

## تدوین الگوی ریاضی برای بهره‌وری مدیران سازمان‌های آموزشی و صنعتی، و مراکز آموزش عالی بر اساس فضای سازمانی

دکتر فتاح ناظم

f\_nazem@yahoo.com

استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد رودهن

### چکیده

هدف بنیادی این پژوهش، بررسی رابطه‌ی شیوه‌ی رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران. سازمان‌های آموزشی و صنعتی، و مراکز آموزش عالی برای دستیابی به الگوی مناسب مدیریتی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش همه‌ی مدیران دبیرستان‌های شهر تهران، مدیران اداری بخش‌های مختلف دانشگاه آزاد منطقه‌ی ۸، و مدیران شرکت ملی صنایع پتروشیمی است که از این میان، ۲۴۵ نفر از مدیران دبیرستان‌ها، ۲۰۰ نفر از مدیران دانشگاه آزاد، و ۳۴۹ نفر از مدیران شرکت ملی صنایع پتروشیمی انتخاب شدند. ابزار سنجش پرسش‌نامه‌های شیوه‌ی رهبری مترکاس و باردنز، فضای سازمانی لیتوین و استرینگر، و بهره‌وری اسمیت، مک‌کال، و استول بود. پرسش‌نامه‌ی شیوه‌ی رهبری بر روی مدیران، و هم‌زمان پرسش‌نامه‌های فضای سازمانی و بهره‌وری بر روی سه نفر از کارمندان آن‌ها اجرا شد. یافته‌های آزمون رگرسیون چندمتغیره نشان داد که:

آ- فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران هم‌بسته‌گی دارد؛

ب- الگوی ریاضی بهره‌وری خدمات مدیران بر پایه‌ی فضای سازمانی چنین است:

بهره‌وری = فضای سازمانی  $\times$  ۰٫۶۴ + (۲۲٫۶۲-)

در سازمان‌های آموزشی

بهره‌وری = فضای سازمانی  $\times$  ۰٫۸۵ + (۱۱٫۲۱۹-)

در مراکز آموزش عالی

بهره‌وری = فضای سازمانی  $\times$  ۰٫۶۵ + (۲۹٫۱۹-)

در سازمان‌های صنعتی

کلیدواژه‌ها: الگو؛ بهره‌وری؛ فضای سازمانی؛



## مقدمه

کمال‌جویی یکی از ویژه‌گی‌های انسان و مهم‌ترین عامل پیش‌رفت وی در تاریخ بوده‌است. بهره‌وری نیز یکی از شناسه‌های رسیدن به کمال در نظام‌های ساخته‌ی انسان و فعالیت‌های ارادی انسان است. سرچشمه‌ی تلاش برای افزایش بهره‌وری از آغاز، فطرت کمال‌جویی انسان بوده‌است و امروزه، با نگرش به کم‌بود روز افزون منابع، و رقابت فزاینده در اقتصاد جهانی باید بهره‌وری جوامع انسانی را در همه‌ی جنبه‌های زنده‌گی افزایش داد. کشورهای مختلف جهان برای بالا بردن تراز بهره‌وری ملی، صنعتی، بازرگانی، و آموزشی خود تلاشی پی‌گیر نشان می‌دهند و می‌کوشند از راه‌ها و روش‌های مختلف مدیریتی به افزایش تراز بهره‌وری یاری دهند که در این میان مدیران سهمی به‌سزا در افزایش بهره‌وری دارند.

دراکر<sup>۱</sup> (۱۹۵۴) مدیران را کم‌یاب‌ترین و هم‌چنین باارزش‌ترین سرمایه‌ی سازمان‌ها، و عوامل اصلی و تعیین‌کننده‌ی جامعه می‌داند که نقشی بنیادی و حیاتی در بالش و شکوفایی آن دارند. مدیران شایسته و آگاه توانایی آن را دارند که با بهره‌گیری از توانایی‌های درونی، دانش کارشناسی، و تجربه‌های شغلی، هدف‌های سازمان‌ها را با به‌کارگیری کم‌ترین منابع به گونه‌ی برتر تحقق بخشند، و اثربخشی و کارایی سازمان را بالا برند. بی‌گمان، مدیریت عامل مهم شکوفایی و کلید رستگاری، رفاه، و استقلال ملت‌ها است، اما شکوفایی در گرو کار گروهی و سازمانی است، و به سامان رسیدن فعالیت‌های گروهی و سازمانی نیازمند مدیریت اثربخش است. در دنیای رقابت و پیچیده‌گی روزافزون مهارت‌ها، موفقیت سازمان‌ها، بدون شیوه‌های درخور مدیریت، ناشدنی می‌نماید. هرسی و بلانشارد<sup>۲</sup> (۱۹۸۸)، وظیفه‌ی مدیر یا رهبر سازمان را از آن‌جا که با همه‌ی متغیرهای پیرامونی آن برهم‌کنش دارد مهم می‌دانند. مدیران باید از ویژه‌گی‌های برجسته‌ی برخوردار باشند و با تکیه بر یافته‌ها و پژوهش‌های انجام‌شده درباره‌ی مسائل مدیریتی، روش‌های مناسب را با توجه به جایگاه سازمان در کار آورند و هم‌چنین با ایجاد فضای مطلوب سازمانی، زمینه‌ی دستیابی به هدف‌های سازمان را فراهم سازند.

به گفته‌ی فرنچ، کست، و روزنزویگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) فضای سازمانی مجموعه‌ی است به‌نسبت پایدار از دریافت‌های اعضای سازمان از ویژه‌گی‌های فرهنگ آن. این دریافت‌ها، بر احساس، نگرش، و رفتار افراد در محل کار اثر می‌گذارد. بولدن<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) نیز فضای سازمانی را محیطی می‌داند که افراد در آن کار می‌کنند و بازتاب‌دهنده‌ی نگرش کارکنان و شیوه‌ی

1. Drucker, P. F.

2. Hersey, P., &amp; Blanchard, K. H.

3. French, W. L., Kast, F. E., &amp; Rosenzweig, J. E.

4. Boulden, G. P.



مدیریت سازمان است. فضای سازمانی دربرگیرنده‌ی سامانه‌ئی ارزشی است که روش انجام کار و رفتارهایی را که تأیید می‌شود مشخص می‌کند. در دیدگاه اشنایدر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، فضای سازمانی، به گونه‌ئی گسترده، دریافتی مشترک از کارراه‌ها و رویه‌های رسمی و غیررسمی سازمان شمرده می‌شود که برای اعضا دپنی است. به گفته‌ی آونز<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) مفاهیم فرهنگ سازمانی و فضای سازمانی، هر دو سازه‌هایی هستند که با یک واقعیت سر و کار دارد و رفتار افراد در سازمان‌ها برآیند کنش‌ورزی با رخ‌داده‌های مستقیم و محسوس نیست، بلکه برآیند کنش‌ورزی با نیروهای نامحسوس پیرامونی است.

بونه و کورتز<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) فرهنگ سازمانی را با طبیعت، باورها، و چشم‌داشت‌ها از زنده‌گی سازمانی مرتبط می‌دانند، در حالی که فضای سازمانی را شناسه‌ئی برای تعیین و دستیابی به این باورها و انتظارها برمی‌شمارند. به گفته‌ی چان‌دان<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) فضای سازمانی بازتاب‌دهنده‌ی نگرش افراد به سازمانی است که به آن دل‌بسته‌گی دارند و مجموعه‌ئی است از ویژه‌گی‌ها و عواملی که به عنوان نیروی اصلی در تعیین رفتار کارکنان مؤثر است. به باور کوئن<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) فضای سازمانی بیش‌تر بر توصیف فضای کاری، آن‌چنان که اعضای سازمان درمی‌یابند تکیه دارد. اندازه‌های فضای کاری را می‌توان ارزیابی کارکنان از محیط پیرامون به شمار آورد. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی تلاش می‌کند ترجیحات رفتاری اعضای سازمان را ترسیم کند. به سخن دیگر، پژوهش‌گران فرهنگ سازمانی به آن چه که افراد بدان می‌اندیشند علاقه‌مند نیستند، بلکه در جست‌وجوی سازوکارهایی هستند که بر دریافته‌ها، انگیزش، و کنش کل اعضای سازمان اثر گذارد؛ مانند دوری از قدرت<sup>۶</sup> (سویه‌ئی از فرهنگ سازمانی) که نشان‌دهنده‌ی گرایش و هنجارهای فرد به پذیرش نابرابری در قدرت است، و گوشه‌گیری<sup>۷</sup> (سویه‌ئی از فضای سازمانی) که دریافت کارمندان از رئیسی است که رفتار گوشه‌گیرانه دارد. دنیسون<sup>۸</sup> (۱۹۹۶) نیز فضای سازمانی را دو مفهوم جداگانه می‌داند: یکی، دریافته‌های مشترک افراد از یک موقعیت یا واکنش‌های مشترک افراد به آن است که شاید جوّ رضایت، مقاومت، درگیرشدن، و از این دست را پدید آورد؛ و دیگری مجموعه‌ی شرایطی است که بر رفتار افراد اثر دارد. ویژه‌گی‌های عینی یک نظام اجتماعی، با واکنش‌های سازگار با آن ویژه‌گی‌ها همراه است.

1. Schneider, B.  
2. Owens, R. G.  
3. Boone, L. E., & Kurtz, D. L.  
4. Chandan, J. S.  
5. Koene, B. A. S.  
6. Power Distance  
7. Aloofness  
8. Denison, D. R.

یکی از عوامل ساختاری مؤثر بر فضای سازمانی، اندازه‌ی سازمان است. پژوهشی در یک نظام آموزشی نشان داد که در سازمان‌های کوچک‌تر، محیط بازتر و پراعمادتر است و فضای سازمانی دوستانه‌تری وجود دارد. افزون بر این، جایگاه کاری فرد در زنجیره‌ی جایگاه‌های سازمانی، می‌تواند بر دریافت وی از فضای سازمانی مؤثر باشد (برای نمونه، اسپیتز، ۱۹۷۷؛ سوفیانوس،<sup>۱</sup> ۲۰۰۵؛ اربیش،<sup>۲</sup> ۲۰۰۴؛ فوتز،<sup>۳</sup> ۲۰۰۴).

پژوهش برنز و استاکر<sup>۴</sup> (۱۹۶۱) نشان داد که فن‌شناسی تکراری مانند خط تولید، باعث پدید آمدن فضای سازمانی نرمش‌ناپذیر و قانون‌گرا، و در نتیجه اندک بودن نوآوری کارکنان می‌شود. درباره‌ی تأثیر محیط بیرونی بر فضای درونی سازمان یافته‌های کمی وجود دارد. با این همه، دگرگونی‌های پیرامونی می‌تواند بر فضای سازمانی مؤثر باشد. برای نمونه، در دشواری‌های اقتصادی، شاید سازمان ناگزیر شود بخشی از کارکنان خود را برکنار کند که این موجب می‌شود کارکنان فضای سازمان را تهدیدآمیز و پشتی‌بانی‌نکننده بدانند. پژوهش‌های فراوانی تأثیر کارراه‌ها و فعالیت‌های مدیریت را بر فضای سازمانی تأیید می‌کند (سراج، ۱۳۸۴؛ کریمی، ۱۳۸۴؛ ویلسون،<sup>۵</sup> ۲۰۰۵؛ دورچی‌کوا، گالتا، و باتلر،<sup>۶</sup> ۲۰۰۴؛ لمبرت،<sup>۷</sup> ۲۰۰۴؛ فوتز،<sup>۳</sup> ۲۰۰۴؛ دومریت،<sup>۸</sup> ۲۰۰۵؛ جکسون-مالک،<sup>۹</sup> ۲۰۰۵؛ ناظم و کلانتری، ۱۳۸۴). برای نمونه، نشان داده‌شده‌است که ارائه‌ی بازخورد، استقلال فردی و هویت‌بخشی به کار، بها دادن به دگرگونی‌های پیرامونی در کار، تثبیت افراد در پست‌های مناسب، حقوق، ارتباط، و دادن پاداش و قدردانی، در اعضای سازمان احساس مسئولیت برای دستیابی به هدف‌های گروهی و سازمانی پدید می‌آورد که خود فضای سازمانی را کام‌یاب‌گرا می‌سازد.

شرینگتون<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۹) معتقد است که عوامل مؤثر بر فضای سازمانی، دربرگیرنده‌ی ارزش‌های مدیریتی، شیوه‌ی رهبری، جایگاه اقتصادی، ساختار سازمانی، ویژه‌گی‌های اعضای، تشکیل اتحادیه‌ها، اندازه‌ی سازمان، و ماهیت کار است. به گفته‌ی فرنچ، کست، و روزنر/ویگ (۱۹۸۵) بر اساس نگره‌های موجود و یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده، نمی‌توان بهترین فضای سازمانی را معرفی نمود. لیتوین و استریگر<sup>۱۲</sup> (۱۹۶۸) در این باره می‌گویند: «بی‌معنا است که به مدیران گفته‌شود چه‌گونه مدیریت کنند. مدیر، فضایی را که نیاز کارکرد بالا است، تعیین می‌کند. وی بررسی می‌کند و درمی‌یابد که واحدش چه قدر از این

1. Steers, R. M.
2. Sofianos, T. J.
3. Erbsich, P. M.
4. Fouts, H. M.
5. Burns, T. & Stalker, G. M.
6. Wilson, C. L.
7. Durcikova, A., Galletta, D., & Butler, B.
8. Lambert, W. E.
9. DeMeritt, E. G.
10. Jackson-Malik, P. J.
11. Cherrington, D.
12. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. Jr.

فضای مطلوب دور است، و سپس برنامه‌ها و کارهای بایسته را برای رسیدن به چنین فضایی برمی‌گزیند».

استیرز (۱۹۷۷) معتقد است اگر سازمان برای دستیابی به کارکرد و بازده درخور تلاش کند، فضای کام‌یاب‌گرا برای آن بهتر است، و اگر در پی خوشنودی شغلی کارکنان باشد، فضای دوستانه کارآمدتر خواهد بود. یافته‌های پژوهشی تیم و پترسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) نشان می‌دهد که عواملی مانند اعتماد، تصمیم‌گیری مشارکتی، پشتیبانی، باز بودن روابط از بالا به پایین، شنیدن گزارش‌ها از سوی افراد پایه‌ی بالا، و توجه به هدف‌های کارکرد بالا در فضای سازمانی قوی وجود دارد (برگرفته از اکرامی، ۱۳۸۰).

هال‌پین و کرافت<sup>۲</sup> (۱۹۶۳) در پژوهش خود شش گونه فضای سازمانی را شناسایی کردند که بر روی یک پیوستار جای می‌گیرد: باز<sup>۳</sup>؛ خودگردان<sup>۴</sup>؛ کنترل‌شده<sup>۵</sup>؛ دوستانه<sup>۶</sup>؛ پدرانه<sup>۷</sup>؛ و بسته<sup>۸</sup> (مورن و ولک‌وین<sup>۹</sup>، ۱۹۹۲). لیکرت<sup>۱۰</sup> (۱۹۶۱) نیز در زمینه‌ی بررسی فضای سازمانی، ویژه‌گی‌های سازمانی را در نموداری با نام «سیمای ویژه‌گی‌های سازمانی»<sup>۱۱</sup> ارائه کرده که دارای هشت بعد از ویژه‌گی‌های بنیادی سازمان است. این ابعاد با نگاه به نگره‌ی نظام‌های مدیریتی چهارگانه‌ی وی چنین است: فراگرد رهبری؛ نیروهای انگیزشی؛ فراگرد ارتباط؛ فراگرد برهم‌کنش-نفوذ؛ فراگرد تصمیم‌گیری؛ ترتیب هدف‌ها؛ فراگرد نظارت؛ و تحقق هدف‌های آموزشی (گیبسون، ایوان‌چه‌ویچ، و دانلی<sup>۱۲</sup>، ۱۹۷۳).

استرن و اشتین‌هوف<sup>۱۳</sup> نیز بیکره‌بندی دیگری از فضای سازمانی ارائه کرده‌اند. آنان نیز هم‌چون هالپین و کرافت، شخصیت سازمان را با شخصیت انسان هم‌ارز می‌دانستند و با تکیه بر کار روان‌شناسی دیگر به نام موری<sup>۱۴</sup>، مفهوم نیاز-فشار<sup>۱۵</sup> را به عنوان سازنده‌ی شخصیت آدمی از او وام گرفتند. موری شخصیت را برآیندی از برهم‌کنش پویای نیاز (درونی) با فشار می‌دانست (اوتز، ۱۹۹۱).

لیت‌وین و استرینگر (۱۹۶۸) نیز پس از پژوهش‌های فراوان در زمینه‌ی فضای سازمانی، پرسش‌نامه‌ی ۵۰ پرسشی را فراهم آوردند که دارای بعدهایی هم‌چون ساختار،

1. Team, P., & Peterson, M. F.

2. Halpin, A. W., & Croft, D. B.

3. Open

4. Autonomous

5. Controlled

6. Familiar

7. Paternal

8. Closed

9. Moran, E., & Volkwein, J. F.

10. Likert, R.

11. Profile of Organizational Characteristics (POC)

12. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. Jr.

13. Stern, G. G. & Steinhoff, C. R.

14. Murray, Henry A.

15. Need-Press

مسئولیت، پاداش، خطرپذیری، دوستی، پشتی‌بانی، ناسازگاری، ضابطه‌ها، و هویت است. آنان نشان داده‌اند که شیوهی رهبری از عواملی است که بر فضای سازمانی اثر می‌گذارد. افزون بر این، شواهد محکمی درباره‌ی ارتباط فضای سازمانی با عوامل دیگر همچون هوش هیجانی (راجرز گرش،<sup>۱</sup> ۲۰۰۵)، یادگیری سازمانی (جیمنس،<sup>۲</sup> ۲۰۰۴)، و رضایت شغلی (استیونز،<sup>۳</sup> ۲۰۰۵) وجود دارد. بنابراین، باید مدیران برای دستیابی هر چه بیش‌تر به هدف‌های سازمان، بر فضای سازمانی نظارت کنند و با ایجاد محیط مناسب کاری زمینه‌ی افزایش بهره‌وری سازمان را فراهم آورند.

واژه‌ی بهره‌وری نخستین بار در سال ۱۷۷۶ توسط کوئزنی<sup>۴</sup> به کار رفت (سومانس،<sup>۵</sup> ۱۹۹۸). اسمیت<sup>۶</sup> در ۱۷۷۶، درباره‌ی بهره‌وری کار، وظیفه‌بندی کار، و تخصص برای افزایش سود، کاهش خسته‌گی، و افزایش به‌کارگیری فن‌شناسی مطالبی عنوان نمود (نایوداما،<sup>۷</sup> ۱۹۸۰). وی در ارتباط با مفهوم بهره‌وری به کارآیی و تخصص اشاره می‌کند و تقسیم کار را بر مبنای کارآیی و بهره‌وری می‌داند. اقتصاددانانی همچون سینور<sup>۸</sup> بهره‌وری را بر حسب کیفیت جسمی، فکری، روحی، هوش، و مهارت و قدرت بدنی و فکری کارگر تبیین می‌کردند (وزارت صنایع سنگین، ۱۳۷۲). ولی انقلاب در بهره‌وری در سال ۱۸۸۱ از تیلور<sup>۹</sup> آغاز شده‌است که می‌توان آن را تاریخ آغاز پژوهش‌های رسمی و علمی مدیریت بهره‌وری دانست (تیلور، ۱۹۴۷). لی‌تر<sup>۱۰</sup> در سده‌ی نوزدهم بهره‌وری را توان فرآوری تعریف کرده‌است. ماهونی<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۸) معتقد است که بهره‌وری دربرگیرنده‌ی کارآیی، اثربخشی، و تغییر است. افزون بر این‌ها، دانش‌مندی همچون توردال<sup>۱۲</sup> (۱۳۷۱)، مسکون، آلبرت، و خه‌دوری<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۸)، بونه و کورتر (۱۹۹۲)، مونگا<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۷)، رابینز<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۱)، رانفتل<sup>۱۶</sup> (۱۹۸۹)، کوئنز، اودانل، و وای‌ریخ<sup>۱۷</sup> (۱۹۸۶)، پوتی<sup>۱۸</sup> (۱۳۷۱)، استونر و فری‌من<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۳)، شرمرهورن<sup>۲۰</sup> (۱۹۸۹)، و لندل<sup>۲۱</sup> (۱۹۸۶) نیز بهره‌وری

1. Rogers Gerrish, S.
2. Jimenez, B. M.
3. Stevens, D. J.
4. Quesnay, F.
5. Sumanth, D. J.
6. Smith, Adam
7. Nayudamma, Y.
8. Sinver, S.
9. Taylor, F. W.
10. Litter, M.
11. Mahoney, T. A.
12. Tordahl, D.
13. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F.
14. Monga, R. C.
15. Robbins, S. P.
16. Ranftl, R. M.
17. Koontz, H., O'Donnell, C., & Wehrich, H.
18. Putti, J. M.
19. Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E.
20. Schermerhorn, J. R. Jr.
21. Landel, R. D.

را دربرگیرنده‌ی اثر بخشی و کارایی می‌دانند که افزایش تراز بهره‌وری در سازمان برآمده از کارایی مدیریت است که با مدیریت خوب هم‌ارز است.

افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن هدف اصلی مدیریت است. در واقع، بنیان مدیریت بهره‌وری ایجاد شرط‌های مناسب برای کارکرد بالاتر است. فرآیند مدیریت بهره‌وری نشان‌گر دگرگونی است و دگرگونی نیز هرگز به‌آسانی به دست نمی‌آید. دگرگونی را نمی‌توان با فرمان دادن و دستور پدید آورد. در فرآیند دگرگونی باید زمینه‌ی شایان را فراهم آورد و سازمان را آماده کرد. همچنین باید سدهای دگرگونی را شناسایی کرد و برای چیره‌گی بر آن‌ها، کارهای بایسته را انجام داد. کوتاه آن که باید آن‌چه را که در پی آن ایم به‌خوبی بشناسیم و با همه‌ی توان به اداره و نظارت روزانه‌ی دگرگونی بپردازیم (بلچر، ۱۹۸۷).

رایت<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) سدهای پیش‌روی بهره‌وری را چنین برمی‌شمارد: نداشتن سو، ساختارهای سازمانی سست، نظام‌های پرداخت، و گزینش مدیر. از سوی دیگر، مدیریت بهره‌وری، فرآیند برنامه‌ریزی، هم‌آهنگی، و نظارت بر برنامه‌های بهره‌وری در سازمان است. یک مدیر بهره‌ور کسی است که برای انجام وظایف و کارهای مهم مسئولیت بپذیرد (لم‌کیمی،<sup>۳</sup> ۱۹۸۷). کاپل‌من<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) چهار عامل بنیادی محیط، ویژه‌گی‌های سازمان، شناسه‌های کار، و شناسه‌های فردی را در بهره‌وری مؤثر می‌داند.

در پژوهش‌های گوناگون، هم‌بستگی این عوامل با بهره‌وری معنادار بوده‌است: شیوه‌های رهبری و نظارت (فروتن، ۱۳۸۴؛ اکبری، ۱۳۸۴؛ انگل،<sup>۵</sup> ۲۰۰۴؛ پوکسز،<sup>۶</sup> ۲۰۰۴)؛ کیفیت زنده‌گی کاری (کریم‌وند، ۱۳۸۳)؛ تحصیلات مدیران (زمانی، ۱۳۸۳)؛ رعایت اصول روابط انسانی (چناری، ۱۳۸۳)؛ تأکید بر کارکرد گروهی (چی‌یو،<sup>۷</sup> ۲۰۰۵)؛ شیوه‌های اندیشیدن مدیران (جزیی‌نگر) (رحمتی، ۱۳۸۴)؛ فضای سازمانی (براری، ۱۳۸۴)؛ و کارآفرینی مدیران (حسین‌زاده، ۱۳۸۴).

راس<sup>۸</sup> (۱۹۷۷) نیز بهره‌وری سازمان را پی‌آیند منابع، مدیریت زیردستان، و وظیفه‌های مدیریتی می‌داند. هدایت کارکنان در راستای به‌کارگیری هر چه بیش‌تر توانایی‌هایشان، بهره‌وری سازمان را بالا می‌برد که خود به رضایت شغلی می‌انجامد. مدیریت منابع انسانی و کنش‌های مدیریتی در زمینه‌ی طراحی کار، پرمایه‌سازی و شکوفایی کار، و جابه‌جایی و گردش کاری، بر بهره‌وری کارکنان مؤثر است. فرنچ (۱۹۸۶) ماندگاری و کام‌یابی سازمان‌ها را در گرو نگرش مدیران به عوامل محیط بیرونی، محیط درونی (سازمانی)، و بازده

1. Belcher, J. G. Jr.  
2. Wright, W. L.  
3. Lam Khim Ngee, C.  
4. Kopelman, R. E.  
5. Engle, M. C.  
6. Poxes, A. M. Jr.  
7. Chiu, S. K.  
8. Ross, J. E.

(دست‌آوردها) می‌داند که این عوامل بر یک‌دیگر اثر می‌گذارد. برای نمونه، مدیریت سازمان با تقویت و پشتیبانی برنامه‌های آموزشی (عامل درونی) بر ضابطه‌های قانونی استخدام (عامل بیرونی) تأثیر می‌گذارد؛ یا اثربخشی سازمان (بازده) بر کیفیت و قیمت مناسب کالا اثر می‌گذارد و موجب افزایش تقاضا (عامل بیرونی) می‌شود. سازمان جهانی کار<sup>۱</sup> عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان را به دو گروه عمده زیر دسته‌بندی کرده‌است (پروکوپنکو، ۱۹۹۲):

آ- عوامل بیرونی (نظارت‌ناپذیر)- به عواملی گفته می‌شود که از بیرون بر سازمان اثر می‌گذارد و در دسترس افراد و مدیران درون سازمان نیست. برای بهتر کردن کارکرد سازمان، باید به عوامل بیرونی مؤثر در مدیریت و کارآیی سازمان نگریده شود و سازمان خود را با دگرگونی‌های آنها سازگار سازد. این عوامل دربرگیرنده‌ی قوانین و مقررات مالی، سیاست‌های جهانی، آیین‌نامه‌ها و قوانین مالیاتی، و عوامل و روابط اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی است.

ب- عوامل داخلی (نظارت‌پذیر)- این عوامل در دسترس افراد و مدیران درون سازمان است و با ژرفاندیشی و مدیریت درست می‌تواند در راستای بهتر کردن بهره‌وری به کار گرفته شود.

در بررسی‌هایی سومانت (۱۹۹۸)، هفتاد روش گوناگون برای بهتر کردن بهره‌وری شناسایی شده‌است. این روش‌ها در پنج گروه بنیادی- فن‌شناسی، نیروی انسانی، فرآورده، کار (فرآیند)، و مواد دسته‌بندی می‌شود. این دسته‌بندی همه‌ی روش‌های مبتنی بر مهندسی صنایع سنتی، بازار (خرید و فروش)، نظارت نظام‌ها، پژوهش در عملیات، مهندسی رایانه، مدیریت، روان‌شناسی، علوم رفتاری، و مانند این‌ها را در بر می‌گیرد.

این پژوهش، در پی یافتن پاسخی برای این پرسش است که آیا فضای سازمانی با بهره‌وری مدیران رابطه دارد و الگوی ریاضی برای پیش‌بینی بهره‌وری مدیران در سازمان‌های آموزشی و صنعتی، و مراکز آموزش عالی بر پایه‌ی فضای سازمانی کدام است؟

## روش پژوهش

### جامعه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری این پژوهش دربرگیرنده‌ی همه‌ی مدیران دبیرستان‌های شهر تهران، مدیران اداری بخش‌های مختلف واحدهای دانشگاه آزاد منطقه‌ی هشت، و مدیران شرکت ملی صنایع پتروشیمی است.

1. International Labor Organization (I.L.O.)  
2. Prokopenko, J.



## نمونه‌ی آماری

۲۴۵ نفر از مدیران آموزشگاه‌ها، ۲۰۰ نفر از مدیران دانشگاه آزاد منطقه‌ی هشت، و ۳۴۹ نفر از مدیران شرکت ملی صنایع پتروشیمی به روش تصادفی گزیده شدند. این حجم نمونه با دستور کوکران<sup>۱</sup> برآورد شده است.

## ابزار پژوهش

پرسش‌نامه‌های شیوه‌ی رهبری متزکاس و باردنر<sup>۲</sup> (برگرفته از کتاب رفتار سازمانی لوتانر<sup>۳</sup>) با ۳۵ پرسش پنج‌گزینه‌ی (شیوه‌ی رهبری انسان‌مدار و شیوه‌ی رهبری کارمدار)، فضای سازمانی لیتوین و استرینگر با ۵۰ پرسش چهارگزینه‌ی (با ابعاد نه‌گانه‌ی ساختار، مسئولیت، پاداش، پشتیبانی، خطرپذیری، دوستی، ضابطه‌ها، ناسازگاری، و هویت) و بهره‌وری خدمات مدیران اسمیت، مک‌کال، و استول<sup>۴</sup> با ۱۷ پرسش پنج‌گزینه‌ی، ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش بوده است. ضریب آلفای کرون‌باخ که نشان‌گر هم‌سانی درونی پرسش‌ها است، در این پژوهش، در سازمان‌های آموزشی، آموزش عالی، و صنعتی به ترتیب برای فضای سازمانی ۰/۷۶، ۰/۷۱ و ۰/۸۹، و برای بهره‌وری خدمات مدیران ۰/۹۵، ۰/۸۸، و ۰/۹۴ برآورد شده است.

## یافته‌ها

برای یافتن پاسخ پرسش‌های پژوهش، روش آماری رگرسیون چندمتغیری خطی به کار گرفته شد. ضرایب استاندارد شده ( $\beta_i$ ) که نشان‌دهنده‌ی اهمیت تأثیر عوامل نه‌گانه‌ی فضای سازمانی در بهره‌وری خدمات مدیران در سازمان‌های آموزشی، مراکز آموزش عالی، و سازمان‌های صنعتی است در جدول‌های ۱ تا ۳ آمده است.

جدول ۱- ضرایب استاندارد شده‌ی  $\beta_i$  در سازمان‌های آموزشی

پشتیبانی	خطرپذیری	ناسازگاری	هویت	پاداش	دوستی	ابعاد
۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۱۸	۰/۲۸	۰/۲۲	۰/۲۱	ضرایب استاندارد شده‌ی $\beta_i$

جدول ۲- ضرایب استاندارد شده‌ی  $\beta_i$  در مراکز آموزش عالی

ضوابط	دوستی	پاداش	ساختار	ابعاد
۰/۱۹	۰/۲۱	۰/۲۱	۰/۳۸	ضرایب استاندارد شده‌ی $\beta_i$

1. Cochran

2. Metzcus, &amp; Barden's

3. Luthans

4. Smith, I., McCall, J., &amp; Stoll, L.

جدول ۳- ضرایب استانداردشده‌ی  $\beta$  در سازمان‌های صنعتی

ابعاد	پشتیبانی	پاداش	دوستی	هویت	ضوابط	ناسازگاری	خطرپذیری	مسئولیت	ساختار
ضرایب استانداردشده‌ی $\beta$	۰/۲۱	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۰۸

از آزمون‌های انجام‌شده و بررسی داده‌ها می‌توان دریافت که:

- ۱- فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران هم‌بسته‌گی دارد.
- ۲- در الگوی پیشنهادی، ابعاد هویت، پاداش، دوستی، ناسازگاری، پشتیبانی، و خطرپذیری در سازمان‌های آموزشی، ابعاد ساختار، پاداش، دوستی، و ضوابط در مراکز آموزش عالی، و ابعاد پشتیبانی، پاداش، دوستی، هویت، ضوابط، ناسازگاری، خطرپذیری، مسئولیت، و ساختار در سازمان‌های صنعتی، عواملی هستند که در بالابردن تراز بهره‌وری خدمات مدیران مؤثر است.

از رگرسیون چندمتغیری خطی، دستورهای زیر برای پیش‌بینی بهره‌وری خدمات مدیران بر پایه‌ی فضای سازمانی محیط‌های کاری به دست می‌آید:

$$\begin{aligned} \text{در سازمان‌های آموزشی:} & \text{ بهره‌وری} = \text{فضای سازمانی} \times ۰/۶۴ + (-۲۲/۶۲) \\ \text{در مراکز آموزش عالی:} & \text{ بهره‌وری} = \text{فضای سازمانی} \times ۰/۸۵ + (-۱۱/۲۱۹) \\ \text{در سازمان‌های صنعتی:} & \text{ بهره‌وری} = \text{فضای سازمانی} \times ۰/۶۵ + (-۲۹/۱۹) \end{aligned}$$

هم‌چنین، با دستورهای زیر می‌توان بهره‌وری خدمات مدیران را بر پایه‌ی متغیرهای تأثیرگذار بر فضای سازمانی به دست آورد:

در سازمان‌های آموزشی:

$$\begin{aligned} \text{بهره‌وری} = & ۰/۲۱ \times \text{دوستی} + ۰/۲۲ \times \text{پاداش} + ۰/۲۸ \times \text{هویت} + \\ & ۰/۱۸ \times \text{ناسازگاری} + ۰/۱۲ \times \text{خطرپذیری} + ۰/۱۳ \times \text{پشتیبانی} + \\ & (-۶/۳۴۵) \end{aligned}$$

در مراکز آموزش عالی:

$$\begin{aligned} \text{بهره‌وری} = & ۰/۳۸ \times \text{ساختار} + ۰/۲۱ \times \text{پاداش} + ۰/۲۱ \times \text{دوستی} + \\ & ۰/۱۹ \times \text{ضوابط} + (-۴/۷۸۴) \end{aligned}$$

در سازمان‌های صنعتی:

$$\begin{aligned} \text{بهره‌وری} = & ۰/۲۱ \times \text{پشتیبانی} + ۰/۱۷ \times \text{پاداش} + ۰/۱۷ \times \text{دوستی} + \\ & ۰/۱۵ \times \text{هویت} + ۰/۱۵ \times \text{ضوابط} + ۰/۰۶ \times \text{ناسازگاری} + \\ & ۰/۰۵ \times \text{خطرپذیری} + ۰/۰۴ \times \text{مسئولیت} + ۰/۰۰۸ \times \text{ساختار} \end{aligned}$$

### بحث و نتیجه‌گیری

افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن از اهداف بنیادی مدیریت است. در واقع، بنیان مدیریت بهره‌وری، فراهم آوردن شرایط مناسب برای دستیابی به بالاترین کارکرد است. فرآیند مدیریت بهره‌وری نشان‌گر دگرگونی است و دگرگونی نیز هرگز آسان به دست نمی‌آید. برای دستیابی به این دگرگونی‌ها باید زمینه‌ی لازم فراهم آید و تحولات جدی در سازمان پدید آورد. افزون بر این، مدیریت باید سدهای پیش‌روی دگرگونی‌ها را شناسایی کند و برای چیره‌گی بر آن‌ها کارهای بایسته را انجام دهد.

با نگرش به موضوع بررسی‌شده و در نظر گرفتن عامل فضای سازمانی در تبیین بهره‌وری مدیران، یافته‌های پژوهش نشان داد که فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران مراکز مختلف هم‌بسته‌گی معنادار دارد. دیدگاه فرنچ، کست، و روزنزواایگ (۱۹۸۵)، بولدن (۱۹۹۲)، و استایدر (۱۹۹۰) که فضای سازمانی را مجموعه‌ئی از دریافت‌های اعضای سازمان از ویژه‌گی‌های فرهنگ سازمان و نگرش‌های کارکنان به آن می‌دانند، می‌تواند مؤید تأثیر این عامل مهم بر افزایش بهره‌وری باشد. همچنین، یافته‌های برنز و استاکر (۱۹۶۱) نشان‌گر تأثیر جو سازمانی نرمش‌ناپذیر و قانون‌گرا بر کاهش نوآوری در کارکرد کارکنان است. از این گذشته، فضای دوستانه (استیرز، ۱۹۷۷) و برجسته‌گی عواملی هم‌چون اعتماد، تصمیم‌گیری مشارکتی، پشتیبانی، بازبودن روابط از بالا به پایین، شنیدن گزارش‌ها از سوی افراد پایه‌ی بالا، و توجه به هدف‌های کارکرد بالا (تیم و پترسون، ۱۹۸۶) می‌تواند رضایت شغلی و بهبود کارکرد کارکنان و در نهایت افزایش بهره‌وری را در پی داشته‌باشد. بدین سان، یافته‌های پژوهش کنونی با یافته‌های این پژوهش‌ها هم‌سو است.

افزون بر این، در بررسی‌های انجام‌شده درباره‌ی مؤلفه‌های فضای سازمانی و تأثیر آن‌ها بر سطح بهره‌وری، یافته‌های پژوهش درباره‌ی ابعادی مانند شیوه‌ی رهبری (سراج، ۱۳۸۴؛ دومریت، ۲۰۰۵)، ساختار، خطرپذیری، ناسازگاری، مسئولیت (براری، ۱۳۸۴)، اعتماد، احترام، و نگرانی کمتر از ایجاد ارتباط (اریش، ۲۰۰۴)، حقوق، پاداش و قدردانی، ابزار ارزیابی کارکرد، ارتباط، ساختار، و شیوه‌ی رهبری (فوتز، ۲۰۰۴؛ پوکسز، ۲۰۰۴؛ کریموند، ۱۳۸۳؛ چناری، ۱۳۸۳؛ اکبری، ۱۳۸۴)، همه‌گی با یافته‌های پژوهش کنونی هم‌سو است. به طور کلی، نتایج این پژوهش و پژوهش‌های دیگر، همه‌گی نشان می‌دهد که بهره‌وری هم‌بسته‌گی بالایی با عوامل فضای سازمانی و مؤلفه‌های آن دارد.

با نگرش به یافته‌های این پژوهش و شناسایی عوامل مرتبط با بهره‌وری خدمات مدیران در سازمان‌های آموزشی و صنعتی، و مراکز آموزشی عالی، می‌توان به این نتیجه‌ی

کلی دست یافت که برای دستیابی به بیش‌ترین بهره‌وری، وجود فضای سازمانی مناسب و دربرگیرنده‌ی همکاری و هم‌یاری مدیران و کارکنان، پشتی‌بانی دوسویه‌ی آن‌ها، برقراری اعتماد، یاری رساندن به کارکنان برای انجام مسئولیت‌ها، ارائه‌ی پاداش مناسب در ازای خدمات، قدردانی از کارهای شایسته، چشم‌پوشی از اشتباه‌های غیرعمدی کارکنان، برقراری پیوند دوستانه، گشوده‌گی در برابر انتقادات، و تشویق کارکنان به ابزار عقاید می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

افزون بر این، برقراری فضای دوستانه، تشکیل گروه‌های غیررسمی، و پدید آوردن حس وابسته‌گی به سازمان در کارکنان، در نهایت، به افزایش بهره‌وری خواهدانجامید. بنابراین، در پایان، برای کاربردی ساختن نتایج این پژوهش، پیشنهادهای زیر سفارش می‌شود:

- ایجاد فضای دربردارنده‌ی اعتماد
- یاری در انجام مسئولیت‌های کارکنان
- ارزش دادن به کارکنان در محیط کاری
- به‌کارگیری تشویق و تنبیه درخور
- تدوین کارراه‌ها و مقررات متناسب با ترفیع کارکنان
- ایجاد فضای دوستانه، آرام، و بدون تنش
- آزادی تشکیل و فعالیت گروه‌های غیررسمی
- برقراری ضوابط منطقی در هدایت سازمان
- ایجاد فضای آزاد برای انتقاد کردن
- مشارکت دادن دیگران در حل ناسازگاری‌ها
- چالش‌انگیزتر کردن وظایف
- تعریف واضح و روشن وظایف و نقش‌ها
- برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت

## منابع

- اکبری، ع. (۱۳۸۴). رابطه بین سبک رهبری و موضع کنترل مدیران با بهره‌وری کارکنان مدارس ابتدایی نواحی ۱ و ۲ شهرهای سلطانیه، طارم علیا، ایچرود، منطقه‌ی زنجان رود استان زنجان [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- اکرامی، م. (۱۳۸۰). تدوین یک الگوی ریاضی برای رهبری اثربخش در دانشگاه‌های دولتی بر پایه‌ی ابعاد جو سازمانی و ویژه‌گی‌های مدیران [پایان‌نامه‌ی دکتری]. دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات.
- براری، ف. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین جو سازمانی با بهره‌وری مدیران شهرداری‌های شرق استان تهران [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- برزآبادی فراهانی، ع. (۱۳۸۳). تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت با بهره‌وری سرپرستان در کارخانه‌های صنعتی آرمایش [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- پوتی، ژ. ام. (۱۳۷۱). مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن. برگردان ع. علا. تهران: انتشارات زوار.
- توردال، د. (۱۳۷۱). ایجاد تغییر مداوم. برگردان ر. رویایی. در مجموعه مقالات بهره‌وری (ص. ۲۹). تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- چناری، ع. (۱۳۸۳). رابطه‌ی بین رعایت اصول روابط انسانی مدیران با بهره‌وری آنان در دبیرستان‌های دولتی پسرانه‌ی شهر تهران [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- حسین‌زاده، ا. (۱۳۸۴). رابطه‌ی بین کارآفرینی مدیران و جو سازمانی با کارکرد دبیران مدارس متوسطه‌ی شهر اهواز [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- رحمتی، ز. (۱۳۸۴). بررسی رابطه‌ی بین سبک تفکر مدیران و جو سازمانی با بهره‌وری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- زمانی، ا. (۱۳۸۳). مقایسه‌ی بهره‌وری مدیران با تحصیلات تخصصی در حیطه‌ی مدیریت با مدیران سایر رشته‌ها در دوره‌ی متوسطه شهرستان شاهرود از دیدگاه دبیران [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- سراج، ا. (۱۳۸۴). رابطه‌ی خلاقیت و سبک رهبری با بهره‌وری مدیران آموزشی مدارس راهنمایی و دبیرستان شهرستان سوادکوه [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- فروتن، م. ح. (۱۳۸۴). رابطه‌ی بین سبک نظارتی مدیران با بهره‌وری کارکنان در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان سراسر کشور [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- کریمی، ک. م. (۱۳۸۴). بررسی رابطه‌ی بین ویژه‌گی‌های شخصیتی و شیوه‌های نظارتی مدیران با بهره‌وری کارکنان در آموزش و پرورش شهر تهران [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- کریم‌وند، ص. (۱۳۸۳). بررسی رابطه‌ی کیفیت زندگی کاری کارکنان با بهره‌وری آنان در آموزش و پرورش شهر تهران [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.

- ناظم، ف. (۱۳۷۸). بررسی رابطه‌ی سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه به منظور ارائه‌ی الگوی مناسب مدیریت آموزش [پایان‌نامه دکتری مدیریت آموزشی]. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- ناظم، ف. (۱۳۷۸). بررسی رابطه‌ی سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع پتروشیمی به منظور ارائه‌ی الگوی مناسب مدیریتی [طرح پژوهشی]. شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران.
- ناظم، ف. (۱۳۷۸). بررسی رابطه‌ی سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه آزاد اسلامی به منظور ارائه‌ی الگوی مناسب مدیریتی [طرح پژوهشی]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- ناظم، ف. و کلاتری، م. (۱۳۸۴). رابطه‌ی بین جو سازمانی و میزان استفاده از IT با کارآفرینی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی [طرح پژوهشی]. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- وزارت صنایع سنگین. (۱۳۷۲). امرداد و شه‌رور. بهره‌وری. نشریه‌ی صنعت سنگین، ضمیمه‌ی ۷. تهران.
- Abdullah, M. L. (1992). Organizational culture, the key to excellence: Malaysian Success Stories. In *Better Quality of Work Life through Productivity: International Productivity Congress* (pp. 244-252). Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Baumgardner, J. E. (1988). *Perceptions of Nursing Faculty and Administrators about Organizational Climate and Its Effect on Research Productivity in Baccalaureate and Higher Degree Programs of Nursing Education* [PhD Dissertation Abstract]. Akron, OH: The University of Akron.
- Belcher, J.G., Jr. (1987). *Productivity Plus: How Today's Companies are Gaining the Competitive Edge*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1992). *Management*. McGraw Hill.
- Boulden, G. P. (1992). Productivity Linked to Profitability: The Basis for Improved Work Life. In *Better Quality of Work Life through Productivity: International Productivity Congress* (pp. 69-70). Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock
- Chandan, J. S. (1996). *Organizational Behaviour*. New Delhi, India: Vikas Publishing House.
- Cherrington, D. (1989). *Organizational Behavior*. Boston, MA: Allyn and Bacon Publishers.
- Chiu, S. K. (2005). *The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-tech Industry in Taiwan (China)* [DBA Dissertation Abstract]. Nova South-eastern University.
- DeMeritt, E. G. (2005). *An Examination of the Effect of Organizational Storytelling on the Administrative Climate of Church-based Schools as a Model for the Leadership of Nonprofit Organizations* [PhD Dissertation Abstract]. Capella University.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Durcikova, A., Galletta, D., & Butler, B. (2004, August). The Role of Organizational Climate in the Use of Knowledge Management Systems to Support Problem Solving [Proceeding]. In *Americas Conference on Information Systems* (pp. 2225-2229). New York, NY.
- Engle, M. C. (2004). *Changes in Job Satisfaction and Productivity between Team-directed and Single-leader Work Groups* [PhD Dissertation Abstract]. Capella University.

- Erbisch, P. M. (2004). *Management Style, Organizational Climate, and Organizational Performance in a Public Mental Health Agency: An Integral Model* [DPA Dissertation Abstract]. Western Michigan University.
- Fouts, H. M. (2004). *Organizational Climate of North Carolina Cooperative Extension* [EdD Dissertation Abstract]. North Carolina State University.
- French, W. L., Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Understanding Human Behavior in Organization*. Harper and Row.
- French, W. L. (1986). *Human Resources Management*. Houghton-mifflin Company.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. Jr. (1973). *Organizations: Structure, Process, Behavior*. JR
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Isom, S. A. (2004). *Relating Job Satisfaction to Research Productivity: Tenured Faculty in Two Colleges at a Midwest Research Extensive University* [PhD Dissertation Abstract]. University of Minnesota.
- Jackson-Malik, P. J. (2005). *Organizational Climate and Hospital Nurses' Job Satisfaction, Burnout, and Intent to Leave* [PhD Dissertation Abstract]. University of Pennsylvania.
- Jimenez, B. M. (2004). *Organizational Climate and Organizational Learning in Schools (New York)* [EdD Dissertation Abstract]. School of Education and Human Services, St. John's University.
- Koene, B. A. S. (1996). *Organizational Culture, Leadership, and Performance in Context: Trust and Rationality in Organizations* [PhD Dissertation]. Maastricht University.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1986). *Management*. McGraw-Hill.
- Kopelman, R. E. (1986). *Managing Productivity in Organizations*. McGraw-Hill.
- Lam Khim Ngee, C. (1987). *Productivity Management: A Growing Corporate Emphasis*. Singapore: National Productivity Board.
- Lambert, W. E. (2004). *Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climate, and Student Achievement: A Correlational Study* [EdD Dissertation Abstract]. Nova South-eastern University.
- Landel, R. (1986). *Managing Productivity through People: An Operations Perspective: Text and Cases*. Sponsors of the Colgate Darden graduate school of business, University of Virginia.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Locke, E. A. (1991). *The Essence of Leadership*. Lexington Books.
- Mahoney, T. A. (1988). Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness, and change. In J. P. Campbell, & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (pp. 13-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moran, E., & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. New York: Harper & Row.
- Monga, R. C. (1997). The emerging definition of productivity: A proposal. In *APO Productivity Journal, Summer 1997* (pp. 123-124). Nordica International LIT.
- Nayudamma, Y. (1980). *Factors Which Hinder or Help Productivity Improvement in the Asian Region*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational Behavior in Education*. 4<sup>th</sup> Ed. Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Poxes, A. M. Jr. (2004). *Communication and Organizational Climate in the Administration of NCAA Intercollegiate Athletic Programs in the Southeast United State* [PhD Dissertation Abstract]. The University of Southern Mississippi.
- Prokopenko, J. (1992). *Productivity Management: A Practical Handbook*. Geneva: International Labour Organization (ILO).
- Ranftl, R. M. (1989). Seven keys to high productivity. In A. D. Timpe (Ed.), *Productivity: The Art and Science of Business Management* (pp. 84-99). New York: Kend Publishing.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- Rogers Gerrish, S. (2005). *A Study of the Relationship of Principal Emotional Intelligence Competencies to Middle School Organizational Climate and Health in the State of Washington* [EdD Dissertation Abstract]. Seattle Pacific University.
- Ross, J. E. (1977). *Managing Productivity*. Reston, VA: Reston publishing Company.
- Schermerhorn, J. R. Jr. (1989). *Management for Productivity*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smith, I., McCall, J., & Stoll, L. (1998). The school management scale. *Management in Education, 12*(2), 27.
- Sofianos, T. J. (2005). *The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Community College Executive Secretaries and/or Associates to the President* [PhD Dissertation Abstract]. University of Florida.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica, CA: Good Year Publishing.
- Stephens, L. C. L. (2004). *Policy and Organizational Climate Factors and Their Relationship to Job Satisfaction of Adjunct/Part-time Faculty in North Central Florida Public Community Colleges* [PhD Dissertation Abstract]. University of Florida.
- Stevens, D. J. (2005). *The Correlation of Job Satisfaction and Worker Productivity in the Market Data Industry* [PhD Dissertation Abstract]. Capella University.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management*. 5<sup>th</sup> Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sumanth, D. J. (1985). *Productivity Engineering and Management: Productivity Measurement, Evaluation, Planning, and Improvement in Manufacturing and Service Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Sumanth, D. J. (1998). *Total Productivity Management: A Systemic and Quantitative Approach to Compete in Quality, Price, and Time*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Sutermester, R. A. (1976). *People and Productivity*. New York: McGraw-Hill.
- Taylor, F. W. (1947). *The Principles of Scientific Management*. New York, Evanston, and London: Harper and Row Publishers.
- Vaughan, K. M. (1983). *The Relationship of Manager's Education, Training, and Experience to Organizational Climate and Productivity* [EdD Dissertation Abstracts]. School of Education, Boston University.
- Wilson, C. L. (2005). *Principal Leadership, School Climate, and the Distribution of Leadership within the School Community* [EdD Dissertation Abstract]. University of Montana.
- Witt, L. A. (1985). *Organizational climate for productivity as a predictors of organizational productivity* [PhD Dissertation Abstracts]. Tulane University.
- Wright, W. L. (1989). Overcoming Barriers to Productivity. In A. D. Timpe (Ed.), *Productivity: The Art and Science of Business Management* (pp. 339-341). New York: Kend Publishing.