



۹ عارضه فرهنگی و دیدگاهی بازدارنده استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

علی نیازی مشوری
مشاور و مدرس خلاقیت سازمانی
تهران، ایران
a.niazi.m@gmail.com

چکیده

در این مقاله، به تعدادی از عوامل و عارضه‌هایی فرهنگی و دیدگاهی که مانع استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌ها، به ویژه در سالهای اخیر شده‌اند، اشاره شده است. شناسایی این عوامل حاصل تدریس خلاقیت کاربردی، مصاحبه با مسئولان نظام پیشنهادها، نظرخواهی از پیشنهاددهندگان و مشاهده سازوکارهای نظام پیشنهادها توسط نویسنده مقاله که زمینه اصلی فعالیتش تحقیق و آموزش و مشورت دهی در زمینه خلاقیت سازمانی و نظام پیشنهادهاست، می‌باشد. اساس این مقاله، دیدگاه آدگار شاین، پدر فرهنگ سازمانی، است که معتقد است ریشه فرهنگ سازمان‌ها در فرهنگ جامعه‌شان، قرار دارد و در نتیجه عارضه فرهنگی جامعه به عارضه‌های فرهنگ سازمانی کشیده می‌شود. در این مقاله، ترس از بیان نظرات و خودسانسوری، خدشه دار شدن اعتمادها و صداقت‌ها، انتصابهای مصلحتی و رانت‌های اطلاعاتی و غیره، بعنوان تعدادی عارضه‌های جدی، اشاره شده است.

کلمات کلیدی

موانع مشارکت، مشارکت جویی، نظام پیشنهادها، موانع خلاقیت، عارضه‌یابی فرهنگی، عارضه‌های فرهنگ سازمانی



مقدمه

"ادگار شاین" [۱]، پدر فرهنگ سازمانی، در کتاب خود که "فرهنگ سازمانی" [۲] نام دارد، مطلب قابل تعمقی می‌گوید: "مردم فرهنگ خود را در بیرون دربهایی سازمان باقی نمی‌گذارند." این سخن بدین معناست که ریشه فرهنگ سازمانی هر سازمان، فرهنگ عمومی جامعه‌ای است که در آن فعالیت دارد. حال وقتی در فرهنگ عمومی جامعه، ترس از طرح سوال باشد؛ دغدغه و نگرانی در مورد آزادی بعد از بیان باشد؛ چگونه می‌توان تصور سازمان‌هایی را داشت که در آنها نظام مشارکتی استقرار کامل یافته است. نظامی که حاوی نظر دهی، طرح پرسش و پیگیری برای یافت پاسخ است. آنچه در ادامه عرضه می‌گردد عمدتاً عرضه‌های فرهنگی و عوارض ناشی از عدم اعتقاد درونی به نظام مشارکت است که بصورت مانعی درونی و بیرونی برای استقرار نظام پیشنهادها در سطح ملی و حتی در سطح سازمانی، نمایان گردیده‌اند.

۱- ترس از بیان نظرات و خودسانسوری

حافظه جمعی جامعه ما درباره بیان نظرات چه می‌باشد؟ تجربیات رخ داده شده عمدتاً حکایت از چه دستاوردی از بیان نظرات، می‌نماید؟ متأسفانه هشدار درونی این حکایت‌ها، پرهیز از نظر دهی است. اینها راوی یک سخن‌اند که هرگاه نظر دادی در دردرس افتادی. این تجربیات تاریخی و شخصی باعث شده که عمده افراد، به یک خودسانسوری دائمی دچار باشند. سوالهای مکرری در نهان جامعه وجود دارد که پاسخ خود را نگرفته و هرگاه طرح شده است، یا جواب نگرفته یا سرکوب شده. نمونه از این سوالات را لازم نیست که در بطن تاریخ خود بگردیم، ابهامات متعددی که در چند سال اخیر در خصوص موضوعات اقتصادی، اجتماعی ایجاد شده، نمونه‌هایی از این سوالات است؛ از جمله، وضعیت سه هزار میلیارد تومان که باعث شد شعار بانک ملی (هر جا سخن از اعتماد است، نام بانک ملی می‌درخشد) دیگر شنیده نشود، چه شد؟ چنین سوالاتی که عموم جامعه با آن گره خورده‌اند کم نیستند؛ سوالاتی که خودسانسوری مکرر برای طرح آن به طور محسوس حس می‌شود.

گفتگو و آزاد اندیشی از پایه‌ای ترین شرایط لازم برای حرکت در جهت دستیابی به خلاقیت سازمانی (نظام پیشنهادها) است. اگر نظام پیشنهاد نهادینه شده‌ای در سازمان‌های خواستاریم، ضروری است که گفتگو و آزاداندیشی را رونق دهیم. اما ترس و تجربیات نامطلوب باعث گردیده که ضعف شدیدی در دیالوگ‌های سازنده سازمانی وجود داشته باشد و شاهد این باشیم که افراد به صورت مخالف خاموش در سازمان‌ها به سر برند و کارها از روی بی میلی انجام گیرد و بی تفاوتی و خودخواهی و خودمحوری را شاهد باشیم.

۲- قوانین نانوشته مخرب

قوانین نانوشته به قوانینی گفته می‌شود که قانون نیستند اما اگر رعایت نگردند، فرد دچار مشکل خواهد شد. با وی مستقیم و یا غیرمستقیم برخورد خواهند کرد. به دردرسش خواهند انداخت. یکی از این قوانین، حفظ حریم پست و مقام است. افراد به صرف اینکه پست و مقامی دارند، خط قرمزهای نانوشته جهت بیان نظر در مورد عملکرد و فعالیت‌های آنها ایجاد می‌کنند. اگر درباره اعمالشان از آنها سوال کنی، این پرسش همچون توهینی بر مقام آنها قلمداد می‌شود، وای به آن روز که بخواهی طریقی که از دیدگاه ات بهتر است، به آنها ارائه‌نمایی. مگر اساساً می‌شود کسی این پست را ندارد و در سطح پایین‌تر از سطوح سازمانی قرار دارد، نظر بهتری داشته باشد؟ یا اگر داشته باشد، مگر می‌تواند طرح کند. طرح آن به نوعی به زیر سوال بردن و نمایاندن ضعف صاحب منصب تلقی می‌گردد و می‌شود دشمن و تکلیف دشمن هم معلوم است!

۳- ضعف در مهارت انتقاد خلاق

در مورد "قوانین نانوشته"، عمده ضعف را بابت "انتقاد ناپذیری" و برداشت نادرست از "انتقاد" دانست. اما چالش در این سمت (نظردهندگان) نیز وجود دارد. وقتی فضا بازتر می‌شود و امکان بیان نظرات فراهم می‌گردد، ترور شخصیت و سیاه‌نمایی جای ارائه نظرات سازنده را می‌گیرد. به جای آنکه عملکردها و روش‌ها نقد شوند و بهبودهایی برای آن بیان گردد، اشخاص نقد و تلاش برای نابودی و برون کردن آنها از صحنه، صورت می‌گیرد. کمبود آگاهی و مهارت در مورد چگونگی بیان نظر، به ویژه در قالب چارچوبهایی که قابل پیگیری باشد، باعث شده نظردهی‌ها به انجام لازم نرسد.

یکی از قالب‌های سازمانی برای بیان نظرات، نظام پیشنهادهاست که به خاطر کمی آگاهی، آنرا محل بیان هر نوع نظر و دیدگاه می‌پندارند در صورتی که بر خلاف آنچه از مفهوم عام کلمه پیشنهاد برداشت می‌شود، پیشنهاد در نظام پیشنهادها، هر نظر در هر سطحی را پوشش نمی‌دهند بلکه ایجاد بهبودهای کوچک در زمینه کاری خود را پوشش دهنده است و برای بیان نظرات در سطوح دیگر، ابزارهای دیگری مدیریت نوین، می‌بایست بکار گرفته شود. از جمله حلقه‌های کیفیت، تیم‌های حل مساله؛ مدیریت دانش؛ اتاق فکر و غیره.



۴- کمبود اعتماد و صداقت

"جان ماکسول" [۳] در کتاب "۱۷ اصل کار تیمی" [۴] خود، یکی از اصول مهم کار تیمی (مشارکت) را اعتماد مطرح می‌کند. اگر اعتماد خدشه دار شد از خودگذشتگی‌ها محو می‌گردد. وای به آن روز که صداقت داشتن، زیر سوال برود.

اولین گام درمان هر دردی را می‌توان پذیرش درد دانست. در فرهنگ عمومی ما (و در نتیجه فرهنگ سازمانی ما)، اعتماد‌ها خدشه دار شده است. میزان صداقت مسئولین، مورد سوال است.

اگر ما وعده ای دادیم و به آن عمل نکردیم. اگر قولی دادیم و زیر آن زدیم، نه تنها بر اعتمادپذیری خود تیشه زده ایم، اعتمادپذیری جایگاهی را که مسئولیت آنرا عهده دار گشته ایم را نیز متزلزل ساخته ایم و هر چه این وعده توسط جایگاه با مسئولیت بزرگتر داده شود، تبعاتش نیز بزرگتر است به گونه ای که اگر عمل نگردد همچون دروغی بسیار کلان، شمرده می‌شود؛ دروغی که متأسفانه تعمیم داده می‌شود. در سالهای اخیر فرهنگ عمومی، دریافت کننده وعده‌های بسیار کلانی بود که برخوردار از آن نگشت و این زخم‌ها بر پیگیره مشارکت جامعه به جای مانده است. وعده ویلا خانه. وعده نفری یک میلیون تومان برای هر نواز. وعده وعده وعده.

شاید تصور شود، نظام پیشنهادها که نظام بهبودهای کوچک در زمینه کاری خود است، چه ارتباطی به این چالشهای سطح کلان دارد؟ پاسخ چنانچه پیشتر بیان شد، فرهنگ جامعه ریشه فرهنگ سازمانی است. مدیران در سطوح بالای جامعه، الگویی اند که رفتارشان در حافظه جمعی قرار می‌گیرد و پیش فرض در ذهن جمعی در مورد مدیران سازمانی را شکل می‌دهد. تفکیک قائل شدن، توسط عموم جامعه، انتظار مناسبی به نظر نمی‌رسد.

۵- وجود مشکلات معیشتی

ایجاد بهبود، تلاشی فراتر از روزمرگی، بیش از وظیفه و حقوق‌گیری را می‌طلبد. مشاهدات نشان دهنده این مهم است که تعلق افراد به کارشان لزوماً تعالی نیست. عمده افراد بابت رفع مسائل معیشتی به کار و تلاش مشغول اند و وقتی تامین معاش مختل باشد، بسیار بعید است که افراد به بهبود اقدام نمایند مگر آنکه اعتقادی فراتری از نیاز معیشتی آنها را به کار و تلاشی در آن حضور دارند، مشغول ساخته باشد. واقعی بینی و نه خیال انگیزی این را می‌گوید که قشر زیادی به ناچار در شغلی که در آن حضور دارند، مشغولند. در آن مانده اند چون گزینه دیگری ندارند یا توان ایجاد گزینه دیگر را ندارند.

با این سطح از تعلق سازمانی، پرداختن به بهبودی که در نظام مشارکت مدنظر است، پس از رفع مسائل معیشتی قابل انتظار می‌گردد. معیشت قشر وسیعی از جامعه با مشکلات همراه است. عمده افراد در تلاش اند تا بتوانند حداقل‌های زندگی را فراهم کنند و عملاً دیگر وقتی برای تعمق برایشان باقی نیست. نه وقتی و نه ضرورتی و نه تمایلی به مشارکت، بیش از دستمزد. تمایل پس انداز وقت و انرژی در کار، کم شده است. عمده مردم، به چیزی که بلافاصله از فعالیشان حاصل می‌شوند، چشم دوخته اند چون مشکلات و مسائل زندگی روزمره شان رفع شده نیست. اگر مشارکت در جامعه نهادینه شده بود و آسیب‌های که قبل تر بیان شد، نبود شاید احتمال از خودگذشتگی با وجود مشکلات معیشتی را می‌توان داد اما اکنون جامعه ای آسیب دیده داریم. برای تحقق مشارکت نیاز است که معیشت مردم تا حد مناسبی رفع گردد تا مجال برای مشارکت حاصل شود.

۶- انتصابهای مصلحتی مدیریت‌ها و نه بر اساس شایسته‌سالاری

وقتی مدیر، مصلحتی انتخاب می‌شود، لزوماً توانایی و شایستگی مدیریتی اش مبنا انتخاب نیست؛ تعهد و هم ارزش بودنش ملاک است. متعهد و ارزش مدار بودن چیزهای بسیار گران قدری است ولی همه موضوع نیست. شرط لازم است ولی کافی نیست. انجام کار، توانایی می‌خواهد. بلد بودن می‌خواهد. اگر فرد مدیریت نداند و پختگی مشارکت جویی را نداشته باشد، برای حفظ جایگاهش، خودخواه می‌گردد. سرکوب کننده می‌شود. ناشنوا می‌شود. چنین مدیری حتی اگر دم از مشارکت بزند، عامل به حرف خود نیست. می‌گوید مشارکت می‌خواهد، اما بودجه نمی‌دهد. حمایت نمی‌کند. وقت نمی‌گذارد. نتیجه، آسیب فرهنگی شدیدتر برای مشارکت جویی جامعه (کارکنان) است.

۷- رانت و ارتباطات به جای انضباط و رقابت

یکی از انگیزه‌های مشارکت جویی، تشویقات مالی است. ابزار تشویق مالی، ابزاری است که بصورت گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابزار تا سطحی هم پاسخگوست اما نه برای هر سطحی از سازمان. وقتی سطوح سازمانی بالاتر می‌رود به افرادی که امکان تاثیرگذاری‌های خیلی خاص تر را دارند، می‌رسیم؛ کسانی که با مشارکت موثر خود می‌توانند سازمان را به بهره‌وری‌های شگرفی برسانند. این افراد که اهل مشاهده و حساب و کتاب و مقایسه هستند، وقتی مشاهده‌گر این می‌شوند که چگونه قرارگیری در روابط خاص می‌تواند دستاوردهای بسیار بزرگ و کم‌زحمت تر از آن چیزی که بخواهد با تعمق و تلاش خود حاصل کنند، بدست می‌آید، عملاً کم‌انگیزه یا به بیان شفاف تر، بی‌انگیزه می‌شوند. سرخورده، دلگیر، مخالف خاموش می‌شوند. دست و دلشان به کارهای



خاص تر نمی رود. خود را مجبور می بینند که محل کار را سکویی برای ایجاد درآمد در جایی که امکانش را دارند، رانت، یک بی عدالتی است. بی عدالتی ای که به راحتی هم نمی توان جلوی آنرا گرفت. رانت، تخریب کننده انگیزه ها برای تلاشگری است. تخریب کننده حس مشارکت خودجوش.

۸- اعتقاد مدیران به مشارکت؛ یک شاعر یا یک شعور

ضرب المثلی ایرانی است، می گوید: با حلوا حلوا دهان شیرین نمی شود. با شعار مشارکت، مشارکت، مشارکت، مشارکت حاصل نمی شود. این شعار باید ریشه در یک اعتقاد درونی و فهم داشته باشد تا عملی شود. اگر ریشه در شعور داشته باشد، حتما نشانه های بیرونی خواهد داشت. یک مدیر نمی تواند اعتقاد به مشارکت داشته باشد، مشارکت را فضولی بداند. مشارکت را تخریب بپندارد. مشارکت یک چیز تزئینی نیست؛ الزامی است برای عبور واقعی از مسائل که سازمان در سطوح مختلف به آن دست به گریبان است. مسائلی که مدیران به تنهایی امکان و توانایی عبور از آنها را ندارند. مدیری که می اندیشد یک تنه می تواند عبور کند، متوهم است. مدیری که متوهم شد، تصمیماتش غیر واقعی خواهد بود. نمی شود مدیر اعتقاد واقعی به مشارکت داشته باشد ولی نیرو مناسب را برای مشارکت جویی اختصاص ندهد. به صورت بلند مدت برای فعالیتهای مربوط به مشارکت جویی، نیاندیشد. امکانات مورد نیاز برای جلب مشارکت و مشارکت عمومی را فراهم ننماید. تعهد و اعتماد را آبیاری نکند. تفویض مسئولیت ننماید. برای حصول مشارکت واقعی ضروری است نیرویی مشارکت جو، پر انرژی، دلسوز، اهل یادگیری و یاددهندگی را به این مهم گمارد. می بایست دبیر نظام پیشنهادها را از میان از بهترین نیروهای سازمان، انتخاب نمود؛ آنها بصورت تمام وقت. می بایست، نظام پیشنهادها در ساختار سازمانی آورده شود تا مشارکت جویی جدی دیده شود. می بایست برای چیدن میوه شیرین مشارکت موثر (پیشنهادهای مناسب و موثر)، بودجه و توجه مستمر به رشد نظام پیشنهادها اختصاص داد. به دور از شعار و ژست ها، چه میزان سازمان هایمان چنین اند؟

۹- انتظارات نامتناسب از نظام پیشنهادها

چالش دیگر، عدم انتظار صحیح از میزان مشارکت حاصل شده است. مواقعی است که مشارکت حاصل شده است اما انتظارات خیلی بیش از حد و توان ابزار متولی جلب مشارکت (نظام پیشنهادها) است. نظام پیشنهادها متولی بهبودهای بزرگ در سازمان نیست. در نتیجه حصول بهبودهای بزرگ را نیز از آن نمی توان انتظار داشت. اگر مشارکت جویی و بهره مندی از آنرا همچون فوتبال در نظر بگیریم. بهبودهای بزرگ، گل هایی است که در تیم ملی به ثمر می رسد در صورتیکه ماموریت نظام پیشنهادها، تقویت فوتبال محلات است. برای داشتن تیم ملی خوب که بتواند موفق باشد، پرداختن به فوتبال محلات ضروری بلکه حیاتی است. بدون وجود روحیه مشارکت و تمرین ایجاد بهبودهای کوچک در سازمان، شناسایی افرادی که می توانند در مشارکت های بزرگ حضور یابند و ثمرات گران قدری را برای سازمان به ارمغان آورند، بعید است.

تدبیر:

شاید به نظر بیاید از دیدگاه حفظ نظم (چیزی که مطلوب مدیران است و نه مطلوب رهبران)، وجود ترس و خودسانسوری، کنترل را راحت می نماید اما این رویه موضوع است. در نهان، مشارکت جویی موثر از دست خواهد رفت. احتمال بروز ایده های نو و خلاق که جامعه مان به جد، نیازمند آن است، بدست نخواهد آمد. باید به فکر چاره بود. در ادامه تدبیری برای عبور از تعدادی از عارضه مطروحه عرض شده است.

برای عبور دادن عموم جامعه از خود سانسوری، حرکتی در رئوس لازم است. می بایست مسئولین با حفظ آرامش، بیان نظرات متفاوتی را که دارند مطرح نمایند. باید از طریق صدا و سیما، بیان نظرات متفاوت، به عنوان یک ارزش، تقویت شود. باید نشان داده شود که فردی که چیزی را درست می داند و با همه متفاوت بودن نظرش به صرف آنکه آنرا درست می داند، آنرا بیان می نماید، یک قهرمان است. هر چند که چنین الگوهایی در فرهنگ خود به وفور داریم، اما لازم است در موقعیت های ملموس امروزی نیز این جرات پذیری برای بیان نظرات، به تصویر کشیده شود.

باید یادمان باشد که در مدیریت مشارکتی، این مدیران هستند که دست یاری به سمت کارکنان دراز می کنند. یعنی راس هرم سازمانی است که به سمت قاعده هرم که عموم کارکنان (جامعه) است، می بایست نزدیک شود. اوست که می خواهد عموم به میدان بیایند، نقش بپذیرند و در پیشبرد امور، او را یاری نماید. نمی شود آنقدر حجاب و فاصله گذاشت که افراد جرات به میدان آمدن نداشته باشند و اگر هم به میدان بیایند، آمدن خود را صوری درک کنند. باید اعتقاد درونی و عمل بیرونی، بین گفته و اختیاری که داده می شود، هماهنگی داشته باشد.

شونده نقد سازنده شدن، می تواند شان ما را افزایش دهد؛ لزوما مخرب ما نخواهد بود؛ همچنین مایه بزرگتر شدن همکاران می گردد نه لزوما معترض شدن آنها. تنها با بیان این سخن که ما نقد پذیریم، مردم نقدکننده نمی شوند و دانش و مهارت لازم نقد سازنده را بدست نمی آورند. می بایست به طور جدی برنامه های آموزشی مستمر در قالب آموزش های مستقیم و غیر مستقیم داده شود. برای افزایش توانمندی عموم جامعه، ساخت و پخش سریال و فیلم و برنامه های گفتگو محور در مورد روش صحیح و ناصحیح نقد و نقدپذیری، ضروری است.



می‌بایست سوالات پاسخ‌نگرفته عموم جامعه، بصورت عیان در صدا و سیما طرح گردد و پاسخ‌هایی صادقانه و شفاف به آنها داده شود تا اعتماد و صداقت ترمیم گردد. اگر کسی خطا کرده، پوشش ناصحیح این خطا، خطایی بزرگتر را منجر می‌گردد. صداقت می‌تواند اعتماد ساز باشد. باید با چالش‌ها مواجه شد تا از آنها عبور کرد. سخت است اما شدنی است. زخم است اما ترمیم شدنی. وقتی مردم را (کارکنان) را واقعا خویش خود بدانیم، بیان چالش با آنها و حتی ضعف‌ها و لغزش‌ها، همراهی آنها را خواهد آورد. صداقت، صمیمیت زاست.

ما نیاز به بازسازی مدیریتی داریم. به شاخصه‌های کلیدی عملکرد مدیریتی. شاخصه‌هایی که به کمک آنها آحاد جامعه بتوانند یک مدیر با عملکرد خوب را از یک مدیر با عملکرد ناخوب، تشخیص دهند. این‌گونه شاخصه، خودمیزی را به همراه خواهد آورد. باید کمی رو دربایستی را کنار گذاشت. شایسته سالاری حاکم گردد، همگان منتفع خواهیم بود.

مدیریت مشارکتی، یک سبک مدیریتی است. نظام پیشنهادها یکی از ابزارهای آن است. ابزاری برای سطحی از مشارکت و نه برای تمام سطوح آن. هر چقدر میزان مشارکت‌ها بزرگتر گردد به ابزارهای قدرتمندتری نیازمندیم. ضروری است که مدیریت‌ها به این مهم، توجه ویژه داشته باشند تا انتظارات نامتناسب باعث ضعیف‌تر شدن نظام پیشنهادها نشود. نظام پیشنهادها، روی فرهنگ عمومی سازمان کار می‌کند. در مثال ورزشی اش می‌شود، ورزش همگانی. نظام پیشنهادها را در مثال، ورزش ذهنی و مسئولیت‌پذیری همگانی، عموم اعضا سازمان می‌توان دانست. از آن نتایج یک ورزشکار حرفه‌ای را نخواهیم. تصحیح این انتظار، بدست آوردن ذهنیت درست از نظام پیشنهادها را حاصل می‌نماید. نباید "تعریف عام پیشنهاد" را که بیان هر نظر برای هر گونه اصلاحی است را با "تعریف خاص پیشنهاد" که بهبودهای کوچک در زمینه کاری است، خلط کنیم. پیشنهادی که در نظام پیشنهادها مدنظر است، بهبود بزرگ با صرفه‌جویی‌های بسیار بالای و لزوماً نقدی، نیست. پیشنهاد، ثمرات تلاش کارکنان برای روزمره نبودن است و تشویقات صورت گرفته بابت همین روزمره نبودن است. اگر بهبودهای بزرگ می‌خواهیم، باید ابزارهای متناسب مثل تیم‌های حل مساله، گروه‌های تحقیق و توسعه و ... را در سازمان فعال نماییم و اگر بهبودهای بزرگی هم شاهد شدیم، تشویقات متناسبی را باید صورت دهیم تا الگوسازی صورت گیرد. ضرورتی است برای حصول مشارکت، موثر سازی آن و رشد آن، وقت گذاشت؛ برنامه بلندمدت داشت؛ و نفرت و امکانات لازم را اختصاص داد.

نتیجه

فضای فرهنگی جامعه برای مشارکت، آسیب دیده است. دردمند و زخم خورده است. برای بهره‌مندی از ثمرات مشارکت خودجوش، می‌بایست واقعا و نه مصنوعا، به مشارکت و جلب مشارکت پرداخت. می‌بایست گزینش جدی در خصوص میزان توانمندی مدیران در جلب مشارکت کارکنان، انجام گیرد و ضعفها شناسایی و سپس با آموزشهای لازم، بر طرف گردد. عزمی بالا به پایین (از مدیران سطح کلان به سمت سطوح پایین تر) لازم است.

مراجع

- [۱] کتاب "فرهنگ سازمانی"؛ نوشته: دکتر ادگار شاین؛ ترجمه: دکتر محمد ابراهیم محبوب؛ ناشر: فرا
- [۲] کتاب "۱۷ اصل کار تیمی"؛ نوشته: جان ماکسول؛ ترجمه: مهندس عزیز کیاوند؛ ناشر: فرا

زیر نویس‌ها

[۱] EDGAR H. SCHEIN

[۲] کتاب "فرهنگ سازمانی"؛ نوشته: دکتر ادگار شاین؛ ترجمه: دکتر محمد ابراهیم محبوب؛ ناشر: فرا

[۳] JOHN C. MAXWELL

[۴] کتاب "۱۷ اصل کار تیمی"؛ نوشته: جان ماکسول؛ ترجمه: مهندس عزیز کیاوند؛ ناشر: فرا