

بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی در بهره وری نیروی انسانی در سازمان ها با نگاهی به الگوی ویلیام اوچی

نجمه حاجی پور عبایی^۱، امیرصدرا اسدی خانوکی^۲

^۱ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.

نام نویسنده مسئول:

امیرصدرا اسدی خانوکی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۹/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۰

چکیده

سازمان ها و موسسات در حال حاضر پی به این نکته برده اند که نیروی انسانی بیش از پیش مهم است و چه بسا ارزشمندترین و مهم ترین دارایی آنها نیز محسوب می شود برای همین برای ارتقای عملکرد و بهره وری نیروی انسانی برنامه ریزی می کنند و همیشه این امر مورد توجه آنها قرار دارد از آنجائیکه انسانها بنا به طبیعت اجتماعی تحت تاثیر فرهنگ اجتماعی و سازمانی می باشند توجه به فرهنگ سازمانی امری ضروری در سازمان است با فرهنگ در سازمان نگرش کارکنان و رفتار آنها توسط مدیران نیز شکل می گیرد با توجه به تاثیراتی که فرهنگ سازمان بر عملکرد کارکنان دارد در این تحقیق بر آن شدیم تا به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی در بهره وری نیروی انسانی در سازمانها با نگاهی به الگوی ویلیام اوچی بپردازیم هدف تحقیق نقش فرهنگ سازمانی در تحقق بهره وری نیروی انسانی می باشد. **واژگان کلیدی:** بهره وری، فرهنگ سازمانی، عملکرد کارکنان، نیروی انسانی، سازمان ها.

مقدمه

در سازمان ها فرهنگ سازمان یکی از ابزارهای جمع آوری اطلاعات را شامل می شود که به مدیران توانایی مقایسه قسمت های مختلف و گروه های کاری می دهد تا بتوانند ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی کنند و برای حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب اگر شکافی وجود داشته باشد به بهبودی آن بپردازند و در نهایت به بهره وری نیروی انسانی اقدام نمایند

اساساً یک سازمان برحسب نیازهای محیطی به وجود می آید. خواه این نیاز از طریق عامه یا قشری خاص احساس شود، یا آنکه از سوی بنیانگذاران سازمان مطرح گردد. آنچه مسلم است، مبنای ایجاد سازمان، نیاز به تولید کالا یا ارائه خدمات به محیط اجتماعی و ارتقاء سطح بهره وری است. سازمان ها برای آنکه به اهداف خود نائل شوند مجبورند با بخشها و گروههای مختلف محیط خود ارتباط داشته و نیازهای آنها را تأمین کنند. بدین ترتیب می توان گفت که درواقع نه سازمان می تواند خود را از محیط جدا کند و نه محیط می تواند بدون سازمان زندگی کند

فرهنگ سازمانی^۱ موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی^۲ راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روز افزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت شناسان، جامعه شناسان و اخیراً روان شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آن ها به فرهنگ سازمانی است (کاویانی، ۱۳۹۰).

با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و نقشی که در بهره وری نیروی انسانی دارد در این تحقیق بر آن شدیم تا به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در بهره وری نیروی انسانی بپردازیم.

مفهوم فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزشها و عقاید که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می نهد بدون تحلیل و ارزیابی کلی فرهنگ سازمانی نمیتوان موفقیت برنامه های رشد و توسعه سازمان را تضمین نمود. تحقیقات تجربی نشان می دهد که فرهنگ سازمانی عامل کلیدی در اثربخشی سازمانی است. سازمانها نه تنها به ایجاد فرهنگی عمومی و مطلوب نیاز دارند، بلکه باید برای بیشینه و بهینه کردن عملکرد کارکنان، ویژگیهای فرهنگی شخصی را در خود ایجاد کنند. لذا فضای سازمانی مناسب برای مدیران و کارکنان در جامعه و سازمانها یکی از شرایطی است که باید به طور منطقی به آن توجه شود تا بتوان در افراد نسبت به جامعه و سازمان هایی که در آنها فعالیت میکنند، دل بستگی ایجاد نمود نه وابستگی. فرهنگ سازمانی به عنوان یک جزء مهم و بنیادی در پیکره یک سازمان محسوب میشود و به مثابه واقعیتی اجتماعی است که بر مبنای تعاملات بی همتای اعضای سازمان شکل می گیرد. فرهنگ سازمانی مناسب، تأثیر مثبتی در عملکرد کارکنان دارد. در واقع، توسعه فرهنگ سازمانی، احساس هویت و تعهد را تسهیل می کند و نیز ثبات سازمان را بالا می برد (زمینی و همکاران، ۱۳۹۰)

تاریخچه فرهنگ سازمانی

با آن که استفاده از اصطلاح فرهنگ سازمانی جدید بوده و تقریباً در اوایل قرن بیستم آغاز گردیده است، اما توجه به فرهنگ گروه کار، موضوع جدیدی نیست. فرهنگ سازمانی موضوعی است که اخیراً در قلمرو رفتار سازمانی و بالندگی سازمان ها مطرح شده است. ریشه ی این رفتار را می توان در نظریات مردم شناسی، جامعه شناسی و روان شناسی اجتماعی جستجو نمود. در سالهای ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ هم التون میو^۳ و هم چستر بارنارد^۴ اهمیت هنجارهای گروه کار، احساسات، ارزش ها، عمل و عکس العمل ظاهر شده در محل کار را با توضیح دادن طبیعت و کارکردهای سازمان غیر رسمی، مورد تأکید قرار دادند. فیلیپ سلزنیک^۵ نیز به همین ترتیب تأکید بر اهمیت مشاهده ی سازمان به عنوان یک نهاد - صرفاً به جای سازمان های منطقی - داشت (عباس زاده، ۱۳۸۹).

^۱ Organizational Culture

^۲ Organizational behavior

^۳ - Mayo

^۴ - Barnard

^۵ - Selznick

در سال های ۱۹۶۰ مک گریگور^۶ نظریه های "X و Y" را مطرح نموده و در واقع دسته بندی سازمان، بر اساس نوع عکس العملی است که نسبت به افراد سازمان اعمال می شد. کتز و کان^۷ در سال ۱۹۷۸ کل تحلیل خود از سازمان ها را بر محور نظریه ی نظام ها و پویایی شناسی نظام ها استوار کرده و از این راه مهم ترین بنیان نظری برای بررسی های فرهنگ را فراهم آوردند (طوسی، ۱۳۸۵).

در دهه ی ۱۹۸۰ توسط صدها محقق مطالعه ی وسیع و جدی در زمینه ی فرهنگ سازمانی انجام شد. تقریباً در زمان کوتاهی کتب رفتار سازمانی که بحث فرهنگ را به عنوان یک موضوع مورد مطالعه از قلم انداخته بودند و از دور خارج شدند به بررسی موضوع پرداختند (ایرونک، کولمن و گریفین^۸، ۲۰۰۹).

بسط و گسترش فرهنگ سازمانی به نگارش کتابی از سوی گدل و کندی^۹ در سال ۱۹۸۲ منجر و تحقیقات موسسه ی مکنزی^{۱۰} با همکاری دانشگاه هاروارد^{۱۱} و استنفورد^{۱۲} صورت گرفت. محققین در ابتدا با استفاده از مفهوم فرهنگ سازمانی سعی کردند توضیح دهند که چرا شرکت های آمریکایی همانند شرکت های همتای خود، در جوامع دیگر به ویژه ژاپن عملکرد مطلوبی ندارند، با مشاهده ی این اختلافات به این نتیجه رسیدند که فرهنگ ملی برای بیان و توضیح این تفاوت ها کافی نیست.

تاریخچه ی بهره وری

به طور رسمی و جدی، نخستین بار بهره وری در مقاله ای توسط فردی به نام کوئیزی^{۱۳} در سال ۱۷۶۶ میلادی در بحث های اقتصادی ظاهر شد. بعد از یک قرن یعنی در سال ۱۸۸۳ آن طور که فرهنگ لغت شناسی لاروس^{۱۴} بیان می کند: فردی به نام لیتر^{۱۵} بهره وری را این گونه تعریف کرد: "قدرت و توانایی تولید کردن" که در واقع در این جا بهره وری با اشتیاق تولید را بیان می کند (استیون^{۱۶}، ۲۰۰۷).

از اوایل قرن بیستم این واژه معنای دقیق تری بعنوان رابطه بازده "ستانده" و عوامل و وسایل به کار گرفته برای تولید آن بازده (نهاده یاداده) را به دست آورد. ارلی^{۱۷} در سال ۱۹۰۰ بهره وری را ارتباط بین بازده و وسایل به کار رفته برای تولید این بازده عنوان کرد (آسترکی، ۱۳۸۹).

در سال ۱۹۵۰ سازمان همکاری های اقتصادی اروپایی تعریف کامل تری از بهره وری به این شرح ارائه داد: بهره وری خارج قسمت بازده به یکی از عوامل تولید است. لذا می توان از بهره وری سرمایه، بهره وری سرمایه گذاری، بهره وری مواد خام، بسته به این بازده در ارتباط با سرمایه، سرمایه گذاری با مواد خام و غیره مورد بررسی قرار گیرد، نام برد (پولیتیس^{۱۸}، ۲۰۱۵).

رابطه فرهنگ و بهره وری

برخی از صاحب نظران جهان سوم کوشیده اند تا بهره وری را با هدفهای فرهنگی مغایر نشان دهند و انسان را در انتخاب یکی از دو راه افزایش بهره وری و رعایت حقوق انسان محصور و محدود کنند. مشاهده بهره وری خارج از چارچوب فرهنگی جامعه و تلاش برای بهتر زیستن از نظر مادی بدون رعایت توجه به ارزشهای فرهنگی در یک مجموعه، نوعی خودفریبی به حساب می آید. افزایش بهره وری نه تنها با فرهنگ ها مغایرتی ندارد، بلکه فرهنگها برای رشد و توسعه بهره وری زمینه مساعدی می باشند. بهره وری هنگامی که در کنار رعایت مصالح انسانی و اقدام به تامین حقوق انسان افزایش پیدا می کند، خود به یک ارزش بزرگ فرهنگی تبدیل میشود. وقتی که بهره وری به صورت یک فرهنگ در می آید، آن زمان جامعه و کشور به مجموعه ای پویا تبدیل می شود که در آن از هر فرصت و هر امکان به نفع انسانها بهره برداری خواهد شد و فرصتهای قابل توجهی از منابع موجود ایجاد می شوند (پورکاظمی و شاکری نوائی، ۱۳۸۹).

6- McGregor

7- Katz & Kahn

8- Irving , Coleman & Griffin

9- Ghedel & Kennedy

10- Mackenzie

11- Harvard

12- Stanford

13- Quesnay

14- Larousse

15- Litter

16- Steven

17- Early

18- Politis

نقش فرهنگ سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی

یکی از دغدغه‌های مدیران مسئله بهره‌وری و بهبود آن در سازمان است. عوامل متعددی بر بهره‌وری نیروی انسانی سازمان موثر است. یکی از این عوامل فرهنگ حاکم بر سازمان است. فرهنگ سازمانی از متغیرهای متعددی تشکیل شده است. این که کدام یک از این عوامل تأثیر بیشتری بر بهره‌وری نیروی انسانی دارد، میتواند به مدیران سازمان کمک شایانی نماید. چرا که اختصاص منابع و توجه بیشتر به عواملی که تأثیر بیشتر بهره‌وری نیروی انسانی سازمان دارد، میتواند سازمان را در تحقق اهداف سازمان موفق نماید. (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱)

از این رو در یک سازمان، فرهنگ کارکردها و نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند: اولاً، فرهنگ تعیین‌کننده مرز زمانی است، یعنی سازمانها را از هم تفکیک می‌کند. ثانیاً، نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند. ثالثاً، فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که آن بیش از منافع شخصی فرد است. رابعاً، فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌شود. فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان نوعی چسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استاندارد مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند. و نهایتاً فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها و رفتار کارکنان می‌شود به طور کلی فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد. و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتیکه فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث میشود که افراد درباره آنچه که انجام میدهند احساس بهتری داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری میشود. به عبارت بهتر مکانیزم اساسی افزایش بهره‌وری در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزشهای فرهنگی نهفته است. به طوریکه میتوان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملکرد خوب دست یافت. در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزشهای فرهنگی مهمترین عامل هستند و در این میان مدیران حساسترین نقش را ایفا میکنند. زیرا بهبود بهره‌وری در حیطه مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت شروع می‌شود. (سیفی نهانودی، ۱۳۸۸: ۱۱)

عوامل موثر فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری کارکنان

ویلیام اوچی یکی از پژوهشگران شرکت مکنزی با مطالعه ی فرهنگ سازمانی ژاپنی، تئوری معروف خود (نظریه ی Z) را مطرح ساخت، تئوری (زد)، چگونگی اعتماد سازمان به کارکنان و اطمینان آنان نسبت به یکدیگر جهت رسیدن به حداکثر کارایی و بازدهی و اثر بخشی و در نهایت بهره‌وری است. در ذیل به عوامل که براساس نظریه ویلیام اوچی به بهره‌وری کارکنان در سازمان می‌انجامد می‌پردازیم.

۱- **تعهد به کارکنان**^{۱۹}: تامین امنیت شغلی برای کلیه کارکنان حتی آنان که شایستگی زیادی ندارند (کارمندان)، استخدام مادام العمر، هدف از استخدام مادام العمر یا بلند مدت، تامین امنیت شغلی برای کارکنان است.

۲- **ارزشیابی**^{۲۰}: اگر ترفیع یا ارتقا به کندی صورت گیرد مدیران فرصت می‌یابند که با افراد و آداب و رسوم می‌کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند آشنا شوند. کارکنان با فرهنگ سازمانی بار می‌آیند و سرانجام از حیث فرهنگ همانند می‌شوند. فرد تک رو تا زمانی که وفاداری به آداب و رسوم داخلی سازمان را نیاموخته است، ارتقا نخواهد یافت.

۳- **کارراهه‌ی شغلی**^{۲۱}: مسیر خدمتی کارکنان غیر تخصصی موجب علاقه‌مندی به محیط کار می‌شود و وفاداری سازمانی را افزایش می‌دهد و از انتقال کارکنان به سازمان‌های دیگر جلوگیری می‌کند. کار راهه ی شغلی به حرفه ای شدن رشته ی شغلی منجر می‌شود و وفاداری به سازمان را افزایش می‌دهد.

۴- **نظام کنترل غیر رسمی**^{۲۲}: نظام کنترل غیررسمی و اما ضمنی؛ توقعات سازمان از رفتار یا بازدهی کارکنان به طور صریح ذکر نشده است. اما این توقعات کلی از فلسفه ی سازمان قابل درک و استنتاج است.

۵- **تصمیم‌گیری**^{۲۳}: در این روش مدیر به تنهایی تصمیم نمی‌گیرد، بلکه همه ی افراد اظهار نظر می‌کنند و از آن حمایت می‌کنند حتی در صورتی که بهترین تصمیم هم نباشد. به جرأت می‌توان گفت که همه‌ی تصمیمات ژاپنی‌ها در هر سازمان، محصول تفکر گروهی است و توافق گروهی از سیستم ارزشی ناشی می‌شود.

19- Commitment to Employees

20- Evaluation

21- Careers

22- Control

23- Decision- Making

۶- **مسئولیت جمعی**^{۲۴}: براساس مسئولیت جمعی نظارت بر پروژه ها و اعمال پاداش و تنبیهات، مسئولیت جمعی تمام کارکنان واحد های اصلی و فرعی سازمان است و این مسئولیت جمعی همه از همان تصمیم گیری مبتنی بر رضایت و توافق ناشی می شود.

۷- **توجه به کارکنان**^{۲۵}: به معنای توجه سرپرست نسبت به کارکنانش می باشد. به این مفهوم که مدیر به آگاهی یافتن از تمام خصوصیات شخصی کارمندان علاقه مند است (ابزاری و دلوی، ۱۳۹۳).

توجه عمیق به تمامی مسایل افراد سازمان در راستای مجموعه ی عوامل هفت گانه ی فوق، چارچوب تئوری Z را تشکیل می دهد. یکی از استادان دانشگاه هاروارد به نقل از مدیران ژاپنی می گوید: "به عقیده ی من در آینده، هدف فرهنگ سازمانی ما باید فراتر از تولید ساده یا تهیه ی بعضی فراورده های توسعه باشد، ما باید درصدد ایجاد آن نوع رضایت مندی برای مشتریان باشیم که موجب خشنودی و شادکامی ایشان در زندگی روزمره شان گردد" به عقیده ی ویلیام اوچی همین عوامل هستند که سبب ایجاد تحکیم همبستگی و استواری بین فرد و سازمان می شود، یعنی به آن چه آبراهام مازلو^{۲۶} از سلسله مراتب نیازها، نیاز به همبستگی می خواند تحقق می بخشد. به عقیده ی مازلو تمام مردم برای همبستگی با عشق و علاقه ای که می تواند به واسطه ی احساس تعلق به گروه یا سازمان ارضا شود نیاز دارند. در زندگی صنعتی امروزه ی کارکنان معمولاً نیاز به همبستگی شان ارضا نشده است، چنین می پندارند که هیچ تکیه گاهی ندارند و از این روی احساس سرشکستگی می کنند، به نظر اوچی این نیاز بر مبنای نظریه ی Z و با ایجاد و تحکیم همبستگی میان کارکنان و سازمان، تأمین می شود. همبستگی میان کارکنان ژاپنی بیشتر براساس رفاقت و اعتماد متقابل است و نه صرفاً برای تعقیب منافع مالی. ایجاد علائق متقابل میان کارکنان از یک طرف و بین کارکنان و سازمانشان از سوی دیگر، این نتیجه را به دست داده است که بهره وری فوق العاده ی ژاپن با این روابط متقابل همبستگی دارد (ایران نژاد و همکاران، ۱۳۹۲).

نتیجه گیری

متغیر مورد بررسی در تحقیق حاضر بهره وری نیروی انسانی بود نتایج نشان دهنده ی این است که یکی از عوامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمانی نیروی انسانی می باشد موفقیت های چشمگیر دهه اخیر سازمان هایی با حداقل امکانات از یک سو و شکست سازمان هایی با بهترین توانایی های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می گردد فرهنگ در یک سازمان، به مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضاتی بنیانی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش ها را به عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل داده، نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می کند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی در شکل بخشیدن بدان مطرح شده و تأثیر بسزایی بر ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، تکنولوژی و نیروی انسانی و از همه مهمتر بر بهره وری و استراتژی سازمان دارد. فرهنگ، باید و نبایدها را مشخص می کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می دهد. با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی های سازمان نسبت به ارزش ها و هنجارها، احساس مسئولیت، تعهد و از کار احساس رضایت می کنند، که این در کنار مدیریت قوی موجب بهبود روحیه، انگیزش عملکرد سازمانی بهره وری کارکنان می گردد.

²⁴- Responsibility

²⁵-Concern For People

²⁶- Maslow

منابع و مراجع

- [۱] الوانی، سیدمهدی؛ محمدی، سمیه؛ میرزایی، مهدی (۱۳۹۱)، تأثیر فرهنگ سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی، نشریه پژوهشگر (مدیریت)، دوره ۹، شماره ۲۸.
- [۲] آسترکی، داریوش. (۱۳۸۹). تأثیر آموزش ضمن خدمت در ارتقای بهره‌وری کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی جمهوری اسلامی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی. رشته مدیریت آموزشی. چاپ نشده.
- [۳] ابزری، محمد. (۱۳۹۳). مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد تعالی گرا. اصفهان: انتشارات قاصد سحر.
- [۴] ایران زاده، سلیمان و طاحونی، عبدالوحد (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین ابعاد کیفیت زندگی کاری با بهره‌وری کارکنان، مجله مدیریت و بهره‌وری، سال هفتم، شماره ۲۵، صص ۶۷-۸۰.
- [۵] پورکاظمی، محمد حسین، شاکری نوائی، غلامرضا (۱۳۸۹)، بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن در بهره‌وری دانشکده‌ها، فصلنامه مدرس علوم انسانی
- [۶] زمینی، سهیلا. حسینی نسب، داوود. زمینی، سمیرا. زارعی پروین (۱۳۹۰)، "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه تبریز"، فصلنامه سلامت کار ایران، دوره ۸، شماره ۱.
- [۷] طوسی، محمد. (۱۳۸۵). فرهنگ سازمانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۸] عباس زاده، مجید. (۱۳۸۹). تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی. آذربایجان غربی: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- [۹] سیفی نهندی، مهدی (۱۳۸۸)، «ویرایش شده بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر میزان بهره‌وری کارکنان رادیو ورزش، موسسه آموزش عالی سمنگان - آمل
- [10] Steven M.Fox,(2007). "Assessing Manager Performance",Journal of Portfolio Management,,P 37.
- [11] Politis John D. (2015). Dispersed leadership Predictor of The Work Environment for Creativity and Productivity. European Journal of Innovation Management; 8 (2): 182, 23.