

## نقش رهبری مسئول در عملکرد مالی

رضا علی پور لری<sup>۱</sup>، سجاد خواجهویی فریدونی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان - ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - گرایش بودجه و مالیه عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان - ایران

### چکیده

سبک رهبری مسئول به عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد. این سبک رهبری نه تنها سبکی بشر دوستانه و بر پایه مبنای اخلاقی است، بلکه حتی پیش بینی می شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره وری در سازمان مفید باشد. در محیط رقابتی امروز، بنگاههای اقتصادی در گرو بهبود مستمر عملکرد به منظور حفظ و افزایش توان رقابتی و کسب منافع بیشتر است. این مهم از طریق تعیین اهداف برنامه ریزی و کنترل و به تبع اندازه گیری عملکرد برای آگاهی از میزان موفقیت در تحقق اهداف از پیش تعیین شده محقق می گردد به نظر می رسد با بکارگیری رهبری مسئول می توان عملکرد مالی سازمان را بهبود بخشید که با توجه به موارد فوق این مقاله به بررسی نقش رهبری مسئول در عملکرد مالی پرداخته خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری مسئول، عملکرد مالی

## مقدمه

رهبری شامل فرایند نفوذ است؛ به عبارت دیگر، رهبری توانایی نفوذ در دیگران (فرد یا گروه) برای نیل به اهداف است (هرسی، بلانچارد و دیوی، ۱۹۹۶؛ نقل از زالی، ۱۳۹۱: ۱۷۷). رهبری فرایند نفوذ در پیروان برای دستیابی به نتایج مورد انتظار است. چگونگی این نفوذ بر پایه ی رفتارها و ویژگی ذاتی رهبر، ادراکات پیروان و زمینه ای که در آن فرایند نفوذ رخ می دهد، تشریح می شود. رهبران فرهنگ سازی می کنند و نقش اساسی آنان اثر گذاری بر دیگران است به گونه ای که هدف های از پیش تعیین شده را به خوبی دنبال کنند و سازمان به اهداف خود دست یابد (رایبیز، ۱۳۹۲). رهبری مسئول یعنی آنکه شخص یا گروه در سازمان برای تغییر دادن نگرش ها یا رفتار دیگران قدرت اجتماعی خود را اعمال کند و رضایت دیگران به منظور دستیابی به یک هدف را کسب کند (آتش پور، ۱۳۹۲). به نظر می رسد رهبری بر عملکرد سازمان موثر می باشد. عملکرد مالی بیانگر نحوه عملکرد واحد اقتصادی است. عملکرد مالی به عنوان مهم ترین عامل مؤثر بر ارزش گذاری شرکت ها و برای جهت گیری آن ها در بازارهای سرمایه مطرح شده است. محیط متحول و متغیر کنونی، درجه بندی شرکت ها را به لحاظ اعتباری نیز تا حدودی به ساختار مالی آنان منوط کرده است. این وضعیت، برنامه ریزی راهبردی آن ها را به انتخاب منابع مؤثر بر هدف "حداکثر کردن ثروت سهام داران" نزدیک کرده است. در واقع باید گفت، که عملکرد بهینه نظام اقتصادی و مالی در هر نهاد و شرکت وابسته به وجود بخش مالی کارا و قدرتمند است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین با توجه به موارد فوق این مقاله به بررسی نقش رهبری مسئول در عملکرد مالی پرداخته خواهد شد.

## مفهوم رهبری

رهبری فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت های گروه یا اعضای سازمان. چنین تعریفی سه کاربرد مهم دارد. نخست: رهبری در رابطه با کسان یا افراد دیگری (مثل زیر دستان یا پیروان) مطرح می شود، چون این افراد یا پیروان باید دستورات رهبر را بپذیرد، درصد تعیین مقام و منزلت وی بر آیند و در نتیجه فرایند را امکان پذیر سازند همه ویژگی ها و خصوصیات رهبری بدون وجود پیرو و زیر دست به هیچ تبدیل خواهد شد. دوم: رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و اعضای گروه می شود اگرچه اعضای گروه بدون قدرت نیستند و می توانند فعالیت های گروه را از راه های متعدد شکل دهند. ولی تردیدی نیست که معمولاً قدرت رهبری بیشتر است. سوم: جنبه رهبری توانایی وی در به کارگیری شکل های مختلف قدرت برای اعمال نفوذ در رفتار پیروان از راه های گوناگون است (رضائیان، ۱۳۹۵: ۳۸۹-۳۸۸). رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیر سازمان می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. رهبری مستلزم نفوذ کردن و اثر گذاری بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان، نفوذ و قدرت او را بپذیرند (الوانی، ۱۳۹۱: ۱۴۲). در زمینه رهبری تعاریف متعددی وجود دارد. عدم توافق در ارائه یک مفهوم واحد از رهبری نشأت گرفته از این واقعیت است که رهبری در برگزیده تعاملات پیچیده ای است که میان رهبر، پیروان و موقعیت وجود دارد. برای مثال، برخی محققان، رهبری را در قالب خصوصیات شخصی و فیزیکی تعریف می کنند در حالی که برخی دیگر معتقدند رهبری از طریق به کارگیری مجموعه ای از رفتارهای تجویز شده، اعمال می گردد. در مقابل گروه دیگری از محققان بر این باورند که رهبری یک نقش موقتی است و هر شخص می تواند عهده دار آن شود (کرینتر و کینکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۹۵: ۴۵۹).

## رهبری مسئول

نقش رهبر یا رهبران را می توان با خلاصه ای از وظایف آنها در شرایط و وضعیت های مختلف توضیح داد. طبیعی است که وظایف رهبری در ارتباط با نوع گروه یا ساختار آن، مشخصات داخلی و خارجی گروه، تفاوت خواهد کرد. ولی معمولاً رهبران گروهها و سازمانهای اجتماعی، مجموعه ای از وظایف مختلف را بعهده دارند. آنچه در این قسمت توضیح داده می شود وظایف مختلفی است که رهبر ممکن است بعهده بگیرد. مجموعاً به چهارده وظیفه مختلف مربوط به رهبری اشاره شده ۱- رهبر بعنوان مجری، ۲- رهبر بعنوان برنامه ریز، ۳- رهبر بعنوان سیاست گذار، ۴- رهبر بعنوان متخصص، ۵- رهبر بعنوان نماینده خارجی گروه، ۶- رهبر بعنوان کنترل کننده روابط داخلی، ۷- رهبر بعنوان مسئول تشویق و تنبیه، ۸- رهبر بعنوان واسطه یادآور، ۹- رهبر بعنوان نمونه، ۱۰- رهبر بعنوان علامت گروه، ۱۱- رهبر بعنوان جانشین مسئولیت های فردی، ۱۲- رهبر بعنوان ایدئولوژیست، ۱۳- رهبر بعنوان سپربلا، ۱۴- رهبر بعنوان شبه پدر؛ طبیعی است که وظایف چهارده گانه فوق معمولاً بصورت مجزا و جدا از یکدیگر اعمال نمی گردد، بلکه مجموعه ای از آنها در گروه ها و سازمانها مورد توجه و عمل قرار می گیرد، درجه شکست و ضعف آنها و نحوه ترکیب همه یا بخشی از آنها بستگی به عوامل مختلف رهبری، پیروان، ساختار سازمانی و شرایط و موقعیت اجتماعی گروه دارد (مشبکی، ۱۳۹۵: ۲۶۶)

بینش ها و ارزش ها قلب و مغز همه رهبران بزرگ با بصیرت دریافته اند که قدرت آنها بر پایه بینشی است که به پیروان خویش هم تسری می دهند. یک رهبر چگونه می تواند در کلیه بخش های شرکت، بینش خلق کند که باعث پیوستگی و انسجام گردد؟ وی بایستی چهار اقدام به عمل آورد:

۱- بیان هدف و مقصود: رهبران سازمانی بایستی همگی در این خصوص اتفاق نظر داشته باشند که سازمان چگونه است و چگونه می خواهد باشد.

۲- القای بینش: رهبر سازمان می بایستی هدف سازمانی را همواره، همچون فروشنده ای سمج، بارها و بارها به فروش گذاشته و همانند شرکتهایی که کالاهای جدید خود را تبلیغ می کنند؛ آن را معرفی کند.

۳- قبولاندن هدف به همگان یک عمل مقطعی نبوده و نیازمند ارتباطات مستمر است. کارکنان گوش شنوا دارند. اما متاسفانه آنها اغلب بیش از حد به تکرار مطالب از سوی شما نیاز دارند. مدیری که در یک سخنرانی، ایده ای را مطرح کرده، اما آن را در جلسه بعد فراموش می کند، کارکنان خود را نیز به فراموش کردن آن تشویق می کند، مدیران ارشد بایستی هر بار که با کارکنان ارتباط دارند، آن هدف مورد نظر را همواره تکرار کنند. اگر می خواهید پیام یا بینش وارد فرهنگ کارکنان شود؛ بایستی دائماً آن را گوشزد کرد. نکته دیگر اینکه کردار همواره بهتر و مؤثرتر از گفتار است. رهبران بایستی همان گونه که سخن می گویند به عمل نیز بپردازند. بصیرت سازمانی را به یک نقطه مرجع فعال تبدیل کنید.

مدیران هنگام تصمیم گیری بایستی خود به بیانیه تشریح هدفهای سازمان رجوع کرده و ملاحظه کنند که آیا تصمیم گیری شان در جهت هدف است یا از آن دور شده است.

۴- الگوهای مثبت را ستوده و ترویج کنید: وقتی رفتارهای هماهنگ با ارزشهای رایج، ستوده و ترویج می شوند، ارزشها نیز شکلی مشخص می یابند<sup>۱</sup> (میلر<sup>۱</sup> ترجمه فارسی، ۱۳۹۲ : ۴۶).

گرین لیف این سبک رهبری را به عنوان تئوری جدید ومدرن برای رهبری معرفی می کند(دانهوزر، ۲۰۰۷). این سبک رهبری مسئول پتانسیل زیادی برای بهبود رهبری سازمان دارد و رهبری خدمتگذار، انگیزه زیادی برای تمرکز بر نیازهای پیروان داشته، خدمت به آنان را در هسته امور خود قرار می دهد. رهبران خدمتگذار همواره دغدغه تعالی و رشد انسان ها را دارند، آنان پیروان را به داشتن تعهد، فداکاری، نظم وانضباط و بهترین بودن تشویق کرده، ارزش های خوب را فراتر از حرف وشعار واز طریق عمل وکردار خود در فرهنگ سازمانی تزریق می کنند(قرایی پور، ۱۳۸۷) رهبریمسئول در مرحله اول سعی می کند مطمئن شود نیازهای بسیار ضروری کارمندان برآورده شده است. بهترین آزمایش رهبری مسئول آن است که بررسی شود آیا مخدمان به صورت انسان رشد می کنند؛ آیا آنها به برکت دریافت این خدمت سالم تر، عاقل تر، آزادتر، مستقل تر ومحمتمل تر برای مبدل شدن به خادمان می شوند؟(استرامبا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

سبک رهبری مسئول به عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش ها ورفتارهای کاری آنان مانند رضایت شغلی وتعهد سازمانی برای رهبران سازمان ها سودمند باشد(واشینگتون، ۲۰۰۷). این سبک رهبری نه تنها سبکی بشردوستانه و بر پایه مبنای اخلاقی است، بلکه حتی پیش بینی می شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره وری در سازمان مفید باشد (وونگ، ۲۰۰۳).

در رهبری مسئول سه شایستگی وجود دارد

۱) تشخیص: نوعی شایستگی شناختی یا فکری است و عبارتند از درک موقعیت فعلی و آگاهی از آنچه بگونه ای معقول از آینده انتظار می رود. اختلاف میان این دو مشکلی است که باید حل شود این چیزی است که مهارت های بعدی به دنبال تغییر آن هستند.

۲) تطابق: نوعی شایستگی رفتاریست و عبارتند از تطبیق رفتارهای شخصی و دیگر منابع به منظور روبرو شدن با شرایط احتمالی به طریقی که سبب پر کردن خلأ وضعیت جاری و آنچه را که فرد می خواهد بشود.

۳) برقراری ارتباط: نوعی شایستگی فرآیندی است یعنی توانایی ایجاد ارتباط به شیوه ای که مردم به آسانی آنرا بفهمد و بپذیرند. حتی اگر شخصی قادر به درک وضعیت فعلی باشد و نیز اگر شخصی به تطبیق رفتار خود و منابع موجود برای رسیدن به وضعیت، توانا باشد به برقراری ارتباط مؤثر نیاز دارد. اگر انسان نتواند به گونه ای که برای مردم قابل قبول و درک باشد با آنان ارتباط برقرار کند کل فرآیند از تأثیر مورد نظراو برخوردار نخواهد شد( گرجی، ۱۳۸۶: ۱۹۴ )

رهبران به موجب قدرت نفوذشان و همچنین آشنایی با روحیات و رفتارهای منابع انسانی مهمترین عامل هدفگذاری و به وجود آورنده انگیزه های مورد نیاز برای تحول و بهبود محسوب می شوند. موفقیت یک مدیر در گرو این است که طرف مقابل یعنی منابع انسانی رهبری او را بپذیرند و از او پیروی کنند. به مخاطبان است و بدون اینها رهبری در عمل فاقد نتیجه و « پیروی » و « پذیرش »، بیان دیگر، لازمه ی رهبری اثر خواهد بود. در صورتی که رهبر بتواند اعتماد منابع انسانی را جلب کند، آنها او

<sup>۱</sup> miller

<sup>۲</sup> Stramba

را از خود تلقی می کنند و این باور در آنان به وجود خواهد آمد که به حمایت ها و هدایت های همه جانبه او نیازمندند بدین ترتیب روابط متقابلی بین رهبر و نیروهایش به وجود می آید که براساس آن:

الف) نیروها هر نوع هدفگذاری و آرمان خواهی از سوی رهبر را با تحلیل اعتقادی پذیرا می شوند.

ب) هر نوع هدفگذاری در سطوح مختلف اجرایی سازمان را با موازین مورد نظر رهبر تطبیق می دهند (تسلیمی، ۱۳۸۶: ۴۴)

### ابعاد رهبری مسئول

- خدمت رسانی: خدمت رسانی هسته محوری رهبری خدمتگزار بوده و یک ضرورت اخلاقی محسوب می گردد. نهایتاً وقتی ما بین نفع شخصی و خدمت به دیگران وادار به انتخاب می گردیم متاسفانه نفع شخصی را بیشتر انتخاب می کنیم. رهبری که خدمتگزاری را انتخاب کند، منابع مورد نیاز دیگران برای موفقیت شان را فراهم می سازد. آنها به دیگران از طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و التفات و غیره خدمت می کنند که باعث مفهوم دادن به کارهای آنها می گردد. رهبران خدمتگزار پیروان خود را برای پذیرفتن خدمتگزاری با آغوش باز آماده می سازند (قلی پور و حضرتی، ۱۳۸۸: ۱۲).
- تواضع و فروتنی: فروتنی بدین معناست که فرد تنها به خودش توجه نداشته، بلکه به دیگران نیز توجه دارد و توانایی ها و استعداد های سایرین را نیز مورد توجه قرار می دهد. رهبری خدمتگزار این ویژگی را به کمک توجه به سایرین و اولویت دادن نیاز های پیروان خود عملی می سازند (میرعباسی و شریفی، ۱۳۸۹: ۱۲۲).
- قابلیت اعتماد: اعتماد، اطمینان پایدار مبتنی بر صداقت، توانایی و یا شخصیت یک فرد است و یا به بیانی دیگر، اعتماد عبارتست از اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات حساس گروه دیگر. ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان لازم و ضروری می باشد. اعتماد ریشه رهبری محسوب میگردد و یکی از مهمترین عوامل نفوذ در روابط پیرو - رهبر، اثربخشی رهبری و بهره وری است. در غیاب اعتماد، ترس بر سازمان حاکم گشته و بهره وری کاهش می یابد. راسل ارزش های صداقت و شایستگی را شکل دهنده اعتماد سازمانی و اعتماد بین فردی قلمداد می کند و معتقد است که این اعتماد جوهره رهبری خدمتگزار محسوب می گردد. بعلاوه ملروز معتقد است رهبرانی که به آن چه می گویند عمل می کنند، رهبرانی هستند که اعتماد را ایجاد میکنند. همچنین علاقه و تمایل رهبر به دریافت درونداد از دیگران، سبب افزایش قابلیت اعتماد می گردد و پیروان نیز تمایل بیشتری به پیروی از رهبری دارند که از قابلیت اعتماد و ثبات بیشتری برخوردار هستند (دنین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۳۱).

### عملکرد مالی

مدیران ارشد سازمان ها برای تصمیم گیری نیاز به شناخت مناسب از وضعیت سازمان خود دارند. عملکرد سازمانی بهترین معیار برای اندازه گیری و تعیین میزان کارایی و اثربخشی سازمان ها در یک دوره زمانی خاص می باشد که از طریق نشانه هایی در بازار، مشتری و میزان درآمد مشخص می گردد اندازه گیری عملکرد سازمان ها کار ساده ای نیست و نیازمند جمع آوری اطلاعات جامعی است. با این حال محققین بسیاری به موضوع اندازه گیری عملکرد سازمانی پرداخته اند، زیرا مناسب ترین معیار برای شناسایی وضعیت سازمان به شمار می رود. برخی محققین بر این باورند که تحلیل صورت وضعیت های مالی و دیگر گزارش های حسابداری، شیوه ای رایج برای اندازه گیری عملکرد شرکت ها می باشد (حسنی و همکاران، ۱۳۹۴).

<sup>۳</sup> deniz

موضوع ارزیابی عملکرد مالی از موضوعاتی است که تاکنون تحقیقات و مباحث زیادی پیرامون آن صورت پذیرفته است و می توان ضمن اجرای اهداف سازمان و توسعه و پیشرفت آن باشد. شرایط جدید در اقتصاد جهانی باعث شده است تا شکل گیری اهداف و انتظارات متناقض اقتصادی در سازمان ایجاد شود. برای مثال، می توان به تناقض بین برنامه های بلندمدت توسعه و کوتاه مدت سودآوری، اهداف سازمان با اهداف کارکنان و خلاقیت و نوآوری با لزوم اعمال کنترل اشاره کرد (نخعی و همکاران، ۱۳۹۶).

### نقش رهبری مسئول در عملکرد مالی

نگاهی گذرا به روند تحولات تاریخ بشری بیانگر این مطلب است که تمام پیروزی ها، شکست ها، سازندگی ها، ویرانگری ها، سعادت و شقاوت بشر در طول تاریخ مرهون رهبری های صحیح و ناصحیح است و هیچ عاملی را چون مدیریت و رهبری برای سعادت و تعالی انسان مؤثر و نافذ نمی دانند. عصاره ی رهبری آن نفوذ قابل توجه و رو به افزایشی است که از طرف رهبر به زیر دستان، برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می شود و در راس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر است. رهبری فرایند نفوذ و ارتباط میان رهبران و پیروان که قصد تغییرات جدید در سازمان را دارند (اگری و هرمان، ۲۰۰۰). رهبران از طریق ارزش ها و باورهایشان از سازمان رهبری می کند. بیگارت و همیلتن (۲۰۰۰ : ۴۳۷) ادعا می کند که رهبری را باورها و ارزش های اجتماعی و فرهنگی را در بر گرفته است و جدای از بافتی که در آن وجود دارد نمی توان آن را به طور کامل درک کرد (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۵).

رهبری مسئول با حس طبیعی فردی آغاز می شود. یعنی فردی که تمایل دارد که خدمت کند. این انتخاب آگاهانه، فرد را مشتاق می کند تا دیگران را هدایت کند. زمانی که به افراد خدمت ارائه می شود، آنها با دریافت خدمت، سالم تر، خردمندتر، آزادتر و دارای استقلال بیشتر می شوند و حتی دوست دارند که خودشان هم خدمتگذار شوند و به این ترتیب نتایج برجسته و باشکوهی در جامعه پدید می آید و افراد جامعه سود می برند. (وینستون، ۲۰۰۳)

در محیط رقابتی امروز، بنگاه های اقتصادی در گرو بهبود مستمر عملکرد به منظور حفظ و افزایش توان رقابتی و کسب منافع بیشتر است. این مهم از طریق تعیین اهداف برنامه ریزی و کنترل و به تبع اندازه گیری عملکرد برای آگاهی از میزان موفقیت در تحقق اهداف از پیش تعیین شده محقق می گردد. ارزیابی عملکرد از طریق روش های سنتی یا جدید وضعیت شرکت را در مقایسه با روند گذشته، وضعیت رقبا و اهداف از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار می دهد (ابراهیمی، ۱۳۸۶ : ۱۵)

امروزه با تغییر محیط کسب و کار سازمان ها، نگرش صاحب نظران و پژوهشگران نسبت به اصول رهبری تغییر کرده، آنها را بر آن داشته تئوری های سنتی در زمینه رهبری را مورد بازبینی قرار داده و تئوری متناسب با عصر حاضر یعنی تئوری رهبری مسئول را عرضه دارند. رهبر مسئول با توجه به پیروان می تواند با بهبود عملکرد شرکت، افزایش سهم بازار، رشد فروش، جذب مشتریان و در نهایت رضایت مشتریان را سبب شود (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۲)

عملکرد مالی شرکتها همواره مورد توجه سهامداران، سرمایه گذاران، اعتباردهندگان مالی، نظیر بانکها و مؤسسات مالی، بستانکاران و بخصوص مدیران بوده است. ارزیابی عملکرد از لحاظ مالی با دو شاخص قدرت نقدینگی و سودآوری تعیین می شود. سودآوری به اصطلاح علامت مریض نبودن بنگاه اقتصادی و قدرت نقدینگی، علامت ادامه حیات بنگاه اقتصادی است. اگر چه هر دو اینها با اهمیت هستند، اما نقدینگی از اهمیت بیشتری برخوردار است. شرکتهای با سودآوری پایین یا حتی غیر

سودآور، مدت بیشتری می توانند در خدمت اقتصاد قرار گیرند، ولی شرکتهای بدون نقدینگی امید به حیات کمتری دارند (کاپلان و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶).

## منابع

۱. آتش پور، سید حمید، نادى، محمد على، رحيمى نژاد، پيمان، ۱۳۸۷: مدیریت سازمان ها نشر علم
۲. آتش پور، سید حمید، نادى، محمد على، رحيمى نژاد، پيمان، ۱۳۹۲: مدیریت سازمان ها نشر علم
۳. تسلیمی، م. س. ۱۳۸۶، مدیریت تحول سازمانی. تهران: انتشارات سمت. چاپ ششم
۴. حسنى، م، صيادى، س ۱۳۹۵ بررسی عملکرد شغلی کارکنان بر عملکرد مالی استاندارد کرمان در طی سال مالی ۱۳۹۳ دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد M.A
۵. رابینز، ا. ۱۳۸۸، ترجمه پارسائیان، ع و اعرابی، م. مبانی رفتار سازمانی، جلد سوم، چاپ دهم، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، ص ۳۷۴.
۶. رابینز، استیفن پی، ۱۳۹۳ مدیریت رفتاری سازمانی (جلد دوم) ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی تهران دفتر پژوهش فرهنگی
۷. رابینز، پی. استیفن (۱۳۸۸) تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، گنج شایگان.
۸. زاهدی، شمس السادات، ابراهیم پور، حبیب؛ خلیلی، حسن نقش رهبری تحول گرا بر عملکرد تجاری: مطالعه ای در شرکت گاز استان تهران مقاله ۶، دوره ۵، شماره ۱۳، بهار ۱۳۹۲، صفحه ۱۱۱-۱۲۸
۹. قلی پور، آ؛ پورعزت، ع؛ محمدی، ف، ۱۳۹۰، "تبیین عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر ساخت سازمانی هویت در سازمان های دولتی"، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۷، صص ۱۶۶-۱۴۹.
۱۰. کریتنر، و آنجلو، ک، ۱۳۸۴، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده. مدیریت رفتار سازمانی. تهران: موسسه پویا. چاپ اول
۱۱. گرجی، محمد باقر ۱۳۸۲ مدیریت رفتار سازمانی، تهران، هیات.
۱۲. لاهیجانیان، اکرم الملوک (۱۳۸۴)، مطالعه مدیریت دانش در نظام آموزش عالی و ارائه مدل مناسب، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات.
۱۳. مشبکی، ا، ۱۳۹۵، مدیریت رفتار سازمانی، تحلیل کاربردی ارزشی از رفتار انسانی، انتشارات ترجمه، تهران چاپ سوم،
۱۴. میلر، ل، ۱۳۹۲، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. از مدیریت تارهدری. تهران: نشر مدیران. چاپ اول.
۱۵. نخعی، ع، صيادى، س، ۱۳۹۶، بررسی تاثیر تسهیم دانش و تعهد کارکنان بر عملکرد مالی در اداره کل امور اقتصاد دارایی کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی
۱۶. هرسی و بلانچارد، (۱۳۹۰)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ی: علی علاقه بند، نشر امیر کبیر.
۱۷. Kaplan, Robert S-Norton, David P. (۱۹۹۶). Using The Balanced Scorecard as a strategic Management system. Harvard Business Review, ۷۵-۸۵.

<sup>۴</sup> Kaplan