

فرایند تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی

دکتر عباس محمدزاده^(۱)

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

درک اشتباه از مفهوم فرهنگ باعث می‌شود تمام فعالیتهایی که در جهت تغییر آن صورت می‌گیرد از موفقیت چندانی برخوردار نباشد. معمولاً در تعریف فرهنگ دو جنبه را می‌توان مشاهده کرد: یک دسته از تعاریف به فرهنگ از دیدگاه «بایست‌های» پذیرفته شده نگریسته است و دسته‌ای دیگر به «هست‌های» پذیرفته شده توجه می‌کند؛ به بیان دیگر آیا فرهنگ همان ادبیات مدون هر کشور است و یا الگوهای رفتاری روزانه آنان برای رسیدن به اهداف. فرهنگ الگوهای رفتاری پذیرفته شده جاری و رایج در میان افراد هر جامعه برای رسیدن به اهداف (وسائل رفع نیاز) است و نه الگوهای پذیرفته شده رفتاری مدون و مکتوب که ادبیات آن جامعه را منعکس می‌کند.

همان‌گونه که نیازها علت رفتار و وسائل رفع آنان، هدف رفتار انسان را تشکیل می‌دهد به همین ترتیب فرهنگ سازمانی، الگوهای پذیرفته‌شده رفتاری توسط افراد سازمان برای کسب امکانات و وسائل رفع نیازهای فردی در سازمان است.

در بخش دیگری از مقاله در مورد چگونگی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی چنین آمده است که پایه‌گذاران هر سازمان (مدیریت اولیه سازمان) از طریق ارائه امکانات و وسائل مورد نیاز در برابر الگوهای رفتاری خاص، فرهنگ آن سازمان را ایجاد می‌کنند. در همین رابطه اولین گام در ایجاد تغییر در سازمان، تغییر در مدیریت سازمان است. برای این منظور اولین اقدام، استفاده از مدیرانی است که اهداف فردی و سازمانی رفتاری آنان یکی باشد.

نویسنده در بخش پایانی مقاله، راهبردهای چهارگانه تقویت مثبت، تقویت منفی، خاموشی، و تنبیه را به عنوان راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی از قول «راشلین» ذکر، و سرانجام، طراحی برنامه تغییر و تحول فرهنگ سازمانی را طبق مدلی پیشنهاد می‌کند.

مقدمه

مدتهاست که از ضرورت تحول سازمانی سخن می‌رود و در این راستا سمینارها، مقالات و سخنرانیهای زیادی انجام، و سرانجام در این نکته متوقف شده است که تا فرهنگ سازمان، دستخوش تغییر و تحول نگردد تحول سازمانی، سرایی بیش نخواهد بود. حتی نتایج سمینارها و همایشهای مختلف و مقالات و نوشته‌ها در زمینه بهره‌وری نیز سرانجام به اینجا رسید که تا فرهنگ سازمانی در جهت فرهنگ بهره‌وری متحول نشود، رسیدن به سازمان بهره‌ور امکانپذیر نیست. خلاصه اینکه برای خروج از بن‌بست وابستگی به نفت و با توجه به داشتن عوامل تولید لازم برای توسعه، تنها راه موجود ایجاد تحول در سازمانها با هدف افزایش بهره‌وری است و برای حصول بدین هدف نیز فرهنگ سازمان باید تغییر و تحول یابد.

مانند هر پدیده دیگری، برای ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی، ابتدا باید شناخت و معرفتی جامع از این مفهوم حاصل گردد تا امکان تغییر و تحول حاصل گردد.

