

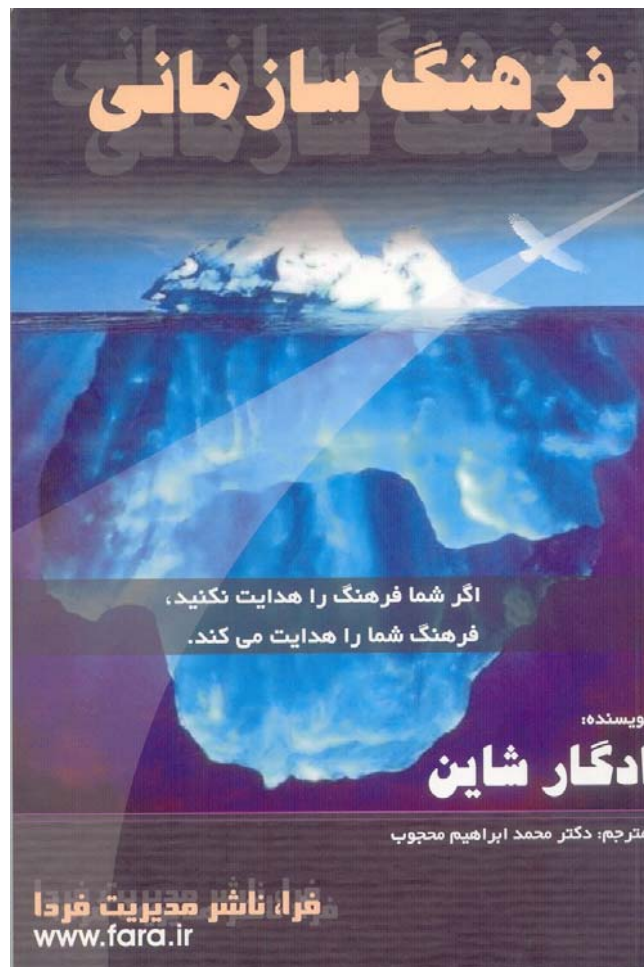
فرهنگ سازمانی

نویسنده: ادگار شاین

ترجمه: محمد ابراهیم محجوب

ناشر: سازمان فرهنگی فرا

عنوان اصلی: Corporate culture



فهرست مطالب:

مقدمه ناشر

دیباچه مترجم

دیباچه وارن بنیس

پیش گفتار نویسنده

معرفی نویسنده

بخش یکم: مبانی فرهنگ سازمانی

فصل اول: چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟

فصل دوم: فرهنگ سازمانی یعنی چه؟

فصل سوم: شالوده فرهنگ سازمانی چیست؟

فصل چهارم: فرهنگ سنجی سازمان

بخش دوم: فرهنگ سازمان در میدان عمل

فصل پنجم: تحول فرهنگ در سازمان های جوان

فصل ششم: دگرگونی پایدار فرهنگ

فصل هفتم: فرهنگ در سازمان های بالغ

فصل هشتم: دیدار فرهنگ ها

فصل نهم: واقعیت های فرهنگی برای رهبران جدی فرهنگ

آموخته‌هایی از کتاب

پیش‌گفتار نویسنده

می‌دانیم مدیران چیزهایی را دوست دارند که اندازه پذیر، سنجش پذیر و قابل دست‌ورزی باشند. مدیریت یعنی در اختیار داشتن سکان، نه فراز و فرود به همراه موج. مدیر به مفاهیم و ابزارهایی گرایش دارد که کنترل پذیر باشند. افسوس که به همین دلیل، بسیاری از دانشگاهیان و مشاوران، مفاهیم و نظریه‌های فرهنگی را در زورق پرسشنامه‌هایی عرضه می‌کنند که به عدد و نمودار می‌انجامد و سازمان را در قالبی آراسته جای می‌دهد. این گونه قالب بندی نادرست نیست، اما ارزش چندانی ندارد چون جنبه‌های مهم سلطه فرهنگ را نشان نمی‌دهد. به تجربه من، سلطه فرهنگ‌ها را نمی‌توان با پیمانه‌های ساده پیمود و نمی‌توان آن‌ها را به آسانی دسته‌بندی کرد چرا که هر یک از آن‌ها نقش یگانه‌ای است که پیشینه یگانه سازمان را بازتاب می‌دهد.

بخش یکم: مبانی فرهنگ سازمانی

فصل اول: چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟

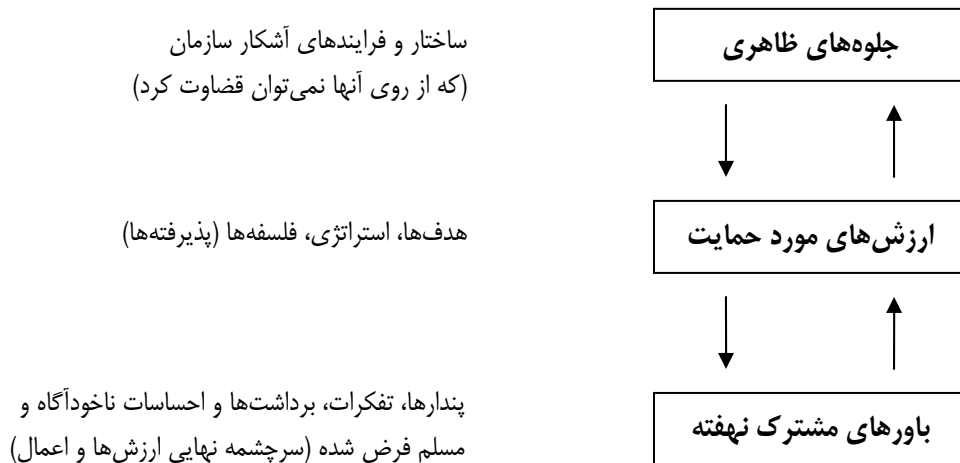
به نظر می‌رسد در ترکیب فرهنگ‌ها، در مجموع سه حالت پدید می‌آید: جدایی، چیرگی، آمیختگی فرهنگ خاصیتی از گروه است. هرگاه در گروهی، تجربه مشترک کافی گرد آید، فرهنگی جوانه می‌زند.

فرهنگ مهم است زیرا برابند نیروهای عظیم، نهفته و غالباً ناخودآگاهی است که رفتار فردی و گروهی ما را رقم می‌زند و الگوی ذهنی، نگرش‌ها و ارزش‌های مورد قبول ما را تعیین می‌کند. فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا مبانی فرهنگی، استراتژی، هدف‌ها و روش کار سازمان را معین می‌سازد. ارزش‌ها و الگوهای ذهنی رهبران و مدیران ارشد، تا حدی ساخته و پرداخته سابقه فرهنگی خود آنان و تجربیات مشترک آنان است. اگر می‌خواهیم سازمانی کارا تر و مؤثرتر داشته باشیم باید نقش فرهنگ را در زندگی سازمانی بشناسیم.

فصل دوم: فرهنگ سازمانی یعنی چه؟

برای فرهنگ سه پرده می‌توان قایل شد که به ترتیب از آشکار به نهان می‌گراید.

پرده‌های تودرتوی فرهنگ



پرده یکم: جلوه‌های ظاهری

منظور چیزهایی است که در ورود به هر سازمان هنگام گردش می‌بینیم، می‌بوییم یا حس می‌کنیم. مانند حسی که از معماری محل، چیدمان اثاث، حال و هوای محیط و رفتار افراد با یکدیگر و خودمان داریم.

- افراد دائم جلسه دارند
- از دیوار و درهای بسته خبری نیست
- لباس‌ها غیر رسمی یا رسمی است
- همه جا سرشار از شور و هیجان است
- در همه حرکات شتابی به چشم می‌خورد یا حرکات افراد آرام و با وقار است
- گفت و گوها آهسته است

اما هشدار! تنها چیزی که تا کنون بر ما آشکار شده **جلوه‌های ظاهری** است. آن چه آشکار نشده معنای این **ظواهر** است.

باید بتوانید با اندرونی ها گفت‌وگو و از آن‌ها درباره چیزهایی که دیده و حس کرده‌اید پرس‌وجو کنید. این ما را به پرده دوم راهنمایی می‌کند.

پرده دوم: ارزش‌های مورد حمایت

ارزش‌های مورد حمایت عموماً جواب به سوال‌هایی است که در مرحله اول (جلوه‌های ظاهری سازمان) برای ما ایجاد شده و آن ارزش‌ها و اصولی است که سازمان به آن معتقد است. مثلاً تمایل به کار تیمی است که منجر به گشوده بودن فضای اداری یک سازمان می‌شود. رده‌بندی تیپ شناسی فرهنگ سازمان‌ها عموماً بر اساس نتایج این قسمت نتیجه‌گیری می‌شوند مانند؛ حکمرانی و کنترل، سازمان‌های افقی و شبکه‌ای تیم‌گرا و غیره

این تیپ شناسی ممکن است ما را گمراه کند، کل چیزی که تا اینجا فهمیده‌ایم این است که جلوه‌های ظاهری دو بنگاه خیلی فرق دارند اما ارزش‌های مورد حمایت آن‌ها به شکلی معماگونه است. این نکته را با کنکاش بیشتر می‌توان فهمید آنجا که بین برخی از رفتارهای ظاهری و ارزش‌های مورد قبول آنها ناسازگاری بیشتری می‌بینیم.

این تضاد گویای آن است که در پس این رفتار ظاهری، پرده پوشیده‌تری از ادراک و اندیشه نهفته است که ممکن است با اصول و ارزش‌های مورد حمایت دوبنگاه همساز نباشد. اگر می‌خواهید فرهنگ را بفهمید باید رمز پرده سوم را بگشائید.

پرده سوم: باورهای مشترک نهفته

برای فهم این پرده اندرونی، باید از منظر تاریخ به سازمان بنگرید. باید ببینید در گذشته باورها، ارزش‌ها و پندارهای پایه‌گذاران و رهبران اصلی که آن‌ها را به قله پیروزی هدایت کرده‌اند چه بوده است.

جوهره فرهنگ، همین ارزش‌ها، عقاید و باورهایی است که افراد در حین فتح پی‌درپی قله‌های موفقیت، دوش‌به‌دوش هم می‌آموزند و آن‌ها را به‌عنوان محک‌مات می‌پذیرند. مهم است که این نکته یادمان باشد که خالق این عقاید، ارزش‌ها و باورها، فرایند **باهم‌آموزی** است.

اگر ماهی زبان داشت و می توانست بگوید آب پیست، اعضای سازمان هم می توانند بگویند فرهنگ آنان پیست.

فرهنگ، درست و نادرست، بهتر و بدتر ندارد مگر در قیاس بین آن چه سازمان می خواهد انجام دهد با آن چه محیط اجازه می دهد.

فرهنگ چیست؟ (ص 50)

باورهای نهفته ای است که افراد مشترکاً آموخته اند و رفتارهای روزمره خود را بر پایه آن تنظیم می کنند. . . .

فصل سوم: شالوده فرهنگ سازمانی چیست؟ (ص 53)

نگاه رایج؛

رایج ترین دید این است که فرهنگ یعنی روابط انسانی در سازمان. بیش تر پرسش نامه های مدعی فرهنگ سنجی، به مسایلی از قبیل ارتباطات، کار تیمی، روابط بین بالادست و فرودست، میزان قدرت و اختیار کارکنان و میزان نوآوری و ابتکاری که از خود نشان می دهند می پردازند. تیپ شناسی فرهنگی مبتنی بر این دیدگاه، از میزان "همبستگی"، "آمیزش" یا از "درون نگری در برابر برون نگری" یا "نرمش در برابر سخت گیری و کنترل" سخن می گوید. در نگاه رایج، کاهش لایه های نظارتی در سازمان، ایجاد ارتباطات جانبی، ایجاد تعهد و وفاداری، توان افزایش کارکنان، و برانگیختن به کار تیمی در برنامه تحول فرهنگی گنجانده می شود.

این دیدگاه برای دیدن فرهنگ، درست اما به طرز خطرناکی تنگ است.

نگاه ژرف تری به درون مایه فرهنگ

فرهنگ مجموعه ای است از تمامی باورهای مشترک به جان پذیرفته شده که گروهی در

طول حیاتش می آموزد. فرهنگ پس ماند موفقیت است.

موضوع فرهنگ چیست؟

زندگی سازمان

مأموریت، استراتژی، هدف ها

ساختار سازمانی، سامانه‌ها، فرایندها

ردگیری کژی‌ها و پیراستن آن‌ها

شبکه انسانی سازمان

زبان و مفاهیم مشترک

مرزبندی و هویت گروهی (خودی و غیرخودی)

روابط و اختیارات کارکنان

نظام پاداش و ترفیع

باورهای نهفته سازمان درباره:

انسان و طبیعت

سرشت انسان

جایگاه انسان

راستی و درستی

زمان و فضا

سرچشمه جویبار فرهنگ سازمان، در "فرهنگ ملی" جایی واقع شده که سازمان در آن زندگی می‌کند. یعنی باورهای ژرف فرهنگ ملی، از منفذ پندارها و باورهای پایه گذاران، رهبران و اعضای سازمان‌ها، در فرهنگ آن‌ها بازتاب می‌یابد.

یک جنبه فرهنگ سازمان‌ها، باورهای مربوط به رابطه انسان با طبیعت است. بسته به این باورها، انسان یا باید بر محیط طبیعی چیره باشد، یا با آن همزیستی کند، یا بی‌کنش بماند. در بسیاری از جوامع آسیایی باور غالب این است که انسان باید با طبیعت درآمیزد، یا حتی تسلیم آن باشد. محیط طبیعی تغییر ناپذیر تلقی می‌شود و بهترین راه برای "انسان" بودن آمیزش با طبیعت است.

تفاوت مهم دیگر فرهنگ‌ها در میزان باور به تغییر پذیری یا تغییر ناپذیری سرشت انسان است.

فرهنگ ژرف است، پهناور است، پیچیده است. مبادا به اقدام فوری وسوسه شوید.

(ص 88)

فصل چهارم: فرهنگ سنجی سازمان (ص 91)

چرا با پرسشنامه نمی‌توان فرهنگ را سنجید؟

- نمی‌دانید چه پرسید
- هر سازمانی باورهای فرهنگی یگانه‌ای دارد که با هیچ پرسش‌نامه‌ای نمی‌توان به کنه آن پی برد.
- پرسش از افراد درباره مشترکات بی‌معناست
- اظهار نظر فردی درباره پدیده‌های مشترک بی‌اثر، و شاید هم بی‌اعتبار است. از آن جا که فرهنگ یک پدیده گروهی است، با طرح پرسش‌های گسترده درباره زمینه‌های گوناگون عملیات سازمانی، و ارزیابی میزان هم‌رایی افراد، بسی آسان‌تر می‌توان آنان را به دادن اطلاعات برانگیخت. در گفت و شنود گروهی، نه تنها موضوعات مهم شناخته می‌شود، بلکه میزان توجه افراد به آن‌ها، و به دنبال آن، کانون باورهای نهفته در پیکره فرهنگ سازمان نیز آشکار می‌گردد.

درک فرهنگ سازمان: تمرین چهارساعته (ص 98)

یادمان باشد که باورهای فرهنگی، نهفته و از میدان خودآگاهی ما بیرون‌اند. اما این به معنای دست‌نیافتنی بودن آن‌ها نیست. اگر می‌خواهید به فرهنگ سازمان خود دست پیدا کنید، با

چند تن از همکاران (و شاید چند نوآمده) گرد آید، کسی را به عنوان کارگزار برگزینید که تا اندازه‌ای با مفاهیم فرهنگی که گفتیم آشنا باشد. آن‌گاه با یکدیگر در زمینه‌هایی که برای ادامه کامیابی بنگاه مهم است گفت‌و شنود داشته باشید. این گام‌ها لازم است:

- تعریف صورت مسأله

در اتاقی که جای زیادی روی دیوارهایش داشته باشد همراه با چند دسته چارت کاغذی گرد آید. از یک مسأله که نیاز به حل دارد (مثل چیزی که باید درست شود، کاری که می‌تواند بهتر انجام شود، یا یک هدف استراتژیک تازه) آغاز کنید. یعنی کاری که بهسازی راستین در آن مطرح باشد، وگرنه واکاوی فرهنگی ممکن است بیهوده بنماید.

- مرور مفهوم فرهنگ

- شناسایی جلوه‌های ظاهری

- شناسایی ارزش‌های سازمان

- مقایسه ارزش‌ها با جلوه‌ها

چند جلوه ظاهری

- پوشاک افراد

- رسمیت روابط بین فرادست و فرودست

- ساعت کار

- نشست‌ها (هر از چندگاه؟ چگونه برگزاری؟ وقت شناسی)

- چگونگی تصمیم‌گیری‌ها

- ارتباطات: چگونه چیزها را می‌آموزید؟

- همایش‌های غیر کاری

- اصطلاحات خاص، اونیفورم، نشان‌ها

- سرودها و شعارها



- ناسازگاری‌ها و درگیری‌ها: چگونگی مدیریت آنها

- توازن بین کار و خانواده

- تکرار این فرایند با گروه‌های دیگر

- ارزیابی باورهای مشترک

بکوشید که فرهنگ خود را یک نیروی مثبت ببینید نه یک عامل بازدارنده. بهترین راه برای تغییر، بهره‌گیری از جنبه‌های مثبت و سازنده است.

؟ برای ارزیابی فرهنگ سازمان آیا به مشاور بیرونی نیاز است؟

گروهی که برای درک فرهنگ سازمان گسیل شده به کارگزاری نیاز دارد که مفهوم فرهنگ را بفهمد و به گروه فرهنگ سنجی هم وابسته نباشد. بد نیست مشاور بیرونی باشد، اما واجب نیست.



آموزه‌های کاربردی

بخش یک: درون مایه سازمان

✓ مأموریت، استراتژی، هدفها

از خود و دیگران پرسید: (ص 63)

- مأموریت اصلی سازمان شما چیست؟ دلیل حیات سازمان شما کدام است؟ در مقیاس کلان، چیست که وجود سازمان را توجیه می‌کند؟
- آیا استراتژی و هدفهای سازمان، با مأموریت آن تناسب دارد؟
- سرچشمه این استراتژی و هدفها کجاست؟ آیا استراتژی سراسر بر پایه استدلال و منطق صوری تعریف شده یا تا اندازه‌ای ریشه در باورها و گرایش‌های رهبران و پایه‌گذاران سازمان دارد؟

✓ ساختار سازمانی، سامانه‌ها، فرایندها

از خود و دیگران پرسید: (ص 66)

- سازمان شما راه دستیابی به هدفهای خود را چگونه هموار کرد؟
- چگونه و چرا ساختار سازمانی به شکل موجود درآمد؟ آیا ساختار رسمی و شیوه اجرای کارها، بیش‌تر بازتابی از باورهای پایه‌گذاران است؟
- راه‌کارهایی که در شاخه‌های اجرایی و جغرافیایی سازمان به‌کار گرفته می‌شوند تا چه اندازه همسان (یا دگرسان) هستند؟
- آیا نشانه‌های استواری از وجود خرده فرهنگ‌های نیرومند در سازمان شما در دست است؟
خرده فرهنگ‌ها بر کدام شالوده استوارند؟

✓ ردیابی کژی‌ها و پیراستن آنها

از خود و دیگران پرسید: (ص 69)



Www.DiaMethod.Com

- سامانه‌های ردیابی کژی‌ها در سازمان شما کدامند؟ از کجا می‌فهمید به هدف‌ها و مقاصد تعیین شده نرسیده‌اید؟
- اگر دریابید به هدف مهمی نرسیده‌اید چه می‌کنید؟
- آیا شیوه خودسنجی در بخش‌های گوناگون سازمان شما با هم فرق دارد؟ اگر آری، هر بخش با نتیجه به دست آمده چه می‌کند؟ آیا دلیل این فرق را وجود تفاوت‌های مهم در بین خرده‌فرهنگ‌ها می‌دانید؟

بخش دو: شبکه انسانی سازمان

✓ زبان و مفاهیم مشترک

از خود و دیگران بپرسید: (ص 71)

- در سازمان شما اصطلاحات و اختصارات رمزگونه به گوش می‌رسد؟ چند نمونه بیاورید.
- به نظر دوستان شما، در زبان و طرز فکر شما کدام نکات وجود دارد که از عضویت شما در سازمان خودتان سرچشمه می‌گیرد؟
- اگر در بیش از یک سازمان کار کرده‌اید، چه تفاوتی بین شیوه گفتار و مفاهیم مشترک کارکنان آن‌ها می‌بینید؟

✓ مرزبندی و هویت گروهی (خودی، غیر خودی)

از خود و دیگران بپرسید: (ص 72)

- نشان‌های عضویت در سازمان شما کدام است؟
- برای تعریف جایگاه کارکنان، نشانه‌ها یا برتری‌های ویژه‌ای در کار است؟
- خودی و غیرخودی هم دارید؟ بازتاب آن در روابط شما با افراد چیست؟
- می‌توانید تاریخ ورود خود به سازمان را به یاد آورید؟
- کسی را وارد سازمان خود کرده‌اید؟ این فرایند را چگونه مدیریت کردید؟

✓ روابط و اختیارات کارکنان

از خود و دیگران بپرسید: (ص 74)

- هنگام سخن گفتن رئیس، گسیختن سخن وی تا چه اندازه پذیرفته است؟
- اگر مخالف نظر وی باشید، تشویق می‌شوید رودررو حرف بزنید یا خیر؟
- می‌توانید در حضور دیگران مخالفت کنید یا باید پوشیده باشد؟
- آیا رییس دآوری خود را از عمل کرد شما با خودتان در میان می‌گذارد یا باید از روی حدس و گمان کار خود را ارزیابی کنید؟
- اگر رییس از شما بخواهد او را ارزیابی کنید می‌توانید به راحتی چیزی را که دقیقاً حس یا فکر می‌کنید بیان نمایید؟
- اگر این پرسش‌ها در باره خود شما از فرودستان شما بشود پاسخ چیست؟
- آیا می‌توانید مسایل شخصی و خانوادگی خود را به محیط کار ببرید؟ یا باید آن‌ها را از کار جدا کنید و برای خود نگهدارید؟ آیا درباره سختی‌هایی که در خانه دارید با همکاران یا رییس خود حرف می‌زنید؟
- اگر شما و دیگری باید روی موضوعی کار کنید اما شما ناچارید در خانه بمانید آیا به راحتی می‌توانید موضوع را شرح دهید یا این که باید بهانه محکمی (مثل بیماری یا مرخصی اضطراری) سر هم کنید؟
- هنگامی که با رییس یا همکار خود در جایی غیر رسمی هستید، درباره چه حرف می‌زنید؟ برای آمیزش با سایر افراد سازمان چقدر احساس راحتی می‌کنید؟ چند تن از آنان دوستانی هستند که پیوسته آن‌ها را می‌بینید؟

✓ نظام پاداش و ترفیع

از خود و دیگران بپرسید: (ص 76)

- در مقامی که کار می‌کنید، نظام تشویق و تنبیه را چگونه می‌بینید؟



- برای ارزیابی نتیجه کار خود به کدام نشانه‌ها توجه می‌کنید؟
- هنگامی که دیگران تشویق می‌شوند، دلیل آن برای شما روشن است؟ چطور می‌فهمید دیگران تنبیه شده‌اند؟ دلیل آن بر شما آشکار است؟
- می‌توانید افرادی با جایگاه فراتر و فروتر از خود در سازمان پیدا کنید؟ آیا دلیل قرار گرفتن آنان در آن جایگاه بر شما روشن است؟

بخش سه: باورهای نهفته سازمان درباره انسان و طبیعت، سرشت انسان،

جایگاه انسان، راستی و درستی، زمان و فضا

✓ انسان و طبیعت

از خود و دیگران پرسید: (ص 80)

- سازمان شما چگونه خود را در قیاس با سازمان‌های دیگر فعال در آن صنعت تعریف می‌کند و چه آرمان‌هایی برای آینده دارد؟
- سازمان شما قصد چیرگی بر بازار را دارد، یا ساختن بر گوشه‌ای از آن، یا قناعت به هر آن‌چه پیش آید؟

✓ سرشت انسان

از خود و دیگران پرسید: (ص 82)

- در پس نظام انگیزش، پاداش، و کنترل سازمان شما، کدام باور یا "پیام" نهفته است؟ این پیام نشانه اعتماد به کارکنان است یا بی‌اعتمادی؟
- اگر به سازمان خود از یک تا ده نمره دهید (یک برای پیروی از فرضیه ایکس، ده برای برای پیروی کامل از فرضیه ایگرگ)، نمره سازمان شما چند می‌شود؟ واحدهای سازمان شما پیرو فرضیه‌های متفاوتند؟

• به نظر شما کارکنان و مدیران را می‌توان ساخت یا برای هر کاری باید فرد خاصی با

ویژگی‌های لازم برگزیده شود؟ کدام ویژگی قابل پرورش است، کدام نیست؟

✓ جایگاه انسان

از خود و دیگران بپرسید: (ص 83)

• در سازمان شما تا چه اندازه باورهای ژرف فردگرایانه و تا چه اندازه باورهای ژرف جمع

گرایانه رواج دارد؟

• نظام انگیزش و پاداش و کنترل در سازمان شما چگونه شکل گرفته است؟ اگر به کار

تیمی احترام گذاشته می‌شود، بازتاب عملی آن چیست؟

✓ راستی و درستی

از خود و دیگران بپرسید: (ص 85)

• شالوده اصلی یکی دو تصمیم کلیدی که سازمان شما در سال‌های اخیر گرفته چه بوده؟

اطلاعات آن‌ها چگونه تعریف شده؟ چه چیزی حقایق و چه چیزی عقاید تلقی شده؟

کدام حقایق در گرفتن تصمیم اثر داشته، و سرانجام تصمیم‌ها بر چه چیزی استوار

شده‌اند؟ حقایق یا عقاید؟ اگر عقاید، عقاید چه کسی؟ چه چیزی آن عقاید را

پذیرفتنی کرده است؟

• اگر قرار باشد به روند تصمیم‌گیری در سازمان خود نمره دهید (نمره یک به

تصمیم‌های کاملاً مبتنی بر عقاید، و ده به تصمیم‌های کاملاً مبتنی بر حقایق) نمره

سازمان شما چند است؟

✓ زمان و فضا

از خود و دیگران بپرسید: (ص 87)

• در سازمان شما چه شاخص‌هایی برای زمان وجود دارد؟

• دیر بودن، زود بودن، زود آمدن، زود رفتن یعنی چه؟



Www.DiaMethod.Com

- جلسات به‌هنگام آغاز می‌شوند؟ به‌هنگام پایان می‌گیرند؟
- طول مدت جلسات معقول است؟
- انجام همزمان چند کار شما را ناراحت می‌کند؟
- وقتی هدفی محقق نمی‌شود واکنش سازمان شما چیست؟

از خود و دیگران بپرسید: (ص 88)

- آرایش فیزیکی محیط کار شما چه نشانی از شیوه کار و جایگاه افراد دارد؟
- افراد چگونه با فضا و آرایش محل کار خود، مقام خود را بیان می‌کنند؟
- محیط خود را چگونه سامان می‌دهید؟ چه پیامی در آن نهفته است؟
- حریم خلوت شما به زبان چیدمان اثاث چگونه تعریف می‌شود؟

درباره کتاب:

هرگز عزم تغییر فرهنگ نکنید. کار را به عزم گشودن گره ای از کار سازمان آغاز کنید. اسقرار رفتار نو مستلزم طرز تفکر نو است.

تغییر باورهای بنیادین سازمان به معنای واقعی، بین پنج تا پانزده سال یا بیشتر به درازا می کشد. در سالهای آغازین زندگی سازمان، رهبران، فرهنگ سازمان را می سازد. حال آن که در میان سالی، فرهنگ سازمان، رهبران را می سازد.

کامیابی پی در پی، باورهای نهفته مشترک راسخی پدید می آورد که منجر به ایجاد فرهنگی نیرومند می شود.

فرهنگی که به آتش نشان ها پاداش دهد، آتش افروز می پرورد.

ما میل داریم فکر کنیم می توانیم استراتژی را از فرهنگ جدا سازیم. اما توجه نداریم در بیشتر سازمان ها، تفکر استراتژیک از باورهای نهفته ای که از هویت و ماموریت سازمان در ذهن هاست، سخت اثر می پذیرد.

فرهنگ، پس ماند موفقیت است.

فرهنگ سازمان هم پای محیط سیال آن متحول می گردد.

تعداد صفحات: 248

چاپ اول:

383

شابک: 964-7092-35-0

شمارگان چاپ: 3000

قطع: وزیری