

مدلسازی رابطه بین تغییر سازمانی و رفتار کارکنان

آرش شاهین

عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

arashshahin@hotmail.com

چکیده

درحالیکه محیط رقابتی بالا و توسعه سریع تکنیکها و سیستمهای بهبود کیفیت موجب ترغیب مدیران به اعمال تغییر سازمانی می‌گردد، آنان اینگونه تصور می‌نمایند که موفقیت و اثربخشی ایجاد تغییرات به رفتار کارکنان وابسته است. از پیشینه تحقیق چنین به نظر می‌رسد که ظاهراً تاکنون مطالعات مختصری در زمینه اثرات تغییر سازمانی و بویژه اثرات اعمال آن بر رفتار کارکنان صورت پذیرفته است. در این مقاله مدلی پیشنهاد شده که در آن، عناصر موجود در رابطه بین تغییرات سازمانی و رفتار کارکنان با تاثیرات متقابل رفتار کارکنان و عوامل فرهنگ سازمانی تلفیق شده‌اند. تاکید اصلی مدل پیشنهادی آنست که اعمال تغییرات نه تنها بر رفتار کارکنان بطور مستقیم اثرگذار است، بلکه اثرات غیرمستقیمی نیز از طریق پیامدهای شغلی (نظیر رضایت شغلی) و مباحث سازمانی (نظیر ارتباطات) در بردارد.

واژه‌های کلیدی: تغییر سازمانی، رفتار کارکنان، فرهنگ، مدل.

مقدمه

امروزه سازمانها به منظور بقا در محیط شدیداً رقابتی و در حال تحول، ناچار به اعمال تغییرات در محیط داخلی خود می‌باشند. متخصصین به‌خوبی آگاهند که این تغییرات می‌تواند اثرات منفی جدی بر رفتار و بهره‌وری آنان داشته باشد. ممکن است آنان نسبت به تغییرات برنامه‌ریزی شده مشکوک بوده و بطور فعال و یا منفعلانه از خود مقاومت نشان دهند. در اینصورت، کوششهای بعمل آمده موفقیتی در پی نداشته، روحیه افراد و بهره‌وری آنها کاهش یافته و دوباره کاریها و خطاهای سازمانی افزایش می‌یابند.

(Dervitsiotis, 1998; Eby et al., 2000. Osterman, 2000. Greiner, 1992)

از سوی دیگر، تیم‌های موثر مدیریتی بر این باورند که رفتار مثبت کارکنان در اغلب موارد برای حصول اهداف سازمانی حیاتی و مهم می‌باشد. (Eby et al., . Martin, 1998) 2000;

اعتماد به مدیریت می‌تواند تا حدودی شبهات را در مورد مشکل نبودن اطلاعات در زمینه تغییرات برطرف نموده و بدین ترتیب موجب کاهش هراس در کارکنان گردد. علاوه بر این، آندسته از کارکنانی که به مدیران خود اعتماد دارند، رفتار خود را با ارزش‌های مدیریتی، متناسب قلمداد نموده و سعی می‌کنند تا واکنش مثبتی نسبت به تغییرات سازمانی از خود نشان دهند (Martin, 1998). تحقیقات بعمل آمده نشان می‌دهد تصور آمادگی سازمان برای اعمال تغییرات در نظر کارکنان می‌تواند موجب تسهیل فعالیتهای تغییر سازمانی گردد (Eby et al., 2000). باتوجه به آنکه عوامل مورد اشاره برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تغییر، حیاتی می‌باشند، برخی منابع تغییر در رفتار کارکنان را به موازات اعمال تغییرات سازمانی مورد مطالعه و تاکید قرار داده‌اند.

در این مقاله مدلی ارائه شده است که در آن، رابطه بین تغییر سازمانی و رفتار کارکنان به‌طور صریح و شفاف مشخص گردیده‌است. در مدل پیشنهادی، رفتار کارکنان بعنوان عنصر اصلی فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شده است. این فرض در واقع، باتوجه به مدلی مدنظر قرار گرفته که نویسنده آنرا در قالب مقاله‌ای در همایش راهکارهای توسعه صنعتی که در مهرماه ۱۳۸۲ در تهران برگزار گردید، معرفی نموده است (Shahin, 2003). در واقع مدل پیشنهادی این مقاله، تلفیقی از مدل PCOC (افراد، مشتری، فرهنگ و سازمان) (Mauil et

(al., 2001) و مدل ارتباط بین تغییر سازمانی و رفتار کارکنان می‌باشد که توسط شالک و همکارانش (Schalk et al., 1998) در سال ۱۹۹۸ ارائه شده بود.