تعریف فرهنگ

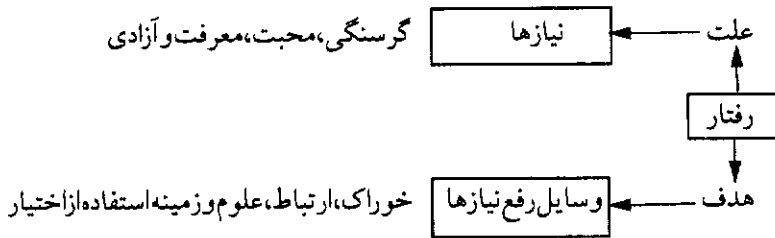
درک اشتباه از مفهوم فرهنگ باعث می‌شود تمام فعالیتهایی که در جهت تغییر آن صورت می‌گیرد از موفقیت چندانی برخوردار نباشد و مشکل سازمانهای ما همچنان ادامه یابد. در تعریف فرهنگ (با توجه به تعدد آن) دو جنبه را می‌توان مشاهده کرد: یک دسته از تعاریف به فرهنگ از دیدگاه «بایست‌های» پذیرفته‌شده نگریسته و دسته‌ای دیگر به «هست‌های» پذیرفته‌شده توجه کرده است. از میان نظریه پردازانی که فرهنگ را در مفهوم اول تعریف کرده‌اند می‌توان از زنده یاد دکتر علی شریعتی نام برد که «فرهنگ را مجموعه‌ای از اندوخته‌های معنوی هر ملت در طول تاریخ حیات خود می‌داند.» از نظریه پردازانی که «هست‌ها» را مبنای تعریف فرهنگی قرار داده‌اند، می‌توان از پیروان مکتب رفتاری نام برد که فرهنگ را الگوهای پذیرفته‌شده رفتاری برای رسیدن به اهداف می‌دانند. اکنون این سؤال مطرح می‌شود که آیا منظور از فرهنگ هر ملت

الگوهای پذیرفته شده «بایستی» رفتاری برای رسیدن به اهداف است یا الگوهای پذیرفته شده رفتاری موجود و آنچه در عمل رخ می‌دهد؛ به بیان دیگر آیا فرهنگ همان ادبیات مدون هر کشور است و یا الگوهای رفتاری روزانه آنان برای رسیدن به اهداف. آیا بین فرهنگ و ادبیات تفاوت وجود دارد؟ اگر گفته می‌شود ملتی دارای فرهنگ غنی است بدین معنی است که ادبیات «بایستی» رفتاری پذیرفته شده غنی دارد یا اینکه الگوهای رفتاری روزانه و عملی آن غنی است؟ فرهنگ، الگوهای رفتاری پذیرفته شده جاری و رایج در میان افراد جامعه برای رسیدن به اهداف (وسایل رفع نیاز) است و نه الگوهای پذیرفته شده رفتاری مدون و نوشته شده که ادبیات آن جامعه را منعکس می‌کند. عدم توجه به این نکته ظریف باعث شده است تا آسیب‌شناسی سازمانی بدرستی انجام نگیرد. تا زمانی که این نگرش اصلاح، و به مفهوم واقعی فرهنگ توجه نشود، کشور و به تبع آن سازمانها به تحول فرهنگی نخواهد رسید و توسعه یافتگی نیز جز خواب و خیالی بیش نخواهد بود. برای اثبات این ادعا ضرورت دارد از مفاهیم پایه‌ای و ابتدایی رفتار استفاده شود.

چرا انسان در طول زندگی، رفتارهای متعدد و گوناگونی از خود نشان می‌دهد؟

انسان برای ادامه حیات و سالم زیستن (اعم از جسمی یا روانی) نیازهای متعددی دارد که از طریق امکانات و وسایل متعدد و گوناگون برطرف می‌شود. انسان گرسنه می‌شود؛ به محبت نیاز دارد؛ نیاز معرفتی و نیاز به آزادی دارد و نیازهای متعدد دیگر که در تعداد آن، نظریات گوناگونی است. نیازهای انسان درونی است یعنی در جسم و روان انسان فعال می‌شود. از سوی دیگر وسایل رفع این نیازها مانند خوراک، محبت‌کنندگان، علوم و زمینه استفاده از اختیار در محیط قرار دارد. لذا برای کسب این وسایل، انسان می‌کوشد الگوهای رفتاری خود را شکل بخشد. این رفتارها به گونه‌ای تجلی می‌یابد که بتواند وسایل و امکانات رفع‌کننده نیازهای انسان را کسب کند و به ارضای نیازها پردازد؛ زیرا چنانکه گفته شد برخلاف خود نیازها که درونی است، امکانات رفع آنها در محیط قرار

دارد و انسان باید آنها را از محیط (اعم از طبیعی یا اجتماعی) کسب کند. بر این اساس، نیازها علت رفتار و وسایل رفع آنها هدف رفتار انسان را تشکیل می‌دهد.



بنابر این هر رفتاری که از انسان سر می‌زند یک علت دارد که نیازی درونی است و یک هدف دارد که وسیله رفع آن نیاز، و امری بیرونی است. مجموعه الگوهای رفتاری که هر فرد برای رسیدن به هدف از خود نشان می‌دهد، شخصیت وی را شکل می‌دهد. مجموعه این الگوهای رفتاری که جامعه برای رسیدن به هدف، آنها را پذیرفته است فرهنگ جامعه را می‌سازد. بنابر این فرهنگ هر جامعه مجموعه‌ای از الگوهای پذیرفته شده رفتاری برای کسب امکانات و وسایل رفع نیاز توسط افراد آن جامعه است. به همین ترتیب فرهنگی سازمانی الگوهای پذیرفته شده رفتاری توسط افراد سازمان برای کسب امکانات و وسایل رفع نیازهای فردی در سازمان است.

با این تعریف، فرهنگ، الگوهای پذیرفته شده رفتاری بدون در ادبیات هر جامعه نیست؛ به عنوان مثال فرهنگ هر جامعه در مورد عبور عابر پیاده از تقاطعهای برخوردار از چراغ راهنمایی بدون وجود مانع خارجی (حضور پلیس و اعمال فشار) آن گونه رفتاری نیست که در کتابها نوشته شده (مثلاً کتابهای دبستانی) و یا در آیین‌نامه‌ها آمده بلکه آن رفتار پذیرفته شده‌ای است که در واقعیت تجلی دارد و فرد خارج از آن فرهنگ آن را مشاهده می‌کند. زمانی رفتاری پذیرفته شده است که در زمان عبور فرد از تقاطع، هنگامی که چراغ قرمز است، دیگران با تعجب به او نمی‌نگرند و وی را دارای اختلال حواس نمی‌دانند، بلکه بالعکس اگر هنگام چراغ قرمز توقف کند رفتاری غیر معمول از

خود نشان داده است.

در چنین جامعه‌ای هر چند که در ادبیات آن، عبور از چراغ قرمز منع شده باشد، این رفتار، فرهنگ جامعه نیست، بلکه فرهنگ جامعه آن چیزی است که در عینیت متبلور می‌شود و پذیرش جامعه را نیز تلویحاً به همراه دارد و به وسیله افراد خارج از آن فرهنگ قابل مشاهده و تمیز است. مثال دیگر، کم‌کاری و مسئولیت‌ناپذیری است. اگر در جامعه‌ای فردی این چنین از جامعه منزوی شد، فرهنگ این جامعه مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی است، اما اگر در عمل نه تنها منزوی نشد، بلکه دیگران نیز آن را پذیرفتند و با وی کنار آمدند، فرهنگ این جامعه عدم مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی است، هر چند اندر مزایای مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی، نظم و نثرهای زیادی در ادبیات آن جامعه نوشته شده باشد. با این تعبیر شاید بتوان ادبیات غنی جوامعی را که رفتارهای پذیرفته‌شده در آنها برای رسیدن به اهداف فردی (که معمولاً کسب امکانات و وسایل برای زندگی است) هماهنگ با تکامل و توسعه نیست، ناشی از این دانست که اندیشمندان و مصلحان و نویسندگان و شاعران این جوامع کوشش کرده‌اند تغییر فرهنگی یعنی تغییر در الگوهای رفتاری پذیرفته‌شده افراد جامعه برای کسب وسایل امکانات رفع نیاز، ایجاد کنند و هر چه این تلاش ناموفقتر بوده، ادبیات آنان غنی‌تر گشته است. در مقابل هر جا که این کژیهای رفتاری کمتر بوده و فرهنگ غنی وجود داشته نیاز کمتری به بیان مطالب تعدیل‌کننده رفتار بوده است. با توجه به این اصلاح ادراکی و تفاوت ادبیات و فرهنگ، اکنون این سؤال مطرح می‌شود که فرهنگ چگونه شکل می‌گیرد و چرا در جوامعی فرهنگ با ادبیات مغایر است (در ادبیات، منع عبور از چراغ قرمز، اما در عمل، عبور از چراغ قرمز).

فرهنگ سازمانی چگونه شکل می‌گیرد؟

برای آگاهی از چگونگی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی باید به هدف رفتار و چگونگی رسیدن به آن بازگردیم؛ بدین معنی که انسان به گونه‌ای رفتار، و از الگویی

استفاده می‌کند که بداند وی را به هدف می‌رساند و هدف نیز چیزی جز کسب امکانات و وسایل رفع نیاز نیست. انسان از تجربیات موجود در سازمان استفاده، و برای رسیدن به اهداف رفتار می‌کند. فردی که به استخدام سازمان درآمده است برای کسب امکانات و وسایل رفع نیاز به فعالیت در سازمان می‌پردازد و از خود الگوهای رفتاری نشان می‌دهد. اینکه چگونه رفتار کند تا وسیله رفع نیاز خود را به دست آورد تجربه‌ای است که از دیگران کسب می‌کند؛ به عنوان مثال اگر به مرحله‌ای از سلسله مراتب نیازهای مازلو که نیاز به احترام است، رسیده، و وسیله رفع این نیاز، پست معاونت یا ریاست سازمانی و یا ارتقا باشد به کتاب و نوشته‌ها مراجعه نمی‌کند، بلکه مشاهده می‌کند ببیند این رئیس یا معاون یا فردی که ارتقا یافته از چه الگوی رفتاری استفاده کرده است. اگر به این معرفت رسید که به علت مسئولیت‌پذیری، وظیفه‌شناسی، جدیت، وجدان کاری، خلاقیت، توجه و احترام به ارباب رجوع و مانند اینها بوده است، چون به پست سازمانی یا ارتقا نیاز دارد لذا الگوهای رفتاری خود را آن‌گونه شکل می‌دهد تا به هدف برسد. اما اگر دریافت که آن پست سازمانی و ارتقا ناشی از الگوهای رفتاری به گونه‌ای دیگر بوده است، برای رسیدن به هدف، آن‌گونه عمل خواهد کرد. بنابر این کنترل‌کننده وسیله رفع نیاز (مدیر) به کارمند فرهنگ چگونه باید رفتار کردن را می‌آموزد و وی را در اصطلاح شرطی می‌کند؛ هر چند ممکن است در سخنرانی یا گفتار مطالب دیگری را بیان کند؛ به عبارت دیگر کارمند برای رسیدن به هدف باید‌ها را که در کتابها و ادبیات آمده است مورد توجه قرار نمی‌دهد، بلکه هستها و واقعیتها را مشاهده می‌کند. پایه‌گذار هر سازمانی (مدیریت اولیه سازمان) از طریق ارائه امکانات و وسایل مورد نیاز در برابر الگوهای رفتاری خاص، فرهنگ آن سازمان را ایجاد می‌کند؛ به عبارت دیگر اگر در سازمانی، فرهنگ رفتاری با بهره‌وری توأم نیست مشکل را باید در مدیریت سازمان، که کنترل‌کننده وسایل رفع نیاز است، جستجو کرد زیرا افراد توانسته‌اند و یا می‌توانند با الگوهای رفتاری فاقد بهره‌وری به اهداف خود، که همان کسب امکانات و وسایل رفع نیاز است، برسند. اولین گام در ایجاد تغییر، تغییر در مدیریت است.

چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی را تغییر داد؟

با بیان چگونگی شکل‌گیری رفتار در سازمان، برای تغییر و تحول در الگوهای رفتاری باید افراد احساس کنند که دیگر نمی‌توانند از طریق الگوهای رفتاری قبل به امکانات و وسایل رفع نیاز دسترسی پیدا کنند؛ به عبارت دیگر، مدیریت سازمان باید رابطه بین چگونگی رفتار قبلی (فاقد بهره‌وری) و کسب امکانات و وسایل رفع نیاز را قطع کند و الگوی رفتاری جدید (توأم با بهره‌وری) را برای رسیدن به اهداف جایگزین آن سازد.

با توجه به وضعیت و شخصیت سازمان و افراد، مدیریت می‌تواند از چهار راهبرد استفاده کند. قبل از بیان این موارد باید بدین نکته مهم و اساسی توجه کرد که به علت عادت رفتاری ممکن است تغییر در الگو با مقاومت‌هایی روبه‌رو شود و مشکلاتی را برای مدیر ایجاد کند؛ به عبارت دیگر این تغییر در الگوی رفتاری خود مدیر (از ارائه امکانات در برابر رفتارهای فاقد بهره‌وری به ارائه امکانات در برابر رفتارهای توأم با بهره‌وری) ممکن است موجب شود اهداف فردی رفتار وی در سازمان (یعنی کسب امکانات رفع نیاز که مدیر برای آن در سازمان فعالیت می‌کند) در معرض تهدید قرار گیرد و اتفاقاً گره کور عدم تحول فرهنگی در سازمان نیز در همین جا نهفته است. اولین اقدام برای خروج از این بن‌بست استفاده از مدیرانی است که اهداف فردی رفتاری آنان و اهداف سازمانی رفتار یکی باشد که متأسفانه در طول سالیانی که تحول سازمانی مطرح شده بدان توجه نشده است.

راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی

از دیدگاه مدیریتی چندین راهبرد برای تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد که یادگیری را در محیط سازمانی آسان می‌سازد. راشلین^(۲) چهار راهبرد را ارائه می‌دهد:

- ۱- تقویت مثبت
- ۲- تقویت منفی
- ۳- خاموشی
- ۴- تنبیه، که هر کدام نقش متفاوتی در فرهنگ‌پذیری ایفا می‌کند.

تقویت مثبت، متضمن ارائه دستاورد جالب به فرد به دنبال رفتار مطلوب است. تقویت‌کننده مثبت وسیله‌ای است که هرگاه ارائه شود امکان رفتار مطلوب را افزایش می‌دهد. برای اینکه تقویت مثبت در تحول فرهنگ سازمان مؤثر باشد و تکرار رفتار مطلوب را تشویق کند، رعایت چند شرط ضروری است:

اول اینکه خود تقویت‌کننده (وسیله رفع نیاز) برای کارمند باارزش باشد. دوم اینکه ارائه وسیله رفع نیاز بستگی مستقیم به رفتار مطلوب داشته باشد. هر قدر میزان عملکرد بیشتر باشد مقدار پاداش نیز افزایش یابد. ضمناً باید به خاطر داشت که رفتار مطلوب از دیدگاه مدیر مورد نظر است و نه فرد. سوم اینکه وسایل رفع نیاز به اندازه کافی برای تقویت به دنبال رفتار مطلوب باشد و بالاخره رفتار مطلوب در حد توان فرد باشد.

تقویت منفی، پرهیز از دست‌نیافتن به وسیله رفع نیاز از طریق پیروی از رفتار مطلوب است مانند ترک رفتار نامطلوب و انجام رفتار مطلوب برای دورنگهداشتن آتش دوزخ. در این مثال آتش دوزخ تقویت‌کننده منفی است. فرد برای دوری از توبیخ و اخراج، تحول فرهنگی را می‌پذیرد.

خاموشی رفتار نامطلوب زمانی تحقق می‌پذیرد که آن رفتار به هدف نرسد یا نتواند وسیله رفع نیاز را به دست آورد. در نتیجه فرد از تکرار آن خودداری می‌کند و رفتار جایگزین را می‌پذیرد.

سرانجام، چهارمین راهبرد برای تغییر و تحول فرهنگ سازمانی از سوی مدیران تنبیه است.

تنبیه، جلوگیری از انجام رفتار نامطلوب از طریق کاهش و یا قطع وسیله رفع نیاز است؛ مانند توبیخ فرد به علت تکرار رفتار قبل از تغییر فرهنگ سازمانی.

بطور خلاصه مدیر می‌تواند از تقویت مثبت و منفی برای ایجاد رفتار مطلوب در تغییر فرهنگ استفاده کند. با تقویت مثبت، فرد به طریقی رفتار می‌کند تا وسایل مورد نیاز را به دست آورد و در تقویت منفی، فرد به گونه‌ای رفتار می‌کند تا از برخی نتایج نامطلوب خودداری کند. در هر دو حالت، رفتار مطلوب تغییر فرهنگی تسهیل می‌شود.

خاموشی و تنبیه راهبردهایی در جهت جلوگیری از بروز رفتار نامطلوب قبل از تغییر و تحول فرهنگی است. از خاموشی و تنبیه معمولاً استفاده می‌شود تا از رجعت به وضعیت قبل از تحول فرهنگی به وسیله دیگران جلوگیری شود. نگاره زیر استفاده از این چهار راهبرد را در تحول فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد.

راهبردهای تغییر و تحول فرهنگ سازمانی

محرک	رفتار فرد در سازمان	اقدامات مدیر	راهبرد تغییر و تحول فرهنگ
درخواست مدیر برای تغییر و تحول فرهنگی	فرد رفتار جدید را می‌پذیرد.	وسيله رفع نیاز به فرد داده می‌شود.	تقویت مثبت
		فرد مشمول کاهش وسیله رفع نیاز قرار نمی‌گیرد.	تقویت منفی
قبلی ادامه می‌دهد.	فرد به رفتار قبلی ادامه می‌دهد.	فرد به وسیله رفع نیاز نمی‌رسد.	خاموشی
		فرد وسیله رفع نیاز کسب شده را از دست می‌دهد.	تنبیه

طراحی برنامه تغییر و تحول فرهنگ سازمانی

اگر قرار باشد تحول فرهنگی نتیجه‌بخش باشد، باید راهبردهای آن مورد مطالعه دقیق قرار گیرد و به طریقی سیستماتیک به کار گرفته شود. برای اجرای سیستماتیک برنامه تحول فرهنگ سازمانی ریچارد استیرز پنج مرحله را پیشنهاد می‌کند:

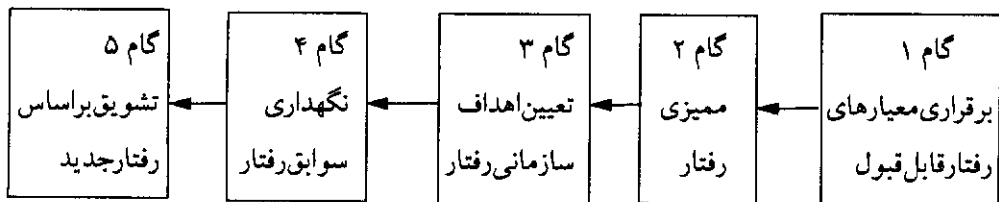
اول اینکه مدیریت، جنبه‌های رفتاری قابل قبول را تصریح و دقیقاً مشخص کند. مدیریت باید بتواند دقیقاً مشخص کند که منظور از رفتار قابل قبول چیست و ویژگیهای عینی و قابل سنجش آن کدام است.

دوم اینکه به ممیزی عملکرد و رفتار پرداخته شود. هدف از ممیزی تعیین مواردی است که رفتارهای مطلوب صورت پذیرفته است.

سوم اینکه برای هر فرد باید رفتار ویژه با توجه به اهداف سازمانی در نظر گرفت. کوتاهی در تعیین ویژگیهای رفتار با توجه به هدف سازمانی دلیل اولیه شکست بسیاری از برنامه‌های تحول فرهنگ سازمان است. ویژگیهای رفتاری برای تحقق اهداف سازمان باید از نظر افراد قابل حصول باشد.

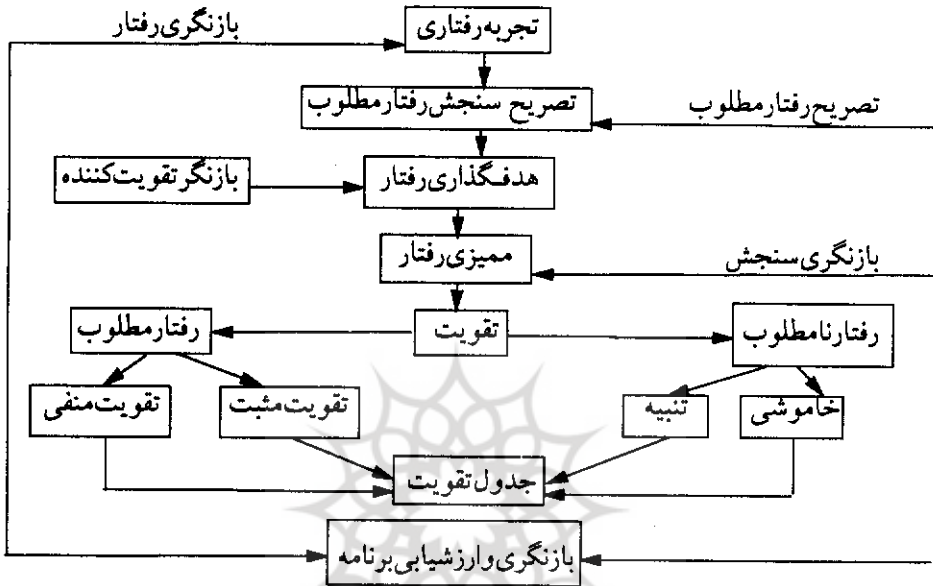
چهارم اینکه از افراد خواسته می‌شود تا سابقه‌ای از نتایج را نگاه دارند. این سابقه به آنها کمک می‌کند تا بازخور مستمر از رفتار خود را در رسیدن به اهداف داشته باشند.

پنجم اینکه مدیران، سوابق کارکنان و همچنین سایر شاخصهای موجود رفتار را بررسی کنند و جنبه‌های مثبت رفتار را مورد تمجید و تشویق قرار دهند. هدف، استحکام بخشیدن به رفتارهای بعد از تغییر و تحول فرهنگ سازمانی است.



با ادغام راهبردهای تغییر و تحول فرهنگی با مراحل پیشنهادی ریچارد استیرز، طرح

زیر برای ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌شود:



در پایان مقاله مجدداً این نکته را یادآوری می‌کند که این مطالب زمانی در تحقق تحول در فرهنگ سازمانی مؤثر خواهد بود که مدیریت به آن عمل کند. در غیر این صورت تنها اثر آن افزایش ادبیات تغییر و تحول فرهنگ سازمان است. امید است به روزی برسیم که آنچه را می‌دانیم و می‌گوییم به آن عمل کنیم.

یادداشتها

۱- دکتری (P.H.D) علوم رفتاری و رهبری با تخصص در توسعه و تحول سازمان و مدیریت، دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی.

2- Rachlin, H. "modern behaviorism", sanfrancisco: w.h. freeman - 1998.

منابع و ماخذ

۱- شریعتی، علی، «اسلام‌شناسی»، ۱۳۵۰، مؤسسه حسینیہ ارشاد.

2- Luthan S.F. "Organizational Behavior" Mc - Graw - Hill, 1996.

3- Hersey P.X. Blanchard K. "Management of Organizational Behavior" Prentice - Hall, 1998.

4- Rachline, H "Modern Behaviorism" San Frncisco, 1990.

5- Steers, R.M. "Problems in The Mehsurement of Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 1995.

۶- محمدزاده، عباس و مهره‌وزان، آرمن، «رفتار سازمانی: نگرش اقتضائی»، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۵.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی