

برپا!

مرحمتی مجدفر

به احترام کرامت انسان‌ها

جواب داد: «آقا! خواهشی داشتم...»

گفتم: «بفرمایید... در خدمتم!»

گفت: «اگر ممکن است به آقای پازو کی بگویید وقتی من برایشان چای می‌برم یا می‌خواهم امضای نامه‌ای را بگیرم، به احترام من بلند نشوند. من هر روز بیش از صد بار وارد اتاقشان می‌شوم و ایشان همیشه جلوی پای من بلند می‌شوند...»

بعد گفت که ایشان رئیس اداره است و من خدمتگزارم و از این رفتار ایشان خجالت می‌کشم و شرمند می‌شوم. **علیرضا پازوکی**، قبل از من معاون آموزشی اداره بود و ۹ سال هم در سمت رئیس اداره فعالیت کرد. یکی از درس‌های ماندگاری که ما از وی یاد گرفتیم، رعایت روابط انسانی در اداره و حفظ کرامت انسان‌ها در همه حال بود.

به آقای سلطانی قول دادم موضوع را با آقای پازوکی در میان بگذارم و چنین نیز کردم. وقتی موضوع و درخواست آقای سلطانی را به رئیس اداره گفتم، اول بسیار عصبانی شد و گفت: «مگر تو به احترام آقای سلطانی و مدیران و معلمانی که به اتاقت می‌آیند، از جایت بلند نمی‌شوی؟ اگر بفهمم به یکی از ۵۱۰۰ نفر معلم و مدیر و کارکنان اداره کوچک‌ترین بی‌احترامی‌ای کرده‌اید، بسیار از دستتان ناراحت می‌شوم.»

و ادامه داد: «این تقسیم‌بندی‌ها صوری و اداری است... رئیس کیلویی چند؟ آقای سلطانی جای پدر من است... پدر شهید است... پدر چندین فرزند و پدربزرگ بیش از ده نوه است... من با هر بار بلند شدنم به او که نه، به کرامت انسان‌ها احترام می‌گذارم. معلمی که به اداره می‌آید، از نحوه برخورد ما با هم و نیز چگونگی رودررو شدن و تعاملمان با آن‌ها در اداره، خواهد فهمید ما چقدر آدمیم. ما که نمی‌توانیم باری از دوش معلمان و مراجعانمان برداریم، لاقلاً با اندکی احترام، به آن‌ها نشان می‌دهیم که برایمان انسانیت از همه چیز مهم‌تر است.»

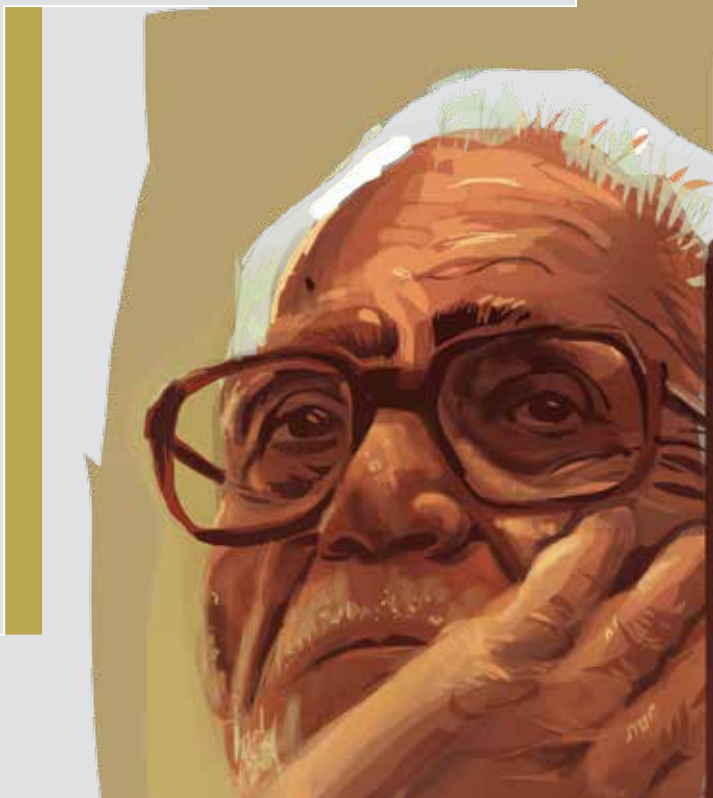
بعد، در حالی که قدری آرام شده بود، گفت: «نگذار آمد و شد آقای سلطانی و ده‌ها معلم و مراجعه‌کننده به اتاقت عادی شود... همیشه به خودت یادآوری کن که این‌ها حتماً از من برترند و اگر به آن‌ها احترام بگذارم، درواقع به خودم احترام گذاشته‌ام... یادت باشد همواره در وجود آقای سلطانی، نه یک خدمتگزار بلکه یک پدربزرگ متشخص را ببینی، که سنگ بنای مستحکم یک خانواده بزرگ است.»

وقتی شرح ماجرا و توضیح آقای پازوکی را به آقای سلطانی گفتم، اشک در چشمانش جمع شد و گفت: «خدایا شکرت!»

در سال‌هایی که به‌عنوان معاون آموزشی در اداره آموزش و پرورش منطقه ۱۶ تهران فعالیت می‌کردم، خدمتگزاری داشتیم که رتق و فتق امور خدماتی مربوط به دفتر من و دفتر رئیس منطقه را که درست مقابل اتاق من بود، بر عهده داشت. آقای **محمودلی سلطانی**، که جزو معدود نیروهای خدماتی بود که هیچ‌گاه در مدرسه خدمت نکرده بود، فقط سواد خواندن و نوشتن داشت ولی بسیار در کار خود خبره بود. او چندین فرزند و نوه داشت و علاوه بر همه این‌ها پدر شهید هم بود. آن سال‌ها، آقای سلطانی سی‌امین سال خدمت خود را پشت سر گذاشته بود ولی به همت مسئولان منطقه، بازنشسته نشده بود و حتی بعدها که بازنشسته شد، او را چندین سال دیگر نگه داشتند؛ به طوری که در مجموع، ۴۸ سال در اداره و تنها در دفتر رئیس و معاون آموزشی اداره خدمت کرد. من هم افتخار داشتم سه سال در سمت مسئول آموزش متوسطه و بعدها ده سال در پست معاون آموزشی منطقه از آقای سلطانی بیاموزم. ایشان هم‌اکنون در یکی از محلات منطقه میدان خراسان زندگی می‌کنند و امیدوارم سال‌ها پایدار باشند. آقای سلطانی، قریب نیمی از کارهای اداری و نامه‌رسانی اتاق‌های رئیس و معاون آموزشی را با درایت خود ساماندهی می‌کرد. بنابراین، وقتی نامه‌ای را برای امضا می‌آورد، مطمئن بودیم که ضمایم آن کامل است، ایرادهایش با راهنمایی وی رفع شده و آماده است که امضا شده، وارد مراحل اداری شود. به دلیل کثرت مراجعان منطقه، اعم از معلمان، مدیران، دانش‌آموزان و اولیای آنان، آقای سلطانی مجبور بود روزانه ده‌ها بار وارد اتاق ما دو نفر شود و امضا و تأییدیه نامه یا سندی را بگیرد و به ارباب‌رجوع تحویل دهد.

یک روز آقای سلطانی وارد اتاقم شد؛ بدون آنکه نامه‌ای در دست داشته باشد. به محض ورود، در را بست و به آن تکیه داد؛ به طوری که کسی نتواند وارد شود.

پرسیدم: «آقای سلطانی، خبری شده؟ اتفاقی افتاده؟ چرا پشت در ایستاده‌اید؟»



ساختار سازمانی از جمله عوامل اساسی در شکل‌گیری سازمان محسوب می‌شود و فعالیت‌های سازمان به وسیله آن تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. در ساختار سازمانی تعیین می‌کنیم که چه کسی باید در کجا قرار گیرد، با چه کسانی ارتباط برقرار کند و از چه رویه‌ها و روش‌هایی برای دستیابی سازمان به اهدافش پیروی کند. در ساختار سازمانی، روابط رسمی افراد و سلسله‌مراتب اداری مشخص می‌شود. چارچوب روابط، وظایف و اختیارات میان واحدهای مختلف تعیین می‌شود و بر این اساس، تأمین اهداف سازمان، تعیین رویه‌ها و مقررات و تعیین دامنه قدرت در سازمان شکل می‌گیرد (هال، ۱۹۷۳، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴).

از نظر ماکس وبر، ساختار سازمان‌ها در قالب دیوان‌سالاری (بوروکراسی) سازمانی تعریف می‌شود. وبر بر این اعتقاد است که دیوان‌سالاری به نفع سازمان‌هاست. به شرط آنکه ویژگی‌هایش به دقت مورد توجه قرار گیرند؛ یعنی روش و مقررات انجام کار، تخصص و تقسیم کار، سلسله‌مراتب اختیارات، صلاحیت‌های فنی نیروی کار، رعایت ویژگی‌های دیوان‌سالاری در حد افراط مورد انتقاد قرار گرفته اما به دلیل شیوه کنترل عقلانی که این قالب ارائه می‌کند، مزایای بسیاری نیز بر آن مترتب است. ساختار سازمان‌های دیوان‌سالار با ویژگی‌هایی چون رسمی بودن، تمرکز و پیچیدگی تعریف می‌شود.

رسمیت به درجه مکتوب بودن مقررات، قوانین، رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان و نیز درجه استاندارد بودن کار اشاره دارد. با افزایش رسمیت، اختیار در مورد چگونگی انجام کار کاهش می‌یابد.

تمرکز به درجه‌ای از تمرکز بودن قدرت تصمیم‌گیری و توزیع اختیار برمی‌گردد. درجه تمرکز سازمان تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد. تمرکز با تفویض اختیار رابطه معکوس دارد. سلسله‌مراتب با تمرکز در ارتباط است و به روشنی مشخص می‌سازد که افراد در برابر چه کسانی مسئول‌اند و گزارش کار خود را باید به چه کسانی بدهند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان تفویض می‌گردد، سازمان غیرمتمرکز می‌شود.

پیچیدگی (تخصصی بودن) به این معناست که سازمان تا چه اندازه کارها و فعالیت‌های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد. اگر سازمان در حد بسیار بالایی تخصصی شده باشد، هر فرد تنها دامنه محدودی از کارها را انجام می‌دهد. اگر سازمان در حد پایینی تخصصی شده باشد، کارکنان کارهای متعددی انجام می‌دهند و هر یک از آن‌ها چندین وظیفه را عهده‌دار می‌شوند (رابینز، ۱۹۹۷، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۱؛ دفت، ۱۹۹۸، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۲).

ساختار سازمانی براساس ویژگی‌های دیوان‌سالاری شکل می‌گیرد. برنز و استاکر^۱ (۱۹۶۱) از دو نوع ساختار ارگانیکی و مکانیکی نام می‌برند. در ساختار ارگانیکی وظایف رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌ها به گونه‌ای تعریف می‌شوند که امکان ابتکار عمل، خلاقیت و مشارکت بیشتر کارکنان در انجام امور فراهم آید اما در ساختار مکانیکی، وظایف، امور، رویه‌ها،

ساختار توانمندساز یا بازدارنده

دکتر شهره حسین پور طولازدهی

کارشناس پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و ... ساده، شفاف و مشخص‌اند؛ اصول ثابتی وجود دارد، هدف‌ها کاملاً تعریف‌شده و تصمیم‌گیری‌ها برنامه‌ریزی‌شده‌اند و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حداکثر است. ساختارهای ارگانیکی به دلیل انعطاف رویه‌ها و توزیع اختیارات متناسب با نوع مسئولیت، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ... به توانمندسازی کارکنان کمک بیشتری می‌کنند و نوعی ساختار توانمندساز به حساب می‌آیند. در مقابل، ساختارهای مکانیکی انعطاف‌ناپذیرند، جریان تصمیم‌گیری در آن‌ها یک‌طرفه است و تمرکز در امور وجود دارد. این نوع ساختارها مناسب وظایف و فعالیت‌های تکراری هستند و قابلیت بیشتری در بازدارندگی از رشد و توسعه نیروی انسانی دارند.

ساختار توانمندساز و بازدارنده چیست؟

در ساختار بوروکراتیکی که رویه‌های انعطاف‌پذیر وجود دارد، مسئولیت با اختیار همراه است، تمرکز در حد پایین و مبتنی بر اعتماد، مشارکت و اقتدار کارکنان سازمان است و هدف، توانمند کردن آنان در انجام وظایف می‌باشد. چنین ساختاری بر پرورش توانایی‌های نیروی انسانی متمرکز است و قدرت و انگیزه لازم را در آنان فراهم می‌آورد. به‌واسطه ایجاد فضای مبتنی بر انعطاف در قوانین، مشارکت در تصمیم‌گیری موجب ایجاد حس توانمندی و بروز اختیار توأم با مسئولیت، خودفرمانی و ایجاد امنیت در کارکنان می‌شود و ضمن بالا بردن قدرت پاسخ‌گویی سازمان، انسجام سازمانی، اثربخشی، ارتقای عملکرد و توانمندی آن و در نهایت توسعه سازمانی ایجاد خواهد کرد.

در مقابل، ساختار بازدارنده ساختاری است با رویه‌های سرکوب‌گرایانه، انعطاف‌ناپذیر، توأم با اطاعت‌پذیری، با تمرکز بالا که ضمن تسری عدم اعتماد و گسترش شک و تردید، موجب کاهش توانمندی و عدم اختیار و اقتدار کارکنان و منتج به واماندگی سازمان در تعامل با محیط می‌شود و تأثیر منفی و بازدارنده‌ای بر اعتلای شخصیت و هویت سازمان و بهینه‌سازی رفتار و عملکرد آن دارد. اگر ساختار سازمانی بازدارنده باشد، به دلیل انعطاف نداشتن قوانین، یک‌طرفه بودن جریان تصمیم‌گیری و متمرکز بودن امور، جو بی‌اعتمادی، شک و تردید، عدم تعهد به سازمان و اهدافش، گسترش می‌یابد و رفته‌رفته، موجب کاهش انسجام سازمانی، کاهش پاسخ‌گویی سازمان، مخدوش شدن چهره سازمان و اثربخشی آن می‌شود و در نهایت، از توسعه سازمانی جلوگیری می‌کند (هوی و میسکل، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۸ به نقل از مؤمنی، ۱۳۹۲).

نقش ساختار توانمندساز و بازدارنده در واحدهای آموزشی

در واحدهای آموزشی با ساختار توانمندساز، قوانین و مقررات بیش از آنکه به‌عنوان عامل فشار در نظر گرفته شوند، راهنمای حل مسائل محسوب می‌گردند و مدیران بیش از اینکه از سلسله‌مراتب اختیار و سازوکارهای موجود برای توسعه قدرت خود استفاده کنند، از آن‌ها برای حمایت و پشتیبانی از معلمان و کارکنان خویش بهره می‌گیرند. لذا در چنین ساختاری با اینکه

هر کس از جایگاه و وظیفه خود مطلع است، کلیه امور مربوط به سازمان از طریق مشارکت انجام می‌گیرد. در واحدهای آموزشی که دارای ساختار سازمانی بازدارنده هستند، به‌علت تأکید بر کنترل متمرکز امور، اجرای دقیق استانداردها و بی‌توجهی به انتظارات و خواسته‌های کارکنان، به تأمین رضایت آنان توجهی نمی‌شود؛ حال آنکه براساس یافته‌های حاصل از پژوهش‌های مختلف، چنانچه ساختار سازمانی واحدهای آموزشی از نوع توانمندساز باشد، به سبب تأکید بر قوانین و فرایندهای پویا و منعطف، زمینه ارتقای میزان اعتماد، انگیزش و وفاداری اعضا به سازمان فراهم می‌گردد و بستری مناسب برای افزایش رضایت، کاهش احساس بیگانگی در محیط‌های آموزشی و افزایش نوآوری ایجاد می‌شود. در ساختار بازدارنده، ضمن اینکه قوانین و مقررات مانع خلاقیت و نوآوری می‌شوند، مدیر از قدرت خود برای کنترل و نظم‌دهی به زیردستان استفاده می‌کند و خواستار اطاعت کورکورانه آن‌ها از قوانین و الزامات تعیین‌شده است. در چنین ساختاری، علاوه بر اینکه به مسائل به‌عنوان مانع نگریسته می‌شود، بروز هرگونه خطا و اشتباه از سوی افراد نیز تنبیه و مجازات آن‌ها را در پی دارد (هوی، بلازوسکی و نیولند، ۱۹۸۳، هوی و سوئیتلند، ۲۰۰۱ به نقل از مؤمنی، ۱۳۹۲). تحقیقات انجام‌شده درباره ساختار سازمانی بازدارنده نشان می‌دهد که بین ساختار سازمانی بازدارنده و احساس بیگانگی اعضا، غیراثربخش بودن ارتباطات و عدم تمایل اعضا به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها رابطه معنادار وجود دارد (دفت، ۱۹۹۸، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۲).

نقش مدیران مدارس در ایجاد ساختار توانمندساز چیست؟

با توجه به ماهیت کار مدارس که با تربیت و پرورش انسان سروکار دارد، نیاز به ایجاد ساختاری توانمندساز کاملاً احساس می‌شود. در چنین ساختاری، مدیر مدرسه با همراهی و همکاری کارکنان به دنبال ایجاد جو و فضای حمایتی در مدرسه است؛ فضایی که در آن امنیت شغلی حاکم است و کارکنان فارغ از دغدغه‌ها و نگرانی‌های شغلی فعالیت می‌کنند. مدیر مدرسه می‌تواند شرایطی را ایجاد کند که ضمن آن تعامل حمایتی بین معلمان به‌وجود آید تا از این طریق بتوانند روش‌های خود را به اشتراک گذارند و به گفت‌وگوهای حرفه‌ای بپردازند. در واقع، مدیر با ایجاد چنین فضایی به شکل‌گیری جامعه یادگیرنده حرفه‌ای کمک می‌کند که این خود یکی از راه‌های ایجاد ساختار توانمندساز در مدرسه است. معلمان و مدیران در چنین جامعه‌ای شرایطی را برای گفت‌وگویی غنی در مورد پیشرفت دانش‌آموزان و امور مدرسه فراهم می‌کنند. این فرایند در بستری از اعتماد و یادگیری متقابل و تعاملات رخ می‌دهد. در این فضا، دیدگاه جمعی ارزشمندتر از دیدگاه فردی محسوب می‌شود و فرصت‌هایی به‌وجود می‌آید که کارکنان شرایط کاری خود را به‌صورت دوستانه نقد کنند. گفت‌وگوهای گروهی معلمان کم‌هزینه، پایدار و رضایت‌بخش است و نتایجی که از آن‌ها حاصل می‌شود، در افزایش کارایی مدرسه بسیار سودمند خواهد بود.



یکی از موارد مهمی که در ایجاد ساختار توانمندساز در مدرسه می‌تواند مورد توجه قرار گیرد، توسعه همکاری افراد در جهت سؤال کردن و تلاش برای یادگیری از طریق پاسخ‌گویی به سؤالات است. کلارک معتقد است که معلمان می‌خواهند با یکدیگر همکاری داشته باشند اما اغلب در سیستم بی‌رحم مدارس گیر می‌افتند و برای رهایی از این امر، از همکاری صرف‌نظر می‌کنند. این موضوع به فرهنگ شغلی آنان تبدیل شده است. در مدرسه‌ای که توانمند نمودن معلمان در اولویت برنامه‌های مدیر مدرسه قرار می‌گیرد، مدیر در صدد ایجاد جامعه‌ای است که در آن گفت‌وگوهای حرفه‌ای برای همکاری و کمک به یکدیگر وجود دارد. در واقع، معلمان چنین مدرسی ترجیح می‌دهند که در جامعه کاری‌شان تغییری از انزوا به سمت کار جمعی صورت بگیرد. در گذشته، به سختی می‌شد افراد را به گفت‌وگو و همکاری ترغیب کرد اما ثابت شده است که گفت‌وگو و همکاری معلمان در مدارس که به صورت حرفه‌ای فعالیت می‌کنند و رشد و توسعه معلمان عامل اساسی پیشرفت مدرسه تلقی می‌شود، ضروری است. معلمان نیاز دارند در محیطی کار کنند که بتوانند پرسش‌های خود را به راحتی مطرح کنند و برای یافتن پاسخ سؤالاتشان، با دیگر همکاران خود گفت‌وگو نمایند. ایجاد فضاهای جدید برای همکاری و گفت‌وگو امکان رشد جمعی برای توسعه معلمان را فراهم می‌کند. گفت‌وگو با همکاران، شنیدن ایده‌های دیگران، تسهیم ایده‌های خود با دیگران، شنیدن دیدگاه‌ها و نظرات دیگران، ترکیب ایده‌های افراد و گفت‌وگوهای آن‌ها درباره ایده‌هایشان و همکاری گسترده در مدرسی با این نوع ساختار وجود دارد. فرهنگ حاکم بر این نوع مدارس، پرورش اعتماد و احترام متقابل است. موفقیت‌های به دست آمده به همکاری با همکاران و یادگیری جمعی و گروهی نسبت داده می‌شود. کارکنان در این مدارس بر یادگیری دانش‌آموزان متمرکز می‌شوند. مدیران این مدارس رفتارهای حمایتی، که تسهیل‌کننده فعالیت معلمان و کارکنان است، از خود نشان می‌دهند. همکاری بین همکاران، اعتماد عمیق، احترام متقابل، ارتباطات قوی، به اشتراک‌گذاری تجارب، ایجاد محیط کودک‌محور، و برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر از ویژگی‌های مدرسی با ساختار توانمندساز است. در عین حال، به‌طور قطع می‌توان ادعا کرد که حمایت و پشتیبانی مدیر یکی از اصلی‌ترین مؤلفه‌ها برای ایجاد و تقویت چنین ساختاری به حساب می‌آید.

راهکارهایی برای ایجاد مدرسی با ساختار توانمندساز

براساس نتایج مطالعات و پژوهش‌های انجام شده، مدیران می‌توانند از راهکارهای زیر برای ایجاد ساختار توانمندساز و توسعه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدرسه و واحد آموزشی خود استفاده کنند.

- سیاست‌ها و راهبردهای مدرسه را براساس یادگیری مستمر معلمان و کارکنان تعیین کنید؛ زیرا استمرار یادگیری، توانایی آنان را برای حل مسائل آموزشی و غیرآموزشی افزایش می‌دهد.
- فضایی را تدارک بینید که در آن حمایت کارکنان از یکدیگر

و مدیر از آنان، باعث دلگرمی و ایجاد انگیزه می‌شود. قطعاً ایجاد انگیزه در کارایی و اثربخشی واحد آموزشی مؤثر است.

● فرهنگ دموکراسی را حاکم نمایید و جوی را ایجاد کنید که در آن صمیمیت و دوستی مبتنی بر اعتماد و احترام و امنیت شکل گیرد. در صورت ایجاد چنین جوی، می‌توانید فضای گفت‌وگوی علمی و انتقاد از یکدیگر و تحمل انتقاد را، که از ویژگی‌های جامعه یادگیرنده حرفه‌ای است، پدید آورید.

● برای ایجاد فضایی که در آن تعامل، همکاری و ارتباط براساس رویکرد علمی، تبادل داشته‌ها و کمک به یکدیگر برای حل مسائل وجود دارد، تلاش کنید.

● منابع علمی و اطلاعات مورد نیاز برای فعالیت‌های علمی - آموزشی را تهیه کنید و در اختیار همکارانتان قرار دهید.

● اختیار همراه با مسئولیت را بین همکارانتان توزیع کنید و آنان را در تصمیم‌گیری‌ها و انجام امور مشارکت دهید.

با این کار از رهبری توزیعی استفاده می‌کنید؛ زیرا قدرت را براساس توانمندی‌های کارکنان بین آن‌ها توزیع می‌کنید. این امر انعطاف در سیستم اداره مدرسه و لزوم پاسخ‌گویی هر فرد براساس نوع وظیفه مسئولیت و اختیار داده شده را به‌وجود می‌آورد.

● باور و رفتارتان باید این تصور را در معلمان و کارکنان به‌وجود آورد که نظرات و ایده‌هایشان ارزشمند است و برای بهبود عملکرد واحد آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با تکرار این کار، فرهنگ مشارکت را به‌وجود می‌آورید و خرد جمعی را حاکم می‌کنید.

● در اجرای بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری، به کارکنان توانمند خود آزادی عمل بدهید و از خرد و عقلانیت جمعی برای برخورد با موقعیت‌های مسئله‌دار کمک بگیرید.

● برای تقویت فرهنگ کار گروهی و مشارکتی، وظایف و امور را براساس گروه‌های کاری انجام دهید.

● اشتباهات کارکنان را به‌عنوان فرصت‌هایی برای بازآموزی بیشتر مورد توجه قرار دهید. با کاربست چنین راهکاری، ترس از اشتباه کردن را از بین می‌برید. ■

پی‌نوشت‌ها

1. Burns & Stalker.
2. Hoy, Blazovsky & Newland
3. Sweetland

منابع

۱. دفت، ریچارد. ال. (۱۳۹۲). مبانی تئوری و طراحی سازمان. مترجمان: پارسائیان و اعرابی.
۲. رابینز، آنتونی. (۱۹۹۶). تئوری سازمان. ساختار و طرح سازمانی. مترجمان: سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. صفار.
۳. مؤمنی، غلامرضا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی و توسعه سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی و شهید چمران اهواز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شیراز. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
۴. هال، ریچارد اچ. (۱۳۸۴). سازمان: ساختار، فرایندها، راه‌آوردها. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ چهارم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.