اعمال تغییرات و رفتار کارکنان

مطالعه برخی از منابع موجود نشان می‌دهد که اگر کارکنان سازمان از حمایت و پشتیبانی مناسبی حین اعمال تغییرات بهره‌مند گردند، اجرای برنامه‌های تغییر می‌تواند موفقیت‌های بیشتری را در پی داشته باشد.

(Mintzberg & Westley, 1992; Mohrman et al., 1989; Schalk et al., 1998)

موقعیکه کارکنان از پشتیبانی مناسبی از سوی مدیریت در رابطه با نظراتشان برخوردار گردند، نسبت به اعمال تغییرات از خود مقاومت کمتری نشان داده و تمایل بیشتری برای مشارکت در برنامه‌های مورد نظر از خود نشان می‌دهند. افرادی که برای همکاری پاداش و تشویقی دریافت می‌کنند، حتی حاضر به حمایت همه‌جانبه از اهداف تغییر سازمانی در راستای اثربخشی کلی سازمان می‌باشند (Organ, 1998; VanYperen et al., 1999).

مطالعه منابع موجود نشان دهنده آنست که سازمانهایی که دارای محیط‌های کاری نوآور و خلاق هستند، نسبت به سایر سازمانها زمینه مساعدتری را برای اعمال تغییرات فراهم و هموار می‌نمایند (Emery et al., 1996; Glover, 1993; Osterman, 2000; Zammuto and O'Connor, 1992).

در محیط‌های سازمانی که کارکنان دارای سابقه مشارکت در امور برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات هستند، مقاومت در برابر تغییر کمتر بوده و تعهد آنان نسبت به حمایت از تغییرات بیشتر است. نکته اصلی در برنامه‌ریزی‌ها، چگونگی ایجاد انگیزه در افراد برای تعهد در برابر تغییر سازمانی می‌باشد. این امر مستلزم توجه به دو فعالیت مهم و مرتبط بهم می‌باشد:

(۱) ایجاد آمادگی برای تغییر

(۲) غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

مورد اول به تصور پرسنل به نیاز به تغییر بستگی دارد. بر این اساس می‌توان شرایط موجود را به‌گونه‌ای تصویر نمود که آنان نسبت به آن ابراز نارضایتی نمایند و این عامل خود باعث برانگیختن انگیزه‌شان برای تجربه راهکارهای جدید و تغییر در رفتارشان و نهایتاً موجب

غلبه بر مقاومت در برابر تغییر می‌گردد. با توجه به آنچه گفته شد، نحوه مقابله یا مقاومت در برابر تغییر، شامل سه فرآیند عمده است (Cummings and Worley, 1993):

- ۱) ارتباطات سازمانی
- ۲) پشتیبانی مدیریت
- ۳) مشارکت کارکنان

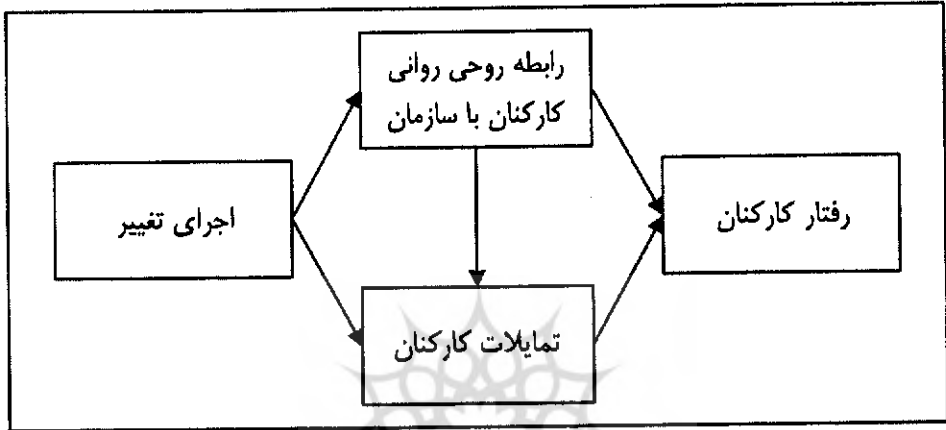
مدلسازی رابطه بین تغییرات سازمانی و رفتار کارکنان

