

## عوامل مؤثر در هدایت رفتار کارکنان

نوشته غلامرضا اسماعیلی

### چکیده

در اهمیت وجه انسانی سازمان، متخصصان و کارشناسان مدیریت و علوم رفتاری اتفاق نظر دارند. هرگونه خطایی که به وجوه فنی و فیزیکی سازمان لطمه وارد آورد به آسانی قابل جبران است. اما تصمیم نادرست در زمینه مسائل انسانی، هم متضمن صدمات سنگین تری است و هم به سهولت ضررهای مادی و فیزیکی، قابل جبران نیست.

در این مقاله برخی عوامل مؤثر در موفقیت مدیر در هدایت رفتار کارکنان به منظور تنظیم و تحکیم روابط افراد و تقویت وجه انسانی سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است. این عوامل به مدیر کمک می‌کند تا با واقع‌بینی تصمیم‌گیری کند و سلیقه و آرای شخصیش را در این تصمیمات دخالت ندهد.

### مقدمه

لغزیدن به ورطه پیشداوریهای شخصی و فقدان تلقی درست از واقعیت امور سازمانی، از جمله عواملی است که تلاش ذهن را برای کشف دلیل یا دلایل مشکلات سازمانی، عقیم می‌گذارد و باعث هدر رفتن وقت، نیرو و سایر منابع می‌شود. تاریخ زندگی بشر، مشحون حوادثی است که در آن، فرضیات و تصورات غلط، به بروز فجایع و مصیبت‌هایی منجر شده است. ورشکستگی بانکها، جنگها، تعصبات نژادی و بسیاری از منازعات را می‌توان نتیجه فرضیات بی‌اساس و پذیرش کورکورانه و عجولانه برخی آرا و عقاید دانست. در کار مدیر، احتراز از گرفتار شدن در دور باطل پیشداوریهای شخصی از این جهت دارای اهمیت است که نتیجه هرگونه تصمیم ناشی از تصورات ناصحیح و تعصب آلود از زندگی خصوصی وی فراتر می‌رود و بر

زندگی سازمانی زیردستان و بر سرنوشت سازمان تحت اداره او اثر می‌گذارد. یکی از دلایل لزوم تحلیل موقعیت و درک صحیح عوامل و عناصر ایجاد برای مدیران، همین دوری جستن از اغراض شخصی و پیشداوریهای دور از واقعیت است.

### در رهگذار نگرش به سازمان

شیوه تفکر سیستمی، پیش شرط لازم جهت اتخاذ تصمیم متین و منطقی را «تعلیق عقاید شخصی» و «قبول محدودیت فکری و تصویری» انسان می‌داند.<sup>۱</sup> در چارچوب نگرش سیستمی، نظریه اقتضایی نیز در برخورد با مسائل سازمانی حایز اهمیت بسیار است. اساس این نظریه این است که هر موقعیتی که سازمان با آن رو به رو می‌شود برحسب عوامل مؤثر در ایجاد آن، راه حل خاصی را

فنون مربوط به آموزش شیوه‌های تصمیم‌گیری گروهی و مدیریت مشارکتی و نظایر آن، همه متوجه تغییر رفتار و هدایت آن به سمت و سوی مورد نظر است و آشنایی با آن از وظایف مدیران و مربیان سازمانها و جامعه به شمار می‌آید. حل مسائل انسانی، مانند حل مسائل فنی ساده نیست و مانعی نباید باشد، بلکه مستلزم زمان بیشتر، هزینه افزونتر و تلاش چشم‌گیرتر است. به همین دلیل در این نوشته سعی شده تا سطوح مختلف تحلیل با توجه به برخی از شاخه‌های علوم اجتماعی و تأثیر آن در تشخیص موقعیت و درک اقتضای آن برای هدایت رفتار کارکنان مورد مطالعه قرار گیرد. ناگفته نماند که تحلیل به مثابه جزئی از روش سیستم‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و به تنهایی، شناخت درستی در درک واقعیت‌های سازمانی و محیطی به دست نمی‌دهد. باید با تبعیت از شیوه تفکر سیستمی، نتایج حاصل از مطالعه تحلیلی را در ارتباط با دیگر بخشهای سیستم و در نهایت با کل سازمان و با محیط فراگیر آن مطالعه کنیم. در این صورت، توجه از شکل و ظاهر سیستم و اجزای آن، بیشتر متوجه وظیفه و مأموریت آن می‌شود.<sup>۲</sup>

### مدیر: طراح سازمان

مدیریت را جز براساس وظایفی که انجام می‌دهد و انتظاراتی که جامعه از آن دارد نمی‌توان درک و تعریف کرد. هرگاه درک مدیر از نیازهای جامعه بایسته و دقیق باشد و سازمانی تأسیس کند که به نیازها پاسخ دهند، در این صورت هم سازمان و هم مدیر برای تحقق مقاصد جامعه سودمند خواهند بود. در انجام این مهم است که کار تحلیل موقعیتها و طراحی سازمان برای رویارویی مناسب با آنها، به مدیر محول می‌شود.<sup>۳</sup> به اقتضای چنین ضرورتی است که مدیر، ترکیبی از منابع و مقاصد را که با نیازها تناسب داشته باشد به وجود می‌آورد و آنها را به شیوه‌ای

می‌طلبد. مدیر باید این توانایی را داشته باشد که عناصر تشکیل دهنده موقعیت را به خوبی شناسایی و تحلیل کند، ارتباط عناصر و عوامل مذکور را با یکدیگر و با مسئله یا مشکل به وجود آمده تشخیص دهد و با واقعینی شایسته مدیری موفق، تصمیم لازم را برای انتخاب راه‌حل مناسب و به کار بستن آن اتخاذ کند.

### مدیر: هدایتگر رفتار

در مدیریت نوین تکنیک و تدابیر بدیع از یک سو، برداشت واقع‌بینانه از جریان امور از دیگر سو، به کمک مدیران می‌آید و آنها را در اداره موفقیت‌آمیز سازمان یاری می‌کند. قسمتی از توانایی مدیر باید صرف سامان دادن به محیط فیزیکی و ابزار و لوازم کار، یعنی «وجه فنی سازمان» شود که بررسی آن از حوصله این مقاله خارج است. وجه دیگر سازمان وجه انسانی آن است. معضلات انسانی در ارتباط کارکنان سازمان با یکدیگر و با ارباب رجوع و مشتری تبلور می‌یابد و تأثیر خود را در موفقیت سازمان برای نیل به هدفها برجای می‌گذارد. مشکل انسان امروزی، مشکل ابزار و وسایل نیست، چراکه پیشرفت علم و تکنولوژی در قرن حاضر و به ویژه در چند دهه اخیر، از تمام پیشرفتها در طول تاریخ و تمدن بشری بیشتر بوده است. انسان امروز با مشکل ارتباطات اجتماعی رو به رو است. به عبارت دیگر، مشکل او با «خویشتن» است.

رفتار سازمانی، سعی در شناخت و تحلیل دلایل رفتار کارکنان در سازمان دارد. از آنجا که مبنای رفتار انسان را ادراک واقعیت‌های محیط و محرک‌های خارجی تشکیل می‌دهد، از این رو شناخت مبانی ادراک و چگونگی تغییر آن به منظور تغییر رفتار، از ضروریات اداره سازمان است. آموزش که در دنیای معاصر در سیستم‌های گوناگون سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بر آن فراوان تأکید می‌شود، از آن رو اهمیت دارد که عامل مهمی در تغییر رفتار است.



سیستم مدیریت دور باشد.

### زمینه‌های مطالعه مدیریت

از نظر تاریخی دو قلمرو مطالعه در مدیریت وجود دارد. البته زمینه‌های مطالعه به این دو منحصر نیست. یکی رفتار سازمانی (Organizational Behavior/OB) و دیگری نظریه سازمانی (Organizational Theory/OT) است. برای وقوف به وجه تمایز این دو، اول باید مشخص شود که مطالعه کننده در بررسی خود به سطح خرد توجه دارد یا به سطح کلان.<sup>۵</sup> «کامینگز» (Cummings) می‌گوید که تشخیص تمایز این دو مستلزم این است که همواره دو نکته را به خاطر داشته باشیم یکی واحد تحلیل و دیگری کانون و محل اصلی متغیرهای وابسته.

رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه رفتار فرد و گروه در داخل سازمان، اما نظریه سازمان شامل ساخت سازمان، جریان فعالیتها و نتایج کار سازمانی است. از این رو، واحد تحلیل رفتار سازمانی فضایی است که رفتار فرد و گروه را در بر می‌گیرد. منشأ رفتار سازمانی از لحاظ ماهیت و طبیعت جنبه خرد دارد و متغیرهای وابسته مربوط به آن به ترتیب خاصی بر یکدیگر اثر می‌گذارند. به عبارت دیگر، در این قلمرو مطالعه، شخص با تعدادی عوامل ابتدایی سرو کار دارد، مانند رفتار گروه یا انگیزش فرد. در مقابل، واحد تحلیل نظریه سازمانی وجوه اصلی خود سازمان است مانند روابط ساختاری یا به هم آمیختگی هدف. در نظریه سازمانی با تحلیل به معنای کل نگر آن سر و کار داریم، یعنی نگرشی کلان به ساختار و به فرایند عملیات سازمان. در نگرش کلان تأثیر عوامل محیطی و فن‌شناسی، که متغیرهای مستقل غیروابسته هستند، در عوامل عمده سازمانی، که متغیرهای وابسته‌اند، بررسی می‌شود. به هم آمیختگی هدفها، طرح مشاغل، نظارت و کنترل و جریان پرورش اطلاعات از جمله این متغیرهای وابسته است.

خردمندان با شبکه ارتباطات، قدرت، و اتخاذ تصمیم پیوند می‌دهد و با توجه به فلسفه وجودی سازمان، به ساختار عملیاتی مناسبی تبدیل می‌کند. وقوف بر این واقعیت که موقعیتها و ادراک ما از آن دائماً در معرض تغییرات ما را با واقعیت دیگری رو به رو می‌کند و آن این که طرح سازمانی خوب، طرحی است که برای تحلیل موقعیتهایی که قرار است سازمان در آنها مورد استفاده قرار گیرد، مناسب داشته باشد. دو سطح مناسب و مفید برای کاربرد تحلیل موقعیت از این قرار است:<sup>۴</sup>

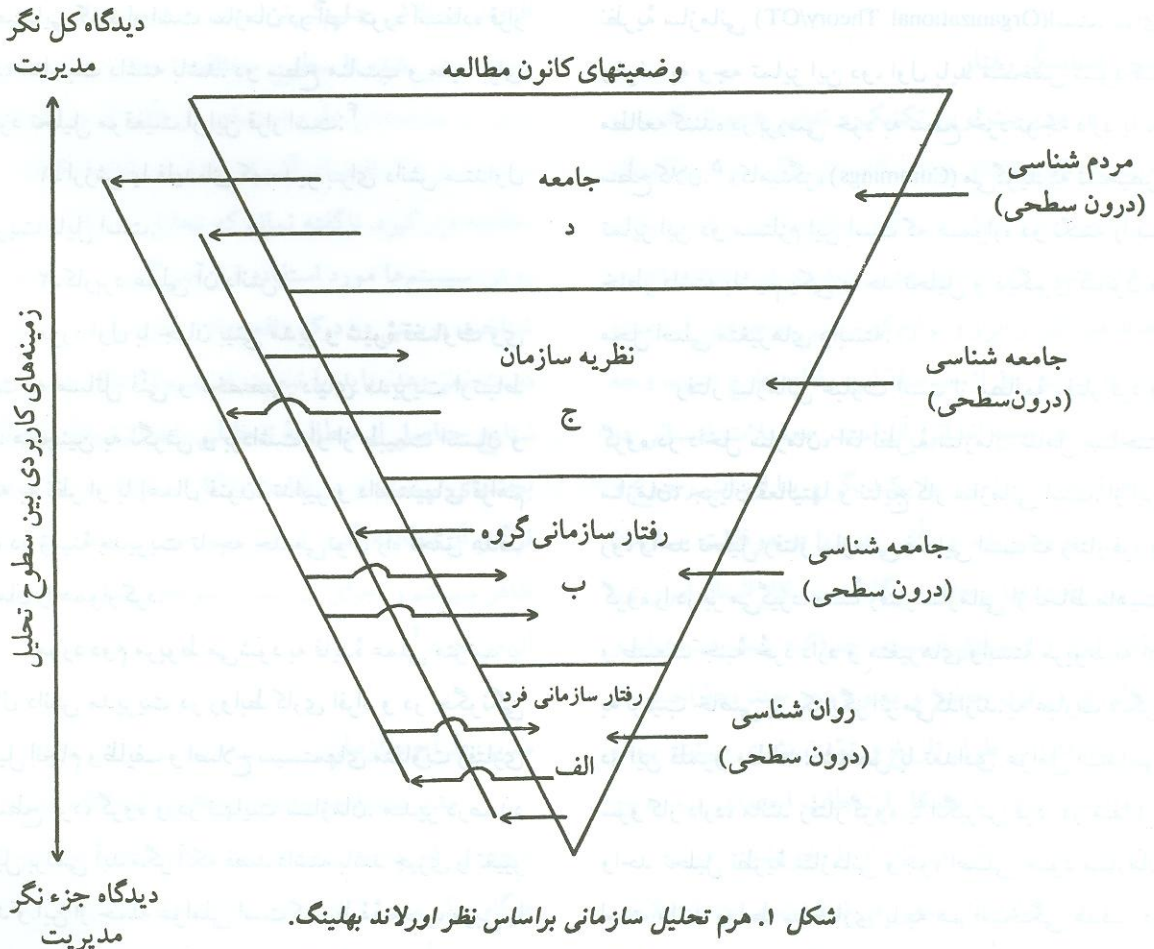
- ۱- ارزش یا فایده‌ای که مدیر برای دانش متداول مدیریت قایل است.
- ۲- کاربرد عملی آن دانش.

مورد اول با جهان بینی مدیر و شیوه قضاوت وی نسبت به مسائل فنی و تخصصی دنیای مدیریت ارتباط دارد. همچنین به نگرش و برداشت او از طبیعت انسان و اینکه به نظر او با افعال فنون، تدابیر و دانسته‌های فراهم آمده در زمینه مدیریت تا چه حد می‌توان راه تحقق هدف سازمان را هموار کرد.

مورد دوم مربوط می‌شود به فایده عملی مترتب بر اعمال دانش مدیریت در روابط کاری افراد و در چگونگی تسهیل انجام وظایف و اصلاح سیستمهای متفاوت رفتاری در سطح فرد، گروه و در نهایت سازمان. مدیر درصدد تحلیل برنامی آید مگر آنکه قصد داشته باشد چیزی را تغییر بدهد و این از جمله عواملی است که وظیفه مدیر، مربی یا مسئول را از اهمیتی ویژه برخوردار می‌کند. تغییر فرایندی است دایمی و به منظور متحول کردن سازمان و غلبه بر نارساییها و معضلات داخلی و انطباق سازمان با محیط خارجی صورت می‌پذیرد و شرط بقا و استمرار فعالیت سازمان است. افزون بر این، سازمان پیوسته تحت تأثیر قضاوت جامعه در مورد عملکرد خود قرار دارد. در تحلیل موقعیت، این امر نباید از نظر مدیر یا از حیطة توجه

کنار یکدیگر و به شیوه‌ای سودمند می‌تواند در خدمت اهداف تحلیل باشد. در شکل شماره ۱ سطوح تحلیل در قالب مفاهیم مذکور منعکس شده است. به طوری که ملاحظه می‌شود، سطوح مزبور و ویژگیهای هر یک فقط منعکس کننده نقطه نظر یا شیوه نگرش به موضوع مورد مطالعه است و بس.

در عرصه نگرش کلان به مسائل سازمانی، ساخت و فرایند عملیات مورد نظر است و سعی می‌شود در پرتو این مطالعات، عملکرد سازمان در موقعیتهای خاص تقویت شود و بهبود یابد. این بدان معنی نیست که در چنین بررسیهایی به مفاهیم خرد نهفته در رفتار سازمانی نیاز نیست. در حقیقت چنین مفاهیمی (هم کلان و هم خرد) در



منبع: Edwin A. Gerloff, *Organization, Theory and Design*, McGraw-Hill Book Co., 1985, P. 12.

دارد. در این شکل، اساس کار، علوم اجتماعی است. اما این سخن به معنی آن نیست که تمام رشته‌های علمی مرتبط با مدیریت و حیطة کاربرد آنها نشان داده شده است. علومى مثل ریاضیات، فیزیک، حقوق و مهندسی با مدیریت مرتبط است، اما در شکل مذکور به لحاظ رعایت سادگی

هرم تحلیل سازمانی براساس این اندیشه طراحی شده است که علوم اجتماعی را می‌توان ترکیبی از برخی نظامهای علمی پایه (البته تا اندازه‌ای) و تعدادی حیطة کاربرد متنوع از آنها تلقی کرد. در این شکل نظامهای علمی پایه در سمت راست و حیطة کاربرد آنها در سمت چپ قرار



مطالعات سازمانی، تحلیل از نوع تحلیل بین سطوح است. این نقطه نظر در شکل به این ترتیب منعکس شده است که مطالعات سازمانی می‌تواند از زاویه دیدی نسبتاً خردنگر، رفتار انسانی، تا نگرشی نسبتاً کلان‌نگر، نظریه سازمانی، بسط یابد. به هر حال هم رفتار سازمانی و هم نظریه سازمانی را می‌توان در چارچوب تحلیل بین سطوحی، که «بهلینگ» آن را توصیف کرده است، بررسی کرد. چنانچه در بررسی خاصی، جنبه‌های کلی سازمان مورد نظر باشد می‌توان از نظریه سازمانی به عنوان شیوه نگرش به مسائل و متغیرهای مستقل و در نهایت به کل سازمان به عنوان واحد تحلیل، استفاده کرد.

### نظریه سازمانی و شرایط محیط

سازمان را گاه به «ماشین و گاه به «موجود زنده» تشبیه کرده‌اند. در گذشته برای اداره سازمان، بعضی به اصول عام و جهانشمول و برخی به راه‌حلهای و تدابیر اقتضایی معتقد بودند؛ در بررسی مسائل سازمانی مدتها به اجزا و پاره‌های جدا از هم سازمان توجه می‌شد. پس از مدتی کل سازمان را سیستمی با ویژگیهای سیستم باز دانستند و این نگرش مکمل شیوه‌های نگرشی قبلی شد؛ زمانی افراد را به عنوان اجزای بی‌روح و قطعات قابل تعویض ماشین عظیم سازمانی تلقی می‌کردند (هنوز هم بسیاری سازمانها را چنین تصور می‌کنند)، و زمانی دیگر، آنها را والاترین و ارزشمندترین منابع سازمانی به حساب آوردند، مدتی به ساختار و وظیفه و زمانی به نتیجه و عملکرد سازمان توجه می‌شد و بعد از آن هم ساختار و هم عملکرد هر دو مورد عنایت قرار گرفت. اینها مفاهیمی است که دارای ماهیت کلان است و از متن جامعه به درون سازمان راه می‌یابد. برخی به صورت واقعیت و بعضی به شکل استعاره در فرهنگ سازمانی و نوشته‌های مربوط به مدیریت جایگاهی را به خود اختصاص می‌دهد. افزون بر

آورده نشده است. این تصویر به کمک می‌کند تا از دانش فراهم آمده در نظامهای علمی گوناگون، در حل مشکلات کاربردی خاص استفاده کنیم. این شکل خواننده را به نقطه‌نظری تازه و به غنای ذهنی بیشتر برای درک وجوه تمایز مطالعات خرد و کلان سازمانی مجهز می‌کند.

پیکان عمودی دو سویه در سمت چپ تصویر، نشان می‌دهد که هر چه از قسمت پایین، یعنی از سطح فرد، به طرف بالا یعنی به سوی جامعه حرکت کنیم، دامنه دید از سطح خرد به سطح کلان تغییر می‌یابد. مقوله‌های موجود در سطح الف و ب هما نهایی است که در مباحث مربوط به رفتار سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. انگیزش فرد و گروه، «تغییر» و انواع آن، مقاومت در برابر تغییر و چگونگی فایق آمدن بر آن، که اصطلاحاً «مدیریت تغییر» گفته می‌شود، ادراک و تأثیر آن در رفتار فردی و گروهی، سازمان غیررسمی، تأثیر آن در شخصیت افراد و در عملکرد سازمان رسمی و نظایر آن از جمله این مفاهیم است.<sup>۶</sup> همه این مباحث به لحاظ توجه و تمرکزشان بر رفتار فرد و گروه، با نقطه نظری محدود و دیدی جزءنگر سر و کار دارد. اما مباحث مربوط به سازمان و جامعه به لحاظ ماهیت این دو، محقق را به نقطه نظری وسیعتر و نگرشی کل‌گرا سوق می‌دهد.

در روان‌شناسی رفتار فردی انسان کانون اصلی توجه است. این تحلیل در درون سطح مورد مطالعه به عمل می‌آید. بررسی‌کننده ممکن است درصدد برآید رفتار فرد را با استفاده از دانش و مفاهیم مربوط به سطح گروه، سازمان، یا جامعه توصیف کند. در این صورت تحلیل بین دو سطح یا در میان سطوح مختلف به عمل می‌آید. طبق نظر «بهلینگ» (Behling) که این هرم بر مبنای مدل او طرح‌ریزی شده است، مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی، علوم هستند که در تحلیل درون سطحی مورد استفاده قرار می‌گیرند. «بهلینگ» می‌گوید: در

بین‌المللی می‌کند، بیفزایند. از این رو، نگرش واقع‌بینانه و احتراز از خیال پردازی و دوری گزیدن از تصمیمات شخصی و فاقد اعتبار علمی اهمیت فراوان یافته است. برای دستیابی به موفقیت، مدیران باید درک درستی از انسان معاصر داشته باشند و بدانند که با قطعات قابل تعویض ماشین تفاوت بسیار دارد و سرچشمه خلاقیت و منشأ بسیاری از تواناییها و سازندگیها در کاسه سر و در بازوان او نهفته است. آشنایی با نظریه‌های گوناگون سازمان و مدیریت و تفکر درباره ارتباط این نظریه‌ها با اوضاع و احوال و واقعیت‌های جوامعی که نظریه‌ها در بطن آنها شکل گرفته است و مقایسه شرایط مزبور با ویژگیهای جامعه‌ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند، از شرایط موفقیت مدیران امروز به شمار می‌آید.

موفقیت مدیران مستلزم این است که، نه توانمندیهای ارزشمند جوامع دیگر را انکار کنند و نه بی‌جهت مجذوب جلوه‌های ظاهری و معمولاً آلوده به اغراض سیاسی و تبلیغاتی آنها شوند. بلکه، در کنار انجام وظایف خود، با اشتغال دایم به تحلیل مسائل سازمان و توجه به اقتضای موقعیتها و همچنین در نظر داشتن اسباب و علل ایجاد آن، منابع و امکانات موجود را برای رفع مشکلات به شیوه‌ای خردمندانه مورد استفاده قرار دهند. این از عواملی است که موجب می‌شود جامعه به مرور زمان و در رهگذار عبور از وادی پر فراز و نشیب توسعه، برای بقا در دنیای قرن بیست و یکم، که جهان در آستانه ورود به آن است، صلاحیت لازم را احراز نماید. این بقا اگر در عرصه رقابت جهانی و درگیرودار مصاف انسانها در قلمرو اندیشه و با عزت و سرفرازی و با اصالت همراه نباشد، با محو و نابودی، چندان تفاوتی نخواهد داشت. □

این، خصوصیات مثبت و منفی حاکم بر جامعه به درون سازمانها و به دنیای روابط بین افراد رسوخ می‌کند و الگوی رفتار و برخورد سازمانها و جامعه را با دنیای اطراف و با سرنوشت خود مشخص می‌نماید. این فرایندی است که رفاه و سعادت و یا انحطاط و ناکامی هر جامعه از آن متأثر است و چیزی نیست جز تبلور روابط متقابل و متعامل افراد با یکدیگر. مدیران نیز فرزندان جامعه خود هستند و برحسب اینکه محیط تربیتشان از کدام دسته از عوامل و عناصر مذکور آکنده باشد، توانمندیها و صلاحیتها و یا کاستیها و محدودیتهای خاصی را در کولبار زاد راه خود بر دوش دارند. واضعان نظریه‌های سازمانی نیز که در جوار تأثیر نیرومند جامعه و محیط، زندگی خود را سپری می‌کنند از دخالت عوامل پیش گفته در آرا و نظریات خود برکنار نیستند. از این رو، «نظریه‌های سازمانی» و تمثیلهای استعاره‌های مربوط به آن، در هر دوره بازگو کننده واقعیت‌های اجتماعی حاکم بر آن دوره است. هرگونه مطالعه یا تحقیق در مورد نظریه‌های سازمانی بدون در نظر گرفتن شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی آن دوره، دور افتادن از موازین نگرش سیستمی و اقتضایی است و غفلتی است که نتیجه بررسی را به لحاظ اعتبار، در معرض خطر قرار می‌دهد.

### نتیجه

امروزه، سازمانها از حصار محدودیتهای دوران گذشته بیرون آمده و با بهره‌جویی از آخرین مظاهر پیشرفت علم و تکنولوژی و نیز با وقوف به نارسایی سازمانها و مؤسسات سنتی در برخورد با بحرانهای جدید سعی دارند بر صحت و اعتبار تصمیمات خود<sup>۷</sup>، که آثار و تبعات آن روز به روز گسترش می‌یابد. و جنبه جهانی و



## پی‌نوشتها

۱. برای مطالعه بیشتر در مورد نگرش سیستمی، ویژگیهای سیستم و سایر مباحث مربوط، به منابع زیر مراجعه شود:  
الف) ابوالفضل صادقی‌پور، چند مقاله، چاپ دوم، (تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۵)، مقاله اول، صص ۲۷-۱.  
ب) عبدالله جاسبی، اصول و مبانی مدیریت، چاپ دوم (تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۸).
۲. عبدالله جاسبی، همان، ص ۱۰۸.
۳. برای مطالعه بیشتر در این زمینه به مأخذ زیر مراجعه شود:

Edwin A. Gerloff, *Organizational Theory and Design*, McGraw-Hill Co., 2nd. Printing, 1988, chapter 1.

۴. همان، همان فصل.

5. Studying Organizations from a Macro or Micro Perspective/Scanning.

۶. برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود:

Barry M. Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, McMillan Publishing Co., 1991, PP. 43-54.

۷. برای مطالعه بیشتر در زمینه بحرانهای احتمالی دنیا و عدم کفایت سازمانها و مؤسسات سنتی طراحی شده در غرب برای پاسخگویی به آنها به منبع زیر مراجعه شود:

Rajni Kothari, *Rethinking Development*, Ajanta Publications, India, New Delhi, 1990, Ch.6, PP. 96-98.

## منابع

الف) فارسی

- ۱- جاسبی، عبدالله. اصول و مبانی مدیریت، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ دوم، ۱۳۶۸.
- ۲- صادقی‌پور، ابوالفضل. چند مقاله، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۶۵.
- ۳- کولان، هوشنگ. رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، ۱۳۵۷.
۴. محمدزاده، عباس. مدیریت توسعه، تهران، سمت، ۱۳۷۴.

ب) انگلیسی

1. Edwin A. Gerloff, *Organizational Theory and Design*, McGraw-Hill Book co., 1985.
2. Barry M. Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, McMillan Publishing Co., Singapore, 1991.
3. Feldman Daniel & Arnold Hugh. *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill Book Co., Singapore, 1983.
4. Hicks Herbert and Gullett Ray, *Organizations: Theory and Behavior*, McGraw-Hill Inc., U.S.A, 1975.
5. Kothari Rajni, *Rethinking Development*, Ajanta Publications, India, New Delhi, 1990.
6. Hersey Paul & Blanchard Kenneth, *Management of Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, 1993.