

نقش روابط عمومی‌ها در جریان سازی و پیشبرد تحولات سازمانی

رضا اسماعیلی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان (خوراسگان)

و مدیر گروه رشته برند دانشگاه جامع علمی-کاربردی اصفهان سیتی سنتر، اصفهان، ایران
esmaili40@yahoo.com

چکیده

تحول سازمانی همانا بازآفرینی یک سازمان و یا کسب‌وکار در مدارهای جدید، استراتژی‌های نو، ساماندهی به اکوسیستم جدید و پوست اندازی سازمان و شکل دهی به تار و پود و ساختار جدید است. تحول سازمانی موفق علاوه بر آمادگی تحول نیازمند مدیریت سخت افزاری و نرم افزاری در فرآیند تحول است. فصل مشترک تحولات سازمانی و کسب‌وکار جدید ایجاد، توسعه و نهادینه سازی ارزش‌های مشترک و هنجارهای جدید در بین کارکنان و ذینفعان است. نظام ارتباطات سازمان و روابط عمومی‌ها رسالت انتقال پیام تحول را بر عهده دارند. در مقاله حاضر ضمن گونه شناسی نقش روابط عمومی‌ها در جریان سازی و پیشبرد تحولات سازمانی مشتمل بر نقش‌های پرچمداری و عاملیت، نقش زمینه ساز، حمایت‌گر و مداخله کننده و همچنین استراتژی‌های پیشبرد جریان تحول و راهکارهای تحقق از منظر علم ارتباطات بحث شده است. رسالت روابط عمومی در شبکه سازی اجتماعی، هدایت و مدیریت شبکه‌های ذینفعان با ساختن پل‌های عریض ارتباطی در عین توجه به شبکه‌های آتش‌بازی و خلق تصویرسازی مثبت از رخداد تحول، تثبیت و نهادینه سازی تحولات سازمانی است.

واژگان کلیدی: تحول سازمانی، نوآوری در سازمان، شبکه‌های اجتماعی، روابط عمومی، ارتباط سازمانی، فرهنگ سازمانی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۹/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۸/۵

در گذر زمان سازمان‌ها و جوامع ناگزیر می‌گردند اهدافی نو ساختاری جدید با استراتژی‌های نوین و اکوسیستم تازه برای تحقق اهداف سازمانی بازآفرینی شده اتخاذ کنند. تحقق استراتژی‌های جدید ارتقا کارکنان و منابع انسانی با دانش و مهارت‌های پیشرفته‌تر را طلب می‌کند. فصل مشترک تحولات سازمانی خلق و اشاعه ارزش‌های مشترک سازمانی و اجتماعی است. فرآیند تحول سازمانی برای تغییر در عملکرد سازمانی دنبال می‌شود و هدف از آن می‌تواند دستیابی به مزیت رقابتی و مقابله با چالش‌های مهم و تضمین آینده سازمان در شرایط رو به تغییر اقتصادی، اجتماعی و فناوری باشد تفاوت بارز تحول سازمانی با تغییر سازمانی در این مطلب است که تغییر سازمانی درصدد اجرای تغییرات پیش‌اندیشه شده در سازمان‌ها هستند. در صورتی که تحول سازمانی به دنبال ابداع یک مدل کسب و کار جدید برای پاسخ به نیازهای آینده است. تحول سازمانی مجموعه‌ای از تغییرات در چارچوب چرخش‌های سازمانی و اتخاذ رویکردهای جدید سازمانی در مدارهای جدید است.

بیان مسئله

تحول سازمانی به عنوان فرآیندی که توسط رهبران سازمان برای ایجاد تغییر در نحوه عملکرد سازمان دنبال می‌شود و هدف از آن می‌تواند دستیابی به مزیت رقابتی، مقابله با یک چالش مهم و یا تضمین آینده سازمان باشد. تحول سازمانی به زبان ساده به حداکثر رساندن انرژی سازمان جهت تحقق اهداف سازمان در یک فضای رقابتی و پر از چالش است. فرآیند تحول سازمانی در مراحل مختلف قابل انجام است. در مرحله نخست مواجه شدن با مقاومت است. خو گرفتن با روش‌های قدیمی، احساس ترس و تردید از تغییرات بنیادی و نگرانی از دست دادن موقعیت‌ها در این مرحله در فضای سازمان اتفاق می‌افتد. مرحله دوم یعنی تعدیل کارکنان فرصت می‌یابند در تحولات مشارکت بیشتری داشته باشند. در مرحله سوم تحولات در مدار پر سرعت قرار می‌گیرد. تردیدها و ترس‌ها به حد زیادی کاهش می‌یابد. در مرحله چهارم نهادینه سازی و تثبیت تحولات قرار دارد. حال پرسش اصلی آن است که نقش و کارکرد روابط عمومی‌ها در فرآیند تحول سازمانی چیست؟

در چنین موقعیت‌هایی روابط عمومی‌ها می‌توانند فراتر از نقش‌های سنتی خود در زمینه اطلاع رسانی و ارائه توصیف درست و تحلیل به مدیران و ذینفعان، نقش جریان‌سازی تحول و پیشبرد آن در فرایند ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی را ایفا نمایند.

رویکردهای نوین مدیریت روابط عمومی سازمان‌های در مسیر تحول علاوه بر فرایندسازی اقتناع و تغییرات نظام ارزش‌ها و باورها و اعتقادات تاثیرگذاران جریان تحول سازمانی و

اجتماعی ارتقاء سهم کارکنان در تحقق اهداف جدید همراه و همدل و همگام کردن ذینفعان داخلی و بیرونی است.

در گفتار ارائه شده مکانیسم و سازوکار جریان سازی تحولات سازمانی مبتنی بر شبکه سازی مورد توجه قرار می‌گیرد. جریان سازی تغییرات فراتر از انتشار اطلاعات است. جریان سازی تغییرات نیازمند تغییرات هنجاری از بستر شبکه‌های اجتماعی است. شبکه‌های اجتماعی در ضمیر پنهان ما فراتر از لوله‌های ارتباطی و انتقال پیام، همانا الگوها و باورهایی هستند که ما به آن پایبند هستیم و هنجارهایی که از آن پیروی می‌کنیم را شکل می‌دهند. شبکه‌های اجتماعی در برخی از مواقع سوگیری افراد را تقویت می‌کنند و مانعی بزرگ در فراگیر شدن نوآوری و تحولات سازمانی هستند.

اکثر تحولات با مقاومت‌هایی مواجه می‌شوند. چهار سرچشمه مقاومت در برابر تحولات سازمانی عبارتند از:

۱- هماهنگی: هرچه حلقه نزدیک‌تر به تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران کارگزاران تحولات سازمانی، پذیرش بیشتری از نوآوری‌ها داشته باشند، نوآوری‌ها راحت‌تر ترویج می‌یابد. بر این اساس روابط عمومی نقطه اول را باید ذینفعان اصلی قرار داده و اقناع و همدل سازی و همگام سازی آنان با تحولات سازمانی و ابعاد محور اصلی فعالیت‌های خود قرار دهد. لزوم تجدید ساختار و بازآفرینی جهت تحقق استراتژی‌های باز تعریف شده، توسعه منابع انسانی و ارتقا سطح و عمق دانش آنان و فراهم کردن تجربه نوردی و اکتساب مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان در موقعیت جدید است.

۲- اعتبار: هرچه نوآوری‌ها و تحولات نزد مخاطبان و ذینفعان درونی و برون سازمانی مفیدتر و کارآمدتر و ایمن‌تر باشد پذیرش تحولات با سرعت بیشتری انجام خواهد شد. ترسیم نفع مشترک بین کارکنان سطوح مختلف سازمانی و ذینفعان بیرونی توسط استراتژیست‌های سازمانی و بسط اشتراک منفعت از طریق شبکه‌های اجتماعی رسالت مهم روابط عمومی‌ها می‌باشد.

به بیان دیگر روابط عمومی از طریق تقویت سرمایه اجتماعی درون سازمانی و برون سازمانی تثبیت‌کننده و حمایت‌گر تحولات سازمانی است.

۳- مشروعیت: برخی از نوآوری‌ها و تحولات درونی سازمان پیش از پذیرش نیاز به تأیید اجتماعی کارکنان می‌باشند. پذیرش اطرافیان و هم‌تایان در تثبیت تحولات سازمانی دارای اهمیت فراوانی است. کنار هم بودن رفقا و همسنگران و یاران قدیم ضریب موفقیت

نوآوری‌های سازمانی و تحولات را افزایش می‌دهد. جامعه‌شناسان با طرح مفهوم سنگربندی^۱ در موانع تغییرات، یافته راهبردی را مطرح کرده‌اند؛ گروهی که در گام‌های نخست در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند در عمل پس از پذیرش گام به گام تغییر و تحول سازمانی دارای تعهدات قوی‌تر نسبت به موافقین زود هنگام بوده و در آینده موتور محرکه تحولات سازمانی و پیشبرد آن خواهند بود.

۴- هیجان و انرژی عاطفی: بسیاری از مواقع رفتارها و نوآوری‌ها هنگامی جذاب به نظر می‌رسند که افراد از یکدیگر انرژی هیجانی و عاطفی دریافت کنند. روابط عمومی‌ها به عنوان نوسان سنج احساسات جمعی سرعت لکوموتیو تحول را تنظیم کرده و در مسیر موفقیت به پیش می‌برند.

نقش روابط عمومی‌ها در جریان‌سازی و تثبیت تحولات سازمانی

افراد به طور معمول در مقابل نوآوری‌ها مقاومت می‌کنند. ایده تغییرات و تحولات کمابیش در نگاه نخست دشوار و خطرناک به نظر می‌رسد. برای پذیرش نوآوری هماهنگی بین بخش‌های مختلف لازم است. یکی از مهم‌ترین وظایف روابط عمومی‌ها برقراری هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان و گروه‌های انسانی ذینفعان می‌باشد. هم‌چنین کاهش ریسک نوآوری می‌تواند بهره‌وری بالاتری را برای مجموعه فراهم سازد. در نظام ارتباطات برای گسترش تحول نیازمند جریان‌سازی هستیم. جریان‌سازی فرایندی است که رسانه‌ها به منظور همراه کردن مخاطبان و هم‌مدل‌سازی آنان با اهداف و مشارکت ذهنی و عملی هر چه بیشتر و ابعاد تحولات صورت می‌گیرد شناخت دقیق و درست مخاطبان اتخاذ راهبرد اقناع و همگام‌سازی اشاعه و ترویج‌گفتمان تحولات و در گام آخر نهادینه‌سازی و تثبیت تحولات از اهم وظایف روابط عمومی‌ها می‌باشد.

جریان‌سازی علاوه بر ابعاد مدیریتی فنی نیازمند خلق‌گفتمان‌ها و ارائه پارادایم‌های جدید است به طوری که در برابر‌گفتمان وضع موجود نیازمند‌گفتمان بدیل تغییر و تحولات در مقابل با‌گفتمان حفظ وضع موجود در سازمان هستیم.

انتخاب سوژه‌ها و مفاهیم سازمان‌دهنده و پیش‌برنده در جریان‌سازی و تکنیک‌های آن در بستر و کانال تحولات سازمانی از مهم‌ترین رسالت‌های روابط عمومی‌ها به شمار می‌آید. طرح موضوعات محوری تحول در وب‌سایت سازمانی و استفاده از الگوی برجسته‌سازی با هدف جهت‌بخشی به اولویت‌های ذهنی مخاطبان را شکل می‌بخشد.

¹ Entrenchment

چهارچوب‌های تعیین شده توسط استراتژیست‌های سازمانی و تسری چارچوب مذکور به ذهن مخاطبان و ذهنیت‌سازی و تبدیل آن به رفتار از جمله اهم وظایف روابط عمومی در جریان تحول و نوآوری در سازمان می‌باشد. بدیهی است روابط عمومی به عنوان مکمل در کنار بخش منابع انسانی ایفای نقش خواهد کرد.

مک کامبز و قائم در سال ۲۰۰۳ دو گروه کلی از صفات‌ها را در سطح دوم برجسته‌سازی معرفی می‌کنند. صفات شناختی و صفات عاطفی یا ارزشی در زمره صفات مورد تاکید قرار می‌گیرد.

صفات شناختی به توصیف و تعریف موضوع در رسانه‌های ارتباطی می‌پردازد و صفات عاطفی از طریق لحن رسانه برای ارائه موضوع و ارزش‌گذاری آن مثبت و منفی یا خنثی اختصاص دارند. جریان‌سازی رسانه‌ای می‌تواند در قالب‌های مختلفی از تولیدات رسانه‌ای شکل گیرد. ملموس‌ترین و زودبازده‌ترین جریان‌سازی از نوع جریان‌سازی خبری است (فرقانی و تقوی‌پور ۱۳۹۸). پوشش خبری گسترده، مستمر، فرایندمدار تحول‌سازمانی و استفاده از رسانه‌های متعدد مکتوب، صوتی و دیداری سازمانی و شبکه‌های اجتماعی با استفاده از رهیافت برجسته‌سازی می‌تواند در مدت زمان معین موضوع تحول سازمان و استفاده از رسانه‌های متعدد سازمانی و سازماندهی شبکه‌های اجتماعی با استفاده از رهیافت برجسته‌سازی می‌تواند در مدت زمان معین موضوع تحول سازمانی و ابعاد آن را به اولویت‌فکری و خبری رسانه‌ها و کارکنان و ذینفعان سازمان و مخاطبان تبدیل نماید.

رسالت مهم روابط عمومی و مسئولیت رسانه‌های مرتبط مشعل‌داری روابط عمومی در تحول سازمانی، تصویرسازی مثبت از رخداد تحول می‌باشد خلق انگاره‌های تحول‌سازمانی مبتنی بر تصاویری است که ما در ذهنمان از حقایق و ابعاد مختلف آن را داریم، تغییرات انگاره‌های مرتبط با تحول موجب تغییر ذهنی و فرهنگی ما از اشتباه و واقعیت‌های در معرض رخداد تحول سازمانی قرار می‌گیرد.

در تصویرسازی جریان تحول باید به دو نکته اساسی توجه کرد؛ نخست مفهوم پردازی و گفتمان‌سازی تحول سازمانی است. ابعاد تحول سازمانی از جمله تغییرات استراتژی و استراتژی‌های تغییر در تحولات ساختاری و اکوسیستم‌سازی و تغییرات در سبک رهبری سازمانی و نقش منابع انسانی در پیشبرد تحول از جمله مفاهیم‌گزینشی هستند که رسانه‌های همکار یا ذیل نظر روابط عمومی می‌توانند با استفاده از رهیافت برجسته‌سازی آنها را به هسته مرکزی مخاطبان تبدیل کرده و به اصطلاح آن را "ترند" سازند.

در مرتبه دوم مفهوم تغییر شکل مطرح است برخی از مدیران روابط عمومی فکر می‌کنند کنترل رسانه‌ها در همیشه و در حال در اختیار آنها است به مانند آن است که معتادانی

هستند که فکر می‌کنند هر وقت بتوانند از اعتیاد جدا شوند این انگاره ذهنی به مانند تار عنکبوت بوده که می‌تواند یک قفس تبدیل شود فرایند مذکور همانند تغییر شکل است که کارشناسان رسانه نسبت به آن هشدار می‌دهند تا مبادا وسیله به هدف تبدیل شود. (شکرخواه ۱۳۸۲)

نقش روابط عمومی‌ها در شبکه سازی اجتماعی با هدف پیشبرد تحول سازمانی

در سپهر زندگی حرفه‌ای در جهان سرشار از ارتباطات، شبکه‌های اجتماعی دارای نقشی بی‌بدیل در مقاومت‌های احتمالی جمعی در برابر تحول می‌تواند نقش سمبل جریان پیشران تحول سازمانی و تسریع حرکت تحول را ایفا کنند.

شبکه‌های اجتماعی را از منظر ماهیت ارتباطات به دو دسته "ارتباطات قوی" و "ارتباطات ضعیف" طبقه بندی می‌گردد (سنتولا ۱۴۰۱). در شبکه‌های اجتماعی ارتباط ضعیف به مانند شبکه‌های آتش بازی، ارتباطات به مکان‌های مختلف در جهات متفاوت پرتاب می‌شود. ویژگی این نوع شبکه در فرایند تحول سازمانی پخش سریع نوآوری و تغییرات در سطوح مختلف ذینفعان می‌باشد برای اعضای شبکه‌های اجتماعی پیام‌های تحول سازمانی به سرعت داستان تحول و تغییرات سازمانی منتشر می‌سازند. در این نوع شبکه، دایره اثربخش پیام تحول سازمانی بسیار گسترده‌تر لیکن ناعمیق و ناپایدار است. این نوع شبکه در طبقه‌بندی شبکه از نوع آتش بازی قرار می‌گیرد.

نوع دیگر شبکه‌های اجتماعی دارای هندسه ارتباطات قوی هستند. شبکه ارتباطات در هم تنیده، به هم پیوسته و قوی است الگوی این نوع شبکه مثل تور ماهیگیری است. در این نوع شبکه بین اعضای شبکه اعتماد و صمیمیت وجود دارد اعضای شبکه در جریان تحول سازمانی با دریافت پیام‌های تحول سازمانی نسبت به موضوع فراتر از انتشار بلافاصله واکنش نشان می‌دهند واکنش افراد عضو شبکه تایید و یا مقاومت یا طیف‌های مختلف می‌باشد.

نکته مهم افزونگی پیام‌های دریافتی توسط مخاطبان و رمزگشایی از پیام تحول سازمانی در شبکه ارتباطی از نوع تور ماهیگیری است که می‌تواند مانع، تعدیل کننده یا تسریع کننده تحول باشد. گستراندن پیام تحول سازمانی نیازمند پل‌های ارتباطی با عرض بیشتر و تایید اجتماعی است و طبق نهاد روابط عمومی به عنوان مشعلداران تحول سازمانی ساختن پل‌های عریض ارتباطی با کارکنان و ذینفعان می‌باشد.

انتشار اطلاعات و پیام‌های تحول سازمانی از طریق گروه‌های هم سنخ موجب می‌شود که آنان به فناوری‌های جدید و یا برنامه‌های جدید همراهی بیشتری داشته باشند. نکته مهم راهبردی تاکید بر تنوع گروه‌های اجتماعی و شغلی کارکنان در فرایند پذیرش نوآوری است.

برای رسیدن به تغییرات و تحولات سازمانی حداقل از همراهی توأم با صمیمیت ذینفعان لازم است.

دیمون سنتولا استاد علم ارتباطات دانشگاه پنسیلوانیا و مدیر گروه ارتباطات شبکه این دانشگاه در اثر پژوهش ارزشمند خود با عنوان «تغییر» در بخش سوم آن نقطه بزنگاه ۲۵ درصدی همراهان و همدل با تحول را مطرح می‌کند به طوری که کمینه ۲۵ درصدی کارکنان و ذینفعان تضمین‌کننده موفقیت تحولات سازمانی در آینده به شمار می‌رود.

مانع اصلی تحقق تحول سازمانی وجود هنجارهای ریشه دوانده شده در بین گروه‌های مختلف ذینفعان است. اهمیت هنجارها به گونه‌ای است که بدون آن که خودمان متوجه باشیم به آن‌ها پایبند هستیم. تغییرات و تحولات سازمانی نیازمند جایگزینی نظام هنجاری است. در فرایند تغییرات هنجاری، ناگهان افراد کار بلد به انسان‌های نا کارآمد تبدیل می‌شوند. به عنوان مثال حسابداری خبره با ورود برنامه‌های نرم افزار جدید تا حد وسیعی کارایی خود را از دست می‌دهند زیرا الگوها و هنجارهای آموخته شده قبلی باید جای خود را به هنجارهای جدید بدهد.

ایجاد وفاق هنجاری نیازمند تغییرات ذهنی و خلق فرهنگ سازمانی جدید است. اشتراک بین الادهانی و توافق ذهنی موجب می‌شود که ذهن خوانی طرف مقابل با سهولت بیشتری صورت گیرد.

توماس کوهن برای گذر از حالت سردرگمی و ابهام به حالت مشخص سازمانی، مفهوم تغییر پارادایم را ابداع کرده است. وجود حداقل ۲۵ درصد از موافقان تحول و شکل‌گیری نظام اندیشه‌ای نو در فرایند تحول سازمانی و تغییرات هنجاری نیازمند اقتناع و اسطه‌های تغییر و انتشار آن است.

روابط عمومی‌ها به عنوان مسئولان و متولیان اصلی نظام ارتباطات در سطوح درون و برون سازمانی می‌توانند با هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان و ساختن پل‌های عریض ارتباطی بین افراد و بخش‌های مختلف سازمان می‌توانند هنجارهای اجتماعی از خوشه‌ای به خوشه دیگر به سرعت انتقال دهند.

نقش مهم روابط عمومی تسهیل در جایگزینی نظام هنجاری است. انتخاب گروه‌هایی که موافقت و همراهی بیشتری با جریان تحول سازمانی دارند عملکرد روابط عمومی‌ها را در جریان تحول سازمانی ارتقا می‌دهد. به طوری که به تدریج خوشه کوچکی از پذیرندگان اولیه، بزرگ و بزرگتر شده و در نهایت جریان تحول سازمانی اتفاق می‌افتد. هم‌چنین ایجاد تفاهم‌نامه‌ها و برنامه‌های اقدامی مشترک بین بخش‌های مختلف سازمانی می‌تواند تحول را با اصطکاک کمتری به جلو حرکت دهد.

نتیجه‌گیری

روابط عمومی در جریان سازی تحول سازمانی می‌تواند نقش‌ها و کارکردهای گوناگونی داشته باشند که در ذیل به صورت مختصر مطرح می‌شود.

- ۱- تحولات به مانند ویروس پخش نمی‌شوند. کارزارهای تبلیغاتی زمینه ساز پا گرفتن ایده های جدید نمی‌شود. اجتماعی کردن از طریق ساماندهی و مدیریت شبکه‌های اجتماعی کلید پیشبرد و عامل اصلی تحولات سازمانی است.
- ۲- ساختن پل های عریض ارتباطی متشکل از شبکه های هم افزا در بین ذینفعان و کارکنان به منظور جریان سازی تحول در سازمان راهبرد اصلی روابط عمومی در جریان تحول سازمانی است.
- ۳- ایجاد شبکه های درون گروهی با هدف تقویت جریان تحول و مدافعین تحولات سازمانی و کاهش سوگیری مخاطبین تحول از جمله عوامل اصلی تحول سازمانی است.
- ۴- حمایت از افراد مبتکر در جریان تحول سازمانی و با هدف ساختن پل های عریض تر و جلوگیری از گسترش پیام های بد بینانه از وظایف مهم روابط عمومی در جریان تحول سازمانی است.
- ۵- استفاده از بخش‌های حاشیه ای در گروه های سازمانی و پرهیز از جهت گیری و تمرکز ویژه بر اینفلوئنسرها و ستارگان اجتماعی در تحولات سازمانی.
- ۶- ایجاد سنخیت در فرایند نوآوری با اقتناع و توجیه مخاطبان درباره مزایای شخصی نوآوری و تزریق هیجان و احساس و تقویت اجتماعی جریان نوآوری از وظایف مداخله ای روابط عمومی در جریان تحول سازمانی است.
- ۷- استفاده از راهبرد گلوله برفی و استفاده از اشاعه ارجاعی به دیگران و اقتناع دیگران و قراردادان عاملان تغییر در کنار هم و در یک خوشه گنجاندن آنان بستر سازی تحولات سازمانی است.

منابع

سنتولا، دیمون (۱۴۰۱) تغییر، رخدادهای بزرگ چگونه فراگیر می‌شوند، ترجمه سعید زرگریان، انتشارات آموخته.

شکرخواه، یونس (۱۳۸۲) جنگ روانی، صورت شدید انگاره سازی، پژوهش های ارتباطی، تابستان ۱۳۸۲، شماره ۳۴: ۱۸۰-۱۸۵.

فرقانی، محمدمهدی و تقوی‌پور، محمدرضا (۱۳۹۸) از گفتمان سازی تا جریان سازی بی‌بی‌سی فارسی بر محور پرونده‌های حقوق شهری، فصلنامه پژوهش ارتباطی، دوره: ۲۶، شماره: ۱ (پیاپی ۹۷): ۱۱۰-۷۷

Mc Combs, M and Ghanem, S (2003) The convergence of agenda setting and farming In S.D Resse, O. Gandy, and AE Grant (Eds), Farming Public Life



The Role of Public Relations in Mainstream and Promoting Organizational Changes

Reza Esmaili

Faculty Member of Islamic Azad University,
Isfahan branch (Khorasgan),
Head of Brand Department, Isfahan Citycenter University, Isfahan,
Iran
esmaili40@yahoo.com