بدلیل تغییر و فرآیندهایی که حین آن به وقوع می‌پیوندند، ماهیت ارتباط بین کارکنان و سازمان نیز ممکن است دستخوش تغییرات گردد. به‌عنوان مثال می‌توان به مواردی از قبیل تغییر در شرایط کار یا محیط کار، قراردادهای کاری، ارتباطات، فرآیندها و غیره اشاره نمود. این تغییرات بطور مستقیم بر افراد سازمان، با توجه به تصورات و انتظارات آنها از رابطه‌شان با سازمان و یا به بیان بهتر بر ارتباط روحی روانی آنها با سازمان اثرگذار می‌باشند. با توجه به آنچه گفته شد، با تاثیرپذیری عوامل روحی و روانی کارکنان، رفتار آنان تغییر یافته و بنابراین تغییرات در سازمان می‌تواند اثرات چند جانبه و چند بعدی داشته باشد (Freese and Schalk, 1996). در واقع، رابطه روحی روانی کارکنان با سازمان، با رفتار آنان در ارتباط است (بعنوان مثال، نقشهای اضافی کارکنان بعنوان یک الگوی رفتاری). از سوی دیگر، باورها و تصورات یک فرد نسبت به کارش موجب شکل‌گیری تمایلات رفتاری وی می‌گردد (Ajzen and Fishbein, 1980; Fishbein and Ajzen, 1975)

این تمایلات رفتاری با گذشت زمان به رفتار واقعی شخص مورد مطالعه تبدیل می‌گردند (Mowday et al., 1982; Schalk and Van den Berg, 1993; Tett and Meyer, 1993) عواملی همچون تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به تغییر بعنوان شاخصهایی برای رفتار کارکنان به حساب می‌آیند.

در مباحث تغییر سازمانی اینگونه فرض می‌شود که راههای مختلف پشتیبانی از تغییر (فرآیند اجرای تغییر) می‌تواند اثرات متفاوتی بر روابط روحی و روانی کارکنان داشته باشد. تغییر در رابطه روحی و روانی پرسنل با سازمان بر تمایلات آنها اثرگذار است و در نتیجه، تغییر در تمایلات فردی کارکنان، رفتار آنها را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. بر مبنای آنچه گفته شد، شالک و همکارانش در سال ۱۹۹۸ مدلی را برای آزمون فرضیات موردنظر ارائه نمودند

که در شکل (۱) نمایش داده شده است. زمانیکه کارکنان در مقابل تغییرات از خود مقاومت نشان می‌دهند، سعی می‌کنند اهمیتی برای تغییرات مورد نظر قائل نشوند و با سرپرستها و یا همکاران خود بحث نموده و یا حتی درصدد تغییر شغل خود باشند. این امر، وجود رابطه بین عوامل روحی روانی کار و تمایلات کارکنان را تایید می‌نماید.



شکل (۱) - مدل فرضی برای رابطه بین تغییر سازمانی و رفتار کارکنان (Schalk et al., 1998)

از جمع‌بندی مطالب چنین به نظر می‌رسد که چگونگی اعمال تغییر (راههای برقراری ارتباط با کارکنان در زمینه اجرای تغییرات، پشتیبانی حین تغییر و مشارکت کارکنان در برنامه تغییر) می‌تواند بر عوامل روحی روانی کار اثرگذار باشد. عوامل روحی روانی با تمایلات کارکنان رابطه مثبتی دارند و تمایلات کارکنان خود با رفتار آنان در ارتباطند. بنابراین شالک و همکارانش، هیچ ارتباط مستقیمی بین نحوه اجرای تغییرات و رفتار کارکنان وجود ندارد. با توجه به شکل (۱)، عوامل روحی روانی کار و تمایلات کارکنان، نقش متغیرهای واسطه را ایفا می‌نمایند. این به آن مفهوم است که عوامل روحی- روانی کار بعنوان متغیری کلیدی برای موفقیت یا عدم موفقیت اجرای تغییر سازمانی به شمار می‌روند. اگر در اجرای فرآیند تغییر، عوامل روحی و روانی شغلی کارکنان مدنظر قرار گیرد و همچنین، اگر نحوه ارتباطات، پشتیبانی مدیریت و مشارکت کارکنان با قراردادهای کاری آنها متناسب و سازگار باشد، آنگاه

میزان استحکام قراردادها قابل پیش‌بینی بوده و بازبینی آنها (حین ادامه فعالیت پرسنل) تسهیل خواهد گردید (Rousseau, 1996).

رفتار کارکنان و فرهنگ سازمانی

عبارت «فرهنگ سازمانی» از جمله مواردی است که در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار گرفته و تعاریف مختلفی برای آن وجود دارد. جانسون و شولز (Johnson and Scholes, 1984) آنها اینگونه تعریف نموده‌اند: «سطح عمیق‌تری از ارزشهای اساسی، فرضیات و باورها که اعضای سازمان از آنها برخوردارند.» این ارزشها، فرضیات و باورها تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی می‌باشند. در واقع فرهنگ سازمانی دربرگیرنده مجموعه‌ای از روشها، گفتارها، رفتارها و نمادها در سطح کل سازمان می‌باشد. بنابراین، فرهنگ سازمانی را می‌توان بعنوان مجموعه‌ای از عادات تلقی نمود که رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. نکته حائز اهمیت آنست که فرهنگ بعنوان راه صحیح بروز رفتارها تلقی گردیده که موجب بقا و رشد سازمان می‌گردد (Maull et al., 2001). ماندال و همکارانش تغییر فرهنگی را بعنوان مهمترین عامل بازدارنده برای اجرای سیاستهای کیفیت قلمداد نموده‌اند (Mandal et al., 1999). اصولاً هر سازمانی که کارکنان خود را به انجام بهتر کارها ترغیب می‌نماید، باید فرهنگی را توسعه دهد که به‌نحو موثری با تغییرات در ارتباط باشد.

روش مدیریت کیفیت جامع^۱ (TQM) بعنوان یکی از روشهای بهبود کیفیت بدنبال یافتن راهکارهایی برای انجام بهتر کارها می‌باشد. بنابراین درگیر بودن با مسایل مرتبط با تغییر بعنوان شیوه‌ای برای ادامه حیات سازمانهایی محسوب می‌شود که خواهان پیاده‌سازی فلسفه‌های مدیریت کیفیت می‌باشند. تمایل افراد در سازمان نسبت به پذیرش تغییرات بعنوان پیش زمینه اصلی اجرای TQM حائز اهمیت می‌باشد. میزان رغبت کارکنان برای اعمال تغییرات بعنوان شاخصی مهم در تعیین میزان پیشرفت در راستای رسیدن به اهداف برنامه‌های بهبود کیفیت از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد (Laszlo, 1998).

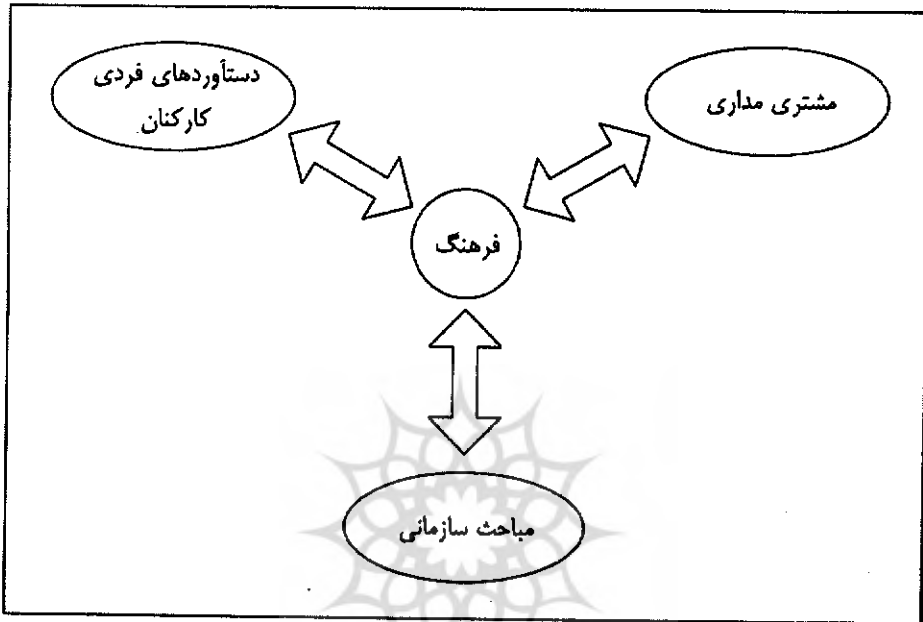
در سال ۲۰۰۱، ماوول مدلی را تحت عنوان PCOC (دستاوردهای فردی، مشتری‌مداری، مباحث سازمانی و فرهنگ)^۱ ارائه نمود (Maull et al., 2001). این مدل دارای دو جنبه مرتبط با هم است که از یک سو عنصر فرهنگ و ازسوی دیگر، سه عنصر مرتبط با آن را دربر گرفته و جو سازمانی را تشکیل می‌دهند. ارتباط مابین هریک از عناصر مدل PCOC در شکل (۲) ارائه شده است. جدول (۱)، معرف عناصر مدل و اجزای هریک از عناصر مورد نظر می‌باشد. ذکر این نکته حائز اهمیت است که مدل PCOC یک مدل نسبتاً جامع می‌باشد و بنابراین قدری تعیین اینکه آیا فرهنگ جو سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، یا جو سازمان، فرهنگ را، مشکل به نظر می‌رسد. در این مقاله، فرهنگ نقش اصلی را در برقراری ارتباط بین عناصر تشکیل‌دهنده جو سازمانی برعهده دارد.

جدول (۱) - عناصر مدل PCOC (Maull et al., 2001)

دستاوردهای فردی	رضایت شغلی، نوآوری و حل مشکلات
مشتری‌مداری	تدارک و ارائه خدمات به مشتریان داخلی و خارجی
مباحث سازمانی	ارتباطات، ساختار قدرت، روابط و فرآیندها، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، ماموریت و بینش، اثربخشی
فرهنگ سازمانی	ارزشها، آداب و رسوم، اسطوره‌ها، رفتارها

بطور مشخص، تمرکز مدل PCOC بر تعیین عوامل واسطه‌ای در سازمان می‌باشد. نکته مهم اینکه بتوسط این مدل نمی‌توان بطور قطعی درمورد بهترین و یا قوی‌ترین نوع فرهنگ قضاوت نمود. هدف اصلی در این مدل، تعیین فرصتهایی است که می‌توانند به فرهنگ سازمانی و بهبود کیفیت از طریق توسعه و تمرکز بر عوامل واسطه‌ای کمک نمایند. در هر

حال، با در نظر گرفتن مشخصات جدول (۱) می‌توان نتیجه گرفت که رفتار کارکنان، عنصر مهمی از فرهنگ سازمانی را شامل می‌گردد.

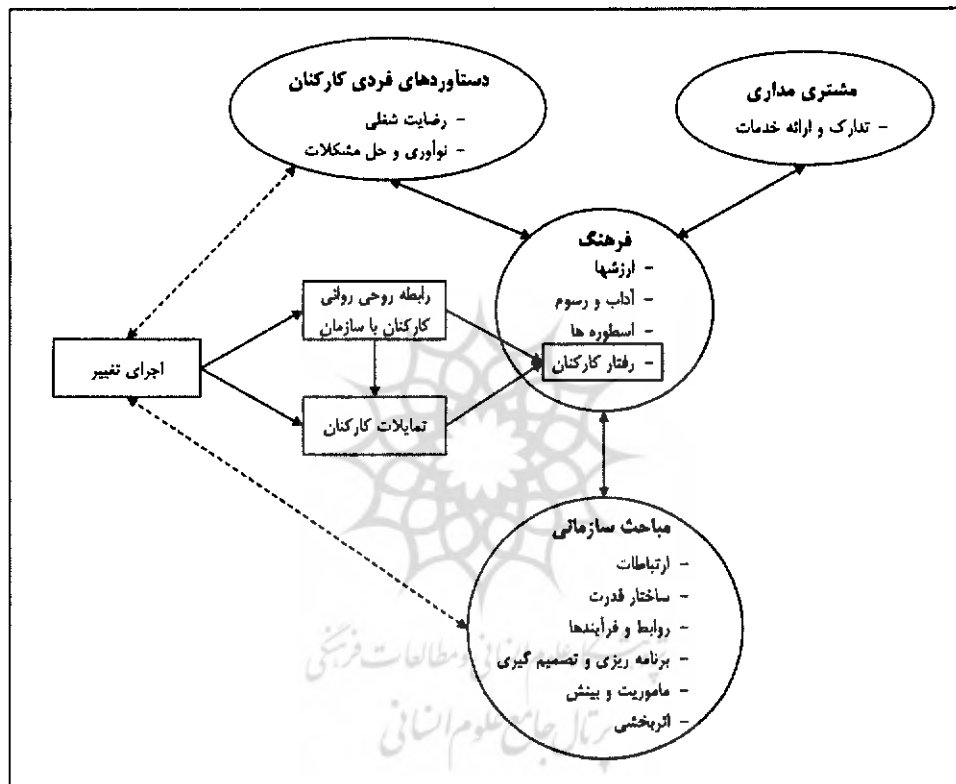


شکل (۲) - مدل PCOC (Mauil et al., 2001; Shahin, 2003)

ارائه یک مدل با رابطه چندجانبه بین تغییر سازمانی و رفتار کارکنان

همانگونه که پیشتر نیز اشاره گردید، رفتار کارکنان بعنوان عنصر اصلی فرهنگ سازمانی مدنظر قرار می‌گیرد. در واقع این عنصر مبنایی برای ارتباط بین اعمال تغییرات و جنبه‌های فرهنگی سازمان بشمار می‌رود. در همین راستا در شکل (۳)، مدلی برای نشان دادن ارتباط های مورد بحث پیشنهاد گردیده‌است. بعنوان یک پیش‌فرض، اعمال تغییرات نه تنها رابطه مستقیمی با فرهنگ سازمانی دارد، بلکه رابطه غیرمستقیمی نیز از طریق دستاوردهای فردی کارکنان (مانند رضایت شغلی) و مباحث سازمانی (مانند ارتباطات، اثربخشی و ...) با آن دارد. همانگونه که مشخص است، اجرای تغییرات می‌تواند تاثیر غیرمستقیمی بر مشتریان از طریق

فرهنگ سازمانی (یعنی از طریق رفتارها) داشته باشد. نکته مهم دیگر آنست که رفتار کارکنان نیز می تواند اعمال تغییرات را بطور غیرمستقیم تحت تاثیر قرار دهد. این امر از طریق رابطه بین فرهنگ - دستاوردهای فردی کارکنان - اجرای تغییرات و همچنین از طریق رابطه بین فرهنگ - مباحث سازمانی - اجرای تغییرات، صورت می گیرد. نتیجه آنکه به نظر می رسد رابطه بین اجرای تغییر و رفتار کارکنان، یک رابطه چندجانبه باشد.



شکل (۳) - یک مدل پیشنهادی برای ارتباط چندجانبه مابین اعمال تغییرات، رفتار کارکنان و جنبه های فرهنگی سازمان

نتیجه گیری

در این مقاله مدل جدیدی ارائه گردید که برطبق آن، رابطه بین اجرای تغییر و رفتار کارکنان بطور شفاف مشخص گردید. مدل جدید با تلفیق دو مدل موجود یعنی مدل PCOC که توسط ماوول و همکارانش در سال ۲۰۰۱ ارائه گردید و همچنین، مدل پیشنهادی شالک و

همکارانش که در سال ۱۹۹۸ ارائه شد، ترسیم گردید. مدل پیشنهادی در این تحقیق مبین یک رابطه چندجانبه بین عناصر آن، یعنی اجرای تغییر، فرهنگ (رفتارها)، دستاوردهای فردی کارکنان، مباحث سازمانی و مشتریان بود. با توجه به مدل ارائه شده، رفتار کارکنان می‌تواند به‌طور غیرمستقیم، بر اعمال تغییرات، اثرگذار باشد.

اگرچه مدل پیشنهادی می‌تواند چشم‌انداز جدیدی از روابط مورد بحث ارائه نموده و برای مدیران و پژوهشگران سودمند باشد، احتمالاً محدودیتهایی را نیز دربر خواهد داشت. یکی از محدودیتهای احتمالی می‌تواند اثرات متقابل عناصر در مدل باشد که این اثرات ممکن است فزاینده یا کاهنده باشند. بعنوان مثال، بهبود تمایلات کارکنان موجب بهبود رفتار آنها می‌گردد و یا از طرف دیگر، عملکرد ضعیف در دستاوردهای فردی کارکنان، مشتریان و مباحث سازمانی، اثرات منفی بر رفتار کارکنان می‌گذارد و بنابراین، دو مورد اخیر می‌توانند با یکدیگر در تضاد باشند. به این منظور، به مدیران پیشنهاد می‌گردد به شیوه‌ای عمل نمایند که پیاده‌سازی و اجرای مدل پیشنهادی را مورد حمایت و پشتیبانی خود قرار دهند و اثرات منفی احتمالی تغییرات برنامه‌ریزی شده را، بویژه با توجه به تضادهای مورد اشاره، حداقل نمایند.

مدل ارائه شده در این مقاله از نوع نظری بوده و بنابراین، فرصت بسیار مناسبی را برای تحقیقات آتی فراهم می‌آورد تا بطور مثال بتوان آنرا کمی نموده و کاربرد آنرا در سازمانهای مختلف مورد ارزیابی قرار داد. همچنین، پژوهش در زمینه عملکرد عناصر مدل، حین فرآیند اعمال تغییرات از موارد دیگری است که می‌تواند محققین را در تحلیل و افزایش احتمال موفقیت مدل پیشنهادی یاری نماید.

منابع و مأخذ

- Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and Predicting social behaviour. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (1993). Organization development and change. Minneapolis, MI: West Publishing Company.
- Dervitsiotis, K.N. (1998). The challenge of managing organizational change: exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations, and total quality management. Total Quality Management, Vol.9, No.1, pp. 109-114.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A. & Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. Human Relations, Vol.53, No.3, pp. 419-428.
- Emery, C.R., Summers, T.P. and Surak, T.P. (1996). The role of organizational climate in the implementation of total quality management. Journal of Managerial Issues, Vol.8, No.4, pp.484-496.
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, Intention and behaviour. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Freese, C. & Schalk, R. (1996). Implications of psychological contracts for human resource management. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol.5, pp. 501-509.
- Glover, J. (1993). Achieving the organizational change necessary for successful TQM. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.10, No.6, pp. 47-64.

- Greiner, L.E. (1992). Resistance to change during restructuring. Journal of Management Inquiry, Vol.1, pp. 61-65.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1984). Exploring corporate strategy. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Laszlo, G.P. (1998). Implementing a quality management program: Three Cs of success: commitment, culture, cost. The TQM Magazine, Vol.10 No.4, pp. 281-287.
- Mandal, P., Shah, K., Love, P.E.D. and Li, H. (1999). The diffusion of quality in Australian manufacturing. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.16 No.6, pp. 575-590.
- Martin, M.M. (1998). Trust leadership. Journal of Leadership Studies. Vol.5, No.13, pp. 41-48.
- Maul, R., Brown, P. & Cliff, R. (2001). Organizational culture and quality improvement. International Journal of Operations & Production Management, Vol.21, No.3, pp. 302-326.
- Mint berg, H. and Wesley, F. (1992). Cycles of organizational change. Strategic Management Journal, Vol.12, pp. 39-59.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and Turnover. New York, NY: Academic Press.
- Mohrman, S.A., Mohrman, A.M. Jr and Ledford, G.E. (1989). Large- scale organizational change. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare Industrial and Labor Relations Review, Vol.53, pp. 179-199.
- Rousseau, D.M. (1996). Changing the deal while keeping the people. Academy of Management Executive, Vol.10, pp. 50-58.
- Schalk, R., Campbell, J.W. and Preese, C. (1998). Change and employee behaviour. Leadership and Organization Development Journal, Vol.19, pp. 157-166.
- Schalk, M.J.D. & Van den Berg, P.T. (1993). Mental health in information work. The European Work and Organizational Psychologist, Vol.3, pp. 181-190.
- Shahin, A. (2003). Culture, quality and organizational performance. The Industrial Culture Conference, October, Iran: Tehran.
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, Vol.46, pp. 259-291.
- VanYperen, N.W., Van den Berg, A.E. & Willering, M.C. (1999). "Towards a better understanding of the link between participation in the decision-making and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.72, pp. 377-392.
- Zammuto, R.F. and O'Connor, E.J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organizational design and culture. Academy of Management Journal, Vol.17, pp. 701-728.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی