.

در مقابل نظریه ائتلاف<sup>۱۷</sup>، نظریه همبستگی<sup>۱۸</sup> خانم ماری پارکر فالت<sup>۱۹</sup>، عنوان شده است. در اینجا تأکید روی همبستگی و پیوستگی بین فرد و سازمان است و به عقیده فالت "مسئولیت جمعی" عبارت است از احساس مسئولیت نسبت به "کل" نه نسبت به "جزء" قسمتی از کل. بدین ترتیب از نظر پارکر فالت نیز این حفظ و تأمین منافع باید دوطرفه باشد و در حقیقت بین فرد و سازمان یک همبستگی عمیق برای تأمین منافع مشروع و عقلانی یکدیگر ایجاد شود و از این رهگذر این سازمان است که به نفع جامعه می‌باید از بهره‌وری بیشتر برخوردار شود، ضمن اینکه فرد نیز به هدف‌های فردی مشروع و عقلانی خود می‌رسد. علی‌ایحال چنین برمی‌آید که خانم پارکر فالت نیز طرفدار پیدا کردن وجوه اشتراک بین فرد و سازمان در این موارد و قرارداد این وجوه به عنوان نقطه حرکت و انگیزه برای کار بیشتر در سازمان است.

## □ ۲ - کنترل سازمان یا آزادی و ابتکار فردی

یکی از عمده نظریاتی که از ابتدای دروس مدیریت و نظریه‌های مدیریت آغاز می‌شود، سبک رهبری یا مدیریت در سازمان‌های بازرگانی، صنعتی و دولتی است که همیشه موضوع بحث علما، مدیران و کارکنان سازمان‌ها بوده است. عمده بحث بر این است که برای هدایت "عملیات" در سازمان‌ها تا چه میزان از آزادی‌های فردی افراد در سازمان باید جلوگیری نمود و یا اینکه مدیر برای افزایش "روحیه" کارکنان چه میزان از رعایت سلسله مراتب و مقررات چشم‌پوشی نماید.

در این میان مکاتب فلسفی و جامعه‌شناسی و روانشناسی بسیاری نیز به خصوص پس از پیدایش انقلاب صنعتی و ماشینی شدن انسان به کمک انسان آمدند که از مشهورترین آنها می‌توان از آگزیستانسیالیست‌ها<sup>۲۰</sup> نام برد. خلاصه عقیده این دسته از علما بر این است که، مقررات سازمانی و سلسله مراتب سازمان و اعمال کنترل شدید بر منابع انسانی مانع رشد شخصیت و استعدادهای حقیقی (واقعی) انسان است. لذا برای بهره‌وری بیشتر از امکانات خدادادی انسان‌ها باید آنها را در همه امور (حتی الامکان به زعم بعضی مکاتب) آزاد گذاشت تا خود برای خود تصمیم بگیرند و به عبارت سارتر<sup>۲۱</sup>: آداب و رسوم، سنن و قید و بندهای مختلف تماماً موانعی در راه زندگی آزادانه و آزادمنشانه انسانند. در آگزیستانسیالیسم اعتقاد آن است که پیشرفت‌های علمی

و تکنولوژیکی نه تنها مشکل مربوط به هستی و وجود انسان را حل نکرده است، بلکه موانعی را نیز در راه اینکه شخص بتواند خود به راه حلی در این زمینه دست یابد ایجاد کرده است. فلسفه اگزیستانسیالیسم در حقیقت مبارزه‌ای است در جهت تجهیز همه امکانات درونی فرد به منظور دستیابی به اصلیت و اصالت زندگی و در آن تمامی زندگی به صورت یک کل و نه بعضی جنبه‌های آن مورد تأکید قرار گرفته است. بدین لحاظ از آزادی‌گرایی مطلق برای انسان در سازمان حمایت می‌کنند، بسیاری از انسان‌ها نیز عملاً از این اندیشه چه با آگاهی بر این مکتب چه بدون آگاهی حمایت می‌کنند. در مقابل توماس هابز<sup>۲۲</sup>، قائل به وجود تعصب، غرور و حتی انتقام در انسان است و به همین دلیل عامل کنترل بر انسان را در سازمان از واجبات برمی‌شمرد. و یا ماکیاوول<sup>۲۳</sup>، وجود نوعی نظام کنترل اجتماعی را برای تنظیم رفتار انسانی ضروری می‌داند و ماهیتاً انسان را موجودی بدطینت و شیطان‌صفت به حساب می‌آورد که یک آن نباید او را به حال خود وا گذاشت.

پیروان نظریه آنارشسیم فردی و در رأس آنها دی نوواک<sup>۲۴</sup> آزادی را ارزشمندترین پدیده بشری پنداشته و معتقدند هر نوع سیستم اختیار و کنترلی که به ترتیبی مانعی در راه توسعه، پرورش و آزادی و استقلال فرد به وجود آورد محکوم به طرد و انهدام است.

کریس ارگریس<sup>۲۵</sup>، رفتارشناس مشهور نیز بر این عقیده است که ترتیبات رسمی سازمان و نظام اختیار و کنترل می‌تواند ضایعات و صدمات عمیق و بزرگی را بر پیکر سازمان وارد آورد. لذا شما به عنوان مدیر بر سر این چند راهی یا دوگانگی باقی می‌مانید که بالاخره تکلیف نظارت و کنترل در سازمان با توجه به ضرورت آزادی فرد در سازمان چه می‌شود؟ و از بین این دو کدامیک را باید انتخاب نمود؟ البته نظریه اقتضاء و قانون موقعیت تا اندازه زیادی پاسخ فنی این راه‌حل‌ها را داده است و در نهایت هم همین نظریه مورد عمل بسیاری از مدیران قرار می‌گیرد. ولی با توجه به اهمیتی که موضوع رفتار و بهداشت روانی در محیط کار در سال‌های اخیر پیدا کرده است موضوع اصلی آن است که چگونه می‌توان برای راضی کردن انسان به این راه حل حسب موقعیت از ته دل (درون) رسید و حال آنکه در بعضی مواقع ممکن است که اصلاً نه تنها رضایت روانی فراهم نباشد بلکه حالت عکس آن هم صادق شود.

علی‌ایحال و علی‌الظاهر نظریه غالب در این‌اره بر این است که، آزادی مشروع و عقلانی فردی که بتواند به رشد استعدادها و توانایی‌های فردی در سازمان کمک نماید و فرد را برای رویارویی با مشکلات و فائق آمدن بر نکات غامض و پیچیده سازمانی کمک کند و زمینه ابتکار و خلاقیت و نوآوری را در سازمان فراهم کند بر عهده مدیران است ولی هر نوع آزادی که مخل این مبانی در سازمان باشد جلوی آن باید گرفته شود. این یک راه حل کلی است ولی برای هر موقعیتی باز باید به این دوگانگی اندیشید!!

### □ ۳ - معیارهای انسانی یا ضوابط سازمانی

تأکید روی استاندارد کردن امور از یک سو و معیارهای انسانی و فردی از طرف دیگر مدیر را در مقابل یک دو راهی قرار می‌دهد. به زعم کلاسیک‌ها و در رأس آنها فردریک تیلور<sup>۲۶</sup> و ماکس وبر<sup>۲۷</sup> شرط مدیریت عقلانی "غیرشخصی" کردن امور است.<sup>۲۸</sup> به همین لحاظ بنا به قول مشهور و رایج - کلاسیک‌ها به معیارهای انسانی (روابط انسانی) در سازمان توجه خاص و چندانی نداشتند و همین امر موجب پیدایش مکتب روابط انسانی شد که علمای نظیر کریس ادگریس را بر این عقیده واداشت که مدیر به عنوان یک انسان موظف است انسان‌گرا باشد و در عین حال نقش رسمی خود را نیز با پیروی از منطق سازمانی و کارآئی دنبال کند.

بدین ترتیب مدیران همواره با این دوگانگی روبرو هستند که نوعی تعادل میان معیارهای انسانی و ضوابط سازمانی به وجود آورند و به عبارتی روحیه رابطه‌مداری<sup>۲۹</sup> را در کنار وظیفه‌مداری<sup>۳۰</sup> حفظ کنند. و ظاهراً راه حل این مورد نیز همان راه حلی است که از قول ادگریس در سطور بالا بیان شد ولی باز هم این راه حل در همه مواقع حلال واقعی مشکلات این دوگانگی در صحنه سازمان نیست. البته حصول بدین معنی که افراد از تددل یا تصمیم مدیران توافق داشته باشند در این مواقع معمولاً راحت به نظر نمی‌رسد!

### □ ۴ - ترجیحات فردی یا هنجارهای گروهی

هویت جمعی به فرد امنیت روانی می‌بخشد و هنجارهای رفتاری گروه مرز سلوکی

گروه را مشخص می‌کند. نیاز به استقلال و خودرفتاری از یک سو و نیاز گروهی و اجتماعی از سوی دیگر معمولاً مدیران را در صحنه سازمان‌ها با یک دوگانگی رفتار از جانب افراد روبرو می‌کند.

این وضعیت در مقاله علمی که قبلاً تحت عنوان "اهمیت گروه در تأمین نیازهای فرد"<sup>۳۱</sup> توسط نویسنده به رشته تحریر در آمد به تفصیل بحث شد و علاقمندان را برای تعمق بیشتر در این باره به مقاله یاد شده ارجاع می‌دهد ولی نکته قابل توجه در این است که به خصوص در این دوگانگی که تقریباً در سازمان جایی ندارد و تضاد بین فرد و گروه متعلق به خود آنها است، مدیر چه نقشی را در استفاده بهینه از فرد و گروه با حل اختلاف آنها می‌تواند به عهده گیرد؟ و در مواقع انتخاب بین یکی از این دو علیرغم همه ارتباطات و صحبتی که قبلاً با یکدیگر داشتند مدیر چه تصمیمی باید اتخاذ نماید که خاطر فرد یا گروه آزرده نشود و بدیهی است در این موارد نیز راه‌حل‌های عقلانی با رسیدگی از نزدیک به خواسته‌های هر یک و اعلام رأی عقلانی هست ولی آیا هر رأی عقلانی حتی مورد قبول عقلا هست؟! و خاطر آنها را از درون آزرده نمی‌سازد؟ و یا به عبارت بهتر می‌توان تصمیمی این چنین را تضمین نمود که احساسات کسی را در سازمان جریحه‌دار نکند؟ هر چند تصمیم عقلانی باشد!

#### □ ۵ - تداوم و ثبات یا تغییر و تحول

الوین تافلر<sup>۳۲</sup>، نویسنده مشهور آمریکائی در سه کتاب شوک آینده، موج سوم و جابجائی در قدرت خود که در سه دهه گذشته و حال انتشار یافته است صحبت‌های بسیاری در زمینه ضرورت و لزوم، حتی پیش‌بینی تغییر در این کتاب‌ها نموده است (که الحق باید به اولقب "پدر تغییر" داد.) و چه بسا بسیاری از این پیش‌بینی‌ها نیز در دهه گذشته رخ داده و یا در دهه جاری در حال تحقق است. لذا وی شدیداً طرفدار سازمان‌های تغییرپذیر در کتاب‌های یاد شده است و "تغییر" را "تنفس" سازمان می‌داند.

جان گاردنر<sup>۳۳</sup> صحبت از سازمان‌هایی که به طور مستمر در خود تغییر ایجاد می‌کنند می‌نماید و وارن بنیس<sup>۳۴</sup> از سازمان‌های موقتی سخن می‌گوید که این تعابیر برای همکاران آشنا با نظریات این نویسندگان به اندازه کافی از شهرت بالائی برخوردار



هستند که خود اصل موضوع هم یعنی اهمیت تغییر و آشنایی و باور همگان به آن، ایجاب نمی‌نماید که باز هم در اینباره سخن گفته شود. جورج هومز<sup>۳۵</sup> "تغییر" را شرط "رهبری" صحیح در سازمان می‌داند و پیتز دراکر<sup>۳۶</sup> "تغییر" را در وظایف مدیران "رهبر" به شمار می‌آورد و از اهمیت "تغییر" آنچنان سخن می‌گوید که از اهمیت "حیات" یا زندگی! پس ملاحظه می‌شود یک زمان "سازتر" "آزادی" را تنفس حیاتی انسان برمی‌شمرد و انسان را محکوم به آن می‌داند و زمانی تافلر و دراکر و دیگران "تغییر" را "دم و بازدم" سازمان به شمار می‌آورند و آن را موجب حیات سازمان می‌دانند و جالب این است که همین انسان "آزاد" بعضاً "طالب" "تغییر" نیست! و در مقابل تغییر به شرحی که می‌دانید و خوانده‌اید "مقاومت" می‌کند! تکلیف مدیر در این موارد چیست؟ و این دوگانگی‌ها را چگونه باید از سر راه سازمان بردارد؟ و اصلاً منشأ این دوگانگی‌ها کجاست و چرا مدیران در سازمان با این دوگانگی‌ها روبرو هستند؟

شیوه مقابله با دوگانگی‌های رفتار سازمانی علی‌الظاهر روشن است و آن این است: که راه انتخابی باید دربرگیرنده هر دو جنبه دوگانگی باشد، امور نمی‌باید تک بعدی تصور شوند (که نمی‌شوند)، دوگانگی، تضاد، برخورد، گنگی و ابهام جزء لاینفکی از زندگی فردی، دنیای سازمانی و محیط اجتماعی را تشکیل می‌دهند. لذا لازم است در هر عمل و تصمیمی نتایج مطلوب (مزایا) و نتایج نامطلوب (معایب) مترتب بر آن را شناخت و به زعم کورت لوین<sup>۳۷</sup> به یک تعادل شبه ثابت بین این دوگانگی رسید. مدیر کمتر با یک راه حل بهینه مواجه است و تنش بین فرد و سازمان هرگز به طور نهائی و به شیوه‌ای بهینه قابل حل نمی‌باشد<sup>۳۸</sup>!! چرا؟

### □ منشأ و ماهیت دوگانگی‌های رفتار در سازمان

نکته اصلی مقاله اینجاست و بحث انجام شده در پاسخ به همین سؤال است و به اصطلاح سخن اصلی این مقاله در همین نکته نهفته است که اصولاً چرا تنش بین فرد و سازمان، فرد و گروه، فرد و جامعه هرگز به طور نهائی و به شیوه‌ای بهینه قابل حل نیست. پاسخ این سؤال این است که از ابتدا شخصیت (رفتار) فرد تحت تأثیر دو عامل خصوصیات فردی (موروثی) و تأثیرات محیط (اجتماعی)، منافع فردی و منافع

اجتماعی، عوامل فردی و عوامل اجتماعی، عوامل درونی و عوامل بیرونی، عوامل و ... شکل گرفته است و همانظوری که قبلاً اشاره کردیم رفتار تابعی است از خصوصیات فردی و تأثیرات محیط :

$$B = F (I + E)$$

(خصوصیات فردی + تأثیرات محیط) تابعی از = رفتار  
 پس در اینصورت "باید" در ظاهر (رفتار) انسان از یک دوگانگی برخوردار باشد! چرا که با توجه به این دوگانگی در باطن (ریشه) شخصیت؛ از ابتدای شکل گرفتن خصوصیات فردی، خصوصیات اجتماعی و محیطی که در آن رشد یافته است و بنا به شرایطی که از دوران کودکی در خانه و مدرسه و جامعه تربیت شده به سمت یکی از این دو، منافع فردی و یا منافع اجتماعی گرایش نشان داده و با همین شخصیت (گرایش) در سازمان حضور می یابد. لذا اگر این گرایش (شخصیت) در جهت منافع فردی باشد در سازمان هم مدافع منافع فردی و مقاوم در مقابل منافع اجتماعی و هماهنگی با این افراد در دوگانگی های رفتار بسیار دشوار است و بلکه نشدنی! ولی اگر تربیت (شخصیت) از ابتدا در جهت منافع اجتماعی شکل (گرایش) یافته باشد در سازمان هم مدافع منافع اجتماعی و هماهنگی با این افراد در دوگانگی های رفتار بسیار ساده و شدنی است. چون این یک امر مشترک بین همه انسان ها است لذا راه حل نهائی برای آن یکسان شدن شرایط تربیتی برای همه کودکان عالم در همه زمان ها و مکان ها است که این نیز امکان پذیر نیست. لذا طبیعی است این دوگانگی (تش بین فرد و سازمان) مادام که افراد (به لحاظ صفات ژنتیک) و محیط های پرورشی متفاوت هستند ادامه داشته باشد و مدیران هم در سازمان ها با آنها روبرو (کمتر با یک راه حل بهینه مواجه) و به دنبال ایجاد تعادلی بین این دو ویژگی حسب خصوصیات سازمان و موقعیت آن باشند.  
 پس منشاء دوگانگی های رفتار :

$${}^{39}DB = B = F (I + E)$$

(خصوصیات فردی + تأثیرات محیط) تابعی از = رفتار = دوگانگی رفتار  
 بدین ترتیب ملاحظه می شود منشأ هر دوگانگی در خود انسان یا نحوه رشد و تربیت او است. طبیعی است وقتی "رفتار" از ابتدای شکل گرفتن بر دو عامل خصوصیات فردی و اجتماعی که فرد در آن تربیت شده است استوار شده باشد در شرایط بعد و هر زمان دیگر در سازمان و یا غیرسازمان هم این دوگانگی متأثر از "فرد" و "محیط" گذشته "فرد" در رفتار متجلی شده و موضوع دوگانگی رفتار در سازمان.

## □ پانویس‌ها :

\* سیدعلی اکبر افجه‌ای، دکترای رهبری و روابط انسانی و مدیریت و توسعه سازمانی،  
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی.

- 1 - Andrew Dubrin, *Fundamentals of Organizational Behavior* (New York): Pergamon Press Inc., 1974). P. 3.
- 2 - Keith Davis.
- 3 - Human Relations.
- 4 - Organizational Behavior.
- 5 - Keith Davis, *Human Behavior at Work : Human Relations and Organizational Behavior* (New York : Mc Graw - Hill Book company, 1972), P. 5.
- 6 - Robert owen.
- 7 - Frederick W. Taylor, *The Principle of Scientific Management* (New York Harper & Brothers, 1947).
- 8 - Elton Mayo
- ۹ - رفتار سازمانی، تألیف دکتر هوشنگ کوکلان، انتشارات دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۵۸.
- 10 - Behavior.
- 11 - John D. Aram, *Dilemma of Administration Behavior* (New Jersey : Prentice Hall Inc., 1976).
- 12 - Jean - Jacques Rousseau, *The Social Contract* (New York : Slmon and Schuster Co., 1967), PP. 17 - 18.
- 13 - W. D. Hitt, "Two Models of Man", (*American Psychologist*, 1969, 25), PP. 651 - 658.
- 14 - Richard Syert.
- 15 - James March.
- 16 - James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York : Mc

Gram Hill Book company, 1967).

17 - Collation theory.

18 - Integrative Theory.

19 - Mary Parker Faullet, *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Faullet*, Henry C. Metcafi and Lurvick (New York : Harper and Row. 1910), PP 8, 32 - 33 and 217 - 218, Integrative Theory).

20 - Existentialism.

21 - Jean - Paul Sartre, *Existentialism and Human Emotions* (New York : Philosophical Library, 1957), PP. 22 - 23.

22 - Thomas Hobbes, *Leviathan* (London : A. Crooke, 1961; New York : Washington Square Press, 1964), P. 115.

23 - C. N. Coffey and M. H. Appley, *Motivation : Theory and Practice* (New York : Washington Square Press, 1964), P. 115.

24 - D. Novak, "The Sources and Varieties of Anarchism", in *Patterns of Anarchy : A Collection of writings on the Anarchist Tradition*, eds. Leonard I. Krimerman and Lewis Perry (Garden city, N. Y. : Anchor Books, 1966), P. 6.

25 - Chris Argyris, op. Cit. and C. Argysis, *Integrating The Individual and The Organization* (New York : John Wiley, 1961).

26 - Fredrick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York : Harper & Brothers, 1947).

27 - Max Webber.

28 - Julien Freund, *The Sociology of Max Webber* (New York : Pantheon Books, 1968), PP. 17-24 in Scott and Mitchell, Ibid, P.4.

29 - Relation - oriented.

30 - Task - oriented.

۳۱ - سیدعلی اکبر افجه‌ای، "اهمیت گروه در تأمین نیازهای فرد" مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۷، زمستان ۱۳۶۶، صفحه ۲۹-۲۱.

- 32 - Alvin Toffler, *Future Schock* (New York : Bantham, 1970).
- 33 - John Gardner : *The Industrial and The Innovation Society*, (New York : Harper and Row 1964).
- 34 - Warren Co. Bennis, *Changing organization*, (New York : Mc Graw Hill Book Company, 1966).
- 35 - George Hommans, *The Human Group*, (New York : Liarcourt Brace Jovanovich, 1950), P. 427.
- 36 - Peter F. Drucker, "The New Society of Organizations", *Harvard Business Review*, September October 1992.
- 37 - Kurt Lewin, "Group Decision and Social Change", *Readings in Social Psychology*, Eds. Eleanor E. Maccoby, Theodor New Comb, and Eugene Hartley (New York : Holt, Rhinehart and Winstons, 1958), PP. 197 - 211 (Quasi - Stationary Equilibrium).
- ۳۸ - همان مأخذ، شماره ۱۰، صفحه ۸.
- 39 - Dilemmas (Dualistics) Behavior.



پڙو، شڪاهه علوم انساني و مطالعات فرېنڊي  
پرتال جامع علوم انساني