

حرکت

شماره ۲۰ - ص ص : ۲۴ - ۲۳

تاریخ دریافت : ۸۳/۰۴/۱۶

تاریخ تصویب : ۸۳/۰۵/۲۴

رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور

دکتر حسن اسدی^۱ - رزاهای

استادیار دانشگاه تهران - عضو هیأت علمی دانشگاه یزد

چکیده

پژوهش حاضر به رابطه شاخص‌های فرهنگ سازمانی با بهره‌وری از دیدگاه کارشناس مسئولان تربیت بدنی و مدیران ستادی مستقر در اداره کل تربیت بدنی دختران و پسران می‌پردازد. بدین منظور ۷۷ نفر از این مدیران در تحقیق شرکت داشتند که حدود ۷۰ درصد از جامعه تحت بررسی را تشکیل می‌دادند. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه فرهنگ سازمانی (۴۱ سؤال) و پرسشنامه بهره‌وری (۲۲ سؤال) بود. شایان ذکر است که به دلیل بودن پرسشنامه استاندارد جهانی در این زمینه پرسشنامه‌ها از اعتبار محتوی و پایایی برخوردارند.

تجزیه و تحلیل آماری داده‌های تحقیق نشان داد که بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور و نیز بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی یعنی خلاقیت، ریسک‌پذیری، رهبری، حمایت، انسجام و یکپارچگی، کنترل، هویت، سیستم پاداش و سازش با پدیده‌های تعارض با بهره‌وری همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فقط بین یکی از شاخص‌های فرهنگ سازمانی یعنی الگوهای ارتباطی با بهره‌وری رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، بهره‌وری، مدیران تربیت بدنی.

مقدمه

امروزه مدیریت نقش مهمی در رشد و توسعه اهداف جامعه ایفا می‌کند. با نگرشی به گذشته در می‌یابیم که مدیریت به عنوان ضرورت در زندگی پیشینیان مطرح بوده و در حال حاضر نیز یکی از مهمترین فعالیت‌های بشر بشمار می‌رود و بر پایه این علم می‌توان نیل به کارایی بالا در جامعه و بطور اخص در سازمان‌ها را موجب شد.

بهره‌وری و کارایی ارزشمندترین جایگاه را در نزد مدیران دارد و همه در جست و جوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند و تلاش‌های آنان نیز در همین زمینه شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پرقابوت امروز تضمین کنند (۱).

مدیریت موفق در دو دهه اخیر علاوه بر ترکیب مهارت‌های فنی - انسانی و ایجاد زمینه‌ای برای کارایی و اثربخشی، نیاز به توانایی‌های جدید دیگری دارد. به همین دلیل مدیران برای موفقیت و بطور روزافزون به نگرش طرز تلقی و ذهنیتی نیازمندند که بتواند آنها را در رویارویی و شناخت نیروهای داخل و خارج سازمان یاری دهد (۴). بنابراین موفقیت بکارگیری شیوه‌ها و تکنیک‌های مدیریت متضمن ایجاد پلی محکم و استوار بین این روش‌ها و فرهنگ و راه رسم زندگی در هر جامعه و هر نظام اجتماعی است و اگر بپذیریم که ویژگی‌های فرهنگی جوامع مختلف با یکدیگر تفاوت دارد، می‌توان ادعا کرد که رفتارها، عملکردها و حتی هدف زندگی آنها نیز از تفاوت‌های چشمگیری برخوردار است. بسیاری از صاحبان اندیشه فرهنگ سازی را مجموعه‌ای از نگرش‌ها و باورهای مشترکی می‌دانند که بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارد و همین ویژگی موجب جدایی دو سازمان یا مؤسسه از یکدیگر می‌شود (۱۴). در اینجا است که توجه به مسئله رهبری و انتخاب مدیران برای اثربخشی و کارایی سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود تا اینکه مدیران بیشتر بر روی بینش‌ها، باورها و هدف‌هایی که سازمان و گروه به دنبال‌اند، تکیه کنند تا فرهنگ سازان را مستحکم و قوی نگه دارند، زیرا فرهنگ قوی سازمانی را می‌توان مهمترین عامل و سرمایه‌ای برای سازمان به حساب آورد (۲۳).

رابرت کویین می‌گوید: برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است. زیرا با اهرم فرهنگ بسادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. از اینرو فرهنگ سازمانی بسادگی یک عامل

اساسی در موفقیت سازمان و تحقق اهداف بلندمدت سازمان است. متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها، پرورش فرهنگ سازمانی به عنوان مهمترین وظیفه مدیران مورد توجه نیست (۲۱)، در حالی که فرهنگ سازمانی روی تمام جنبه‌های سازمان تاثیر می‌گذارد و در هر سازمانی پدیده‌ای به دور از تاثیر فرهنگ نیست (۲۲).

تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری سازمانی قابل انکار نیست و شناخت فرهنگ سازمانی و انسجام بخشیدن به آن و تحول در جهت اهداف سازمانی می‌تواند به عنوان ابزار کارآمدی به مدیران تربیت بدنی در بهره‌ور ساختن سازمان کمک کند. به همین دلیل اگر به اثربخش نمودن سازمان و گروه دل بسته‌ایم باید به دنبال شناخت محیط مساعد سازمانی و شیوه‌های مناسب هدایت سازمانی باشیم.

باتوجه به تحقیقات انجام شده، بهره‌وری موجب پویایی و اقامه حیات سازمان می‌شود و مدیریت منابع انسانی و ارزش‌ها و فرهنگ‌های حاکم بر سازمان از جمله عوامل تعیین کننده در بهره‌وری است. در این زمینه، پژوهش حاضر سعی دارد تا با تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و عوامل دهگانه آن با میزان بهره‌وری جامعه مورد نظر زمینه مطالعات بعدی را فراهم آورد و پیشنهاد‌های لازم برای بهبود شرایط و عملکرد آنان ارائه دهد. امید است یافته‌های حاصل از این پژوهش بتواند مدیران تربیت بدنی را در برنامه‌ریزی و هدایت مؤثر و بهسازی محیط سازمانی مربیان و معلمان تربیت بدنی یاری دهد و امکان تحقق هدف‌های سازمانی ایشان را تسهیل کند.

روش تحقیق

این روش از نوع زمینه‌یاب و به شکل میدانی اجرا شده است. از ابزار پرسشنامه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری برای سنجش نگرش مدیران تربیت بدنی استفاده شده است.

جامعه آماری و نمونه تحقیق

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش را مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور تشکیل می‌دهند. منظور از مدیران، کارشناسان ستادی مستقر در اداره کل تربیت بدنی دختران و

پسران و کارشناس مسئولان تربیت بدنی استان‌ها که مسئولیت فعالیت ورزشی هر استان را به عهده داشتند، است که در مجموع ۱۲۰ نفر جزء جامعه آماری تحقیق بودند. ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت ۷۷ پرسشنامه تکمیلی تحت بررسی و ارزیابی نهایی قرار گرفت که این ۷۷ نفر به عنوان نمونه آماری تحقیق در نظر گرفته شدند.

ابزار گردآوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه استاندارد جهانی که در این زمینه وجود داشت، استفاده شد. در ضمن این پرسشنامه در تحقیقی که در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری صورت گرفته به کار برده شده است. به همین دلیل این پرسشنامه دارای اعتبار محتوایی و پایایی است. این پرسشنامه شامل سؤالات فرهنگ سازمانی و بهره‌وری است که پرسشنامه فرهنگ سازمانی و شاخص‌های مربوط به آن شامل ۴۱ سؤال و پرسشنامه بهره‌وری شامل ۲۲ سؤال است که با چهار رتبه‌ای تحت عناوین خیلی کم، کم، زیاد و خیلی زیاد با احتساب نمراتی به ترتیب از یک تا چهار برای هر رتبه طراحی و پاسخ داده شده است.

روش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

سازمان آموزش و پرورش استان یزد با ارسال پرسشنامه‌ها و همکاری کامل کارشناسی تربیت بدنی دختران و پسران این استان، امکان جمع‌آوری اطلاعات را به صورت مکاتبات پستی فراهم آورد. در واقع اطلاعات مورد نیاز از طریق پیگیری‌های مکرر با مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سایر استان‌ها و مدیران ستادی مستقر در اداره کل تربیت بدنی دختران و پسران بدست آمد. در ضمن، برای توصیف مقایسه و نمایش یافته‌های تحقیق از روش آمار توصیفی و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از برنامه آماری *SPSS* و ضریب همبستگی اسپیرمن و پیرسن استفاده شده است.

نتایج و یافته‌های تحقیق

الف) تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور از جمله اهداف عمده تحقیق بود که از طریق ضریب همبستگی اسپیرمن مورد تاکید قرار گرفت. میزان ضریب همبستگی از طریق آزمون اسپیرمن برابر $r = 0/63$ و از

طریق آزمون پیرسن $r = 0/635$ در سطح معناداری $0/01 < p$ مورد تأیید قرار گرفت (جداول ۱ و ۲).

جدول ۱ - همبستگی بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری (ضریب همبستگی اسپیرمن)

فرهنگ سازمانی و بهره‌وری	شاخص‌های آماری	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
فرهنگ سازمانی		۱۰۴/۷۸	۱۲/۰۳	۷۹	۱۳۳
بهره‌وری		۵۸/۲۵	۱۰/۰۳	۳۶	۷۶
		$P < 0/01$		$r = 0/637$	
		$N = 77$			

جدول ۲ - همبستگی بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری (ضریب همبستگی پیرسن)

فرهنگ سازمانی و بهره‌وری	شاخص‌های آماری	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
فرهنگ سازمانی		۱۰۴/۷۸	۱۲/۰۳	۷۹	۱۳۳
بهره‌وری		۵۸/۲۵	۱۰/۰۳	۳۶	۷۶
		$P < 0/01$		$r = 0/635$	
		$N = 77$			

ب) از اهداف اختصاصی این تحقیق، تعیین رابطه بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی با بهره‌وری در جامعه مورد مطالعه بود که نتایج آن به شرح زیر است:

۱. بین خلاقیت، ریسک‌پذیری، رهبری، حمایت، یکپارچگی و انسجام، کنترل، هویت و سیستم پاداش با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی و آموزش و پرورش سراسر کشور رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۲. بین سازش با پدیده‌های تعارض با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی و آموزش و پرورش سراسر کشور رابطه معنی‌داری وجود دارد.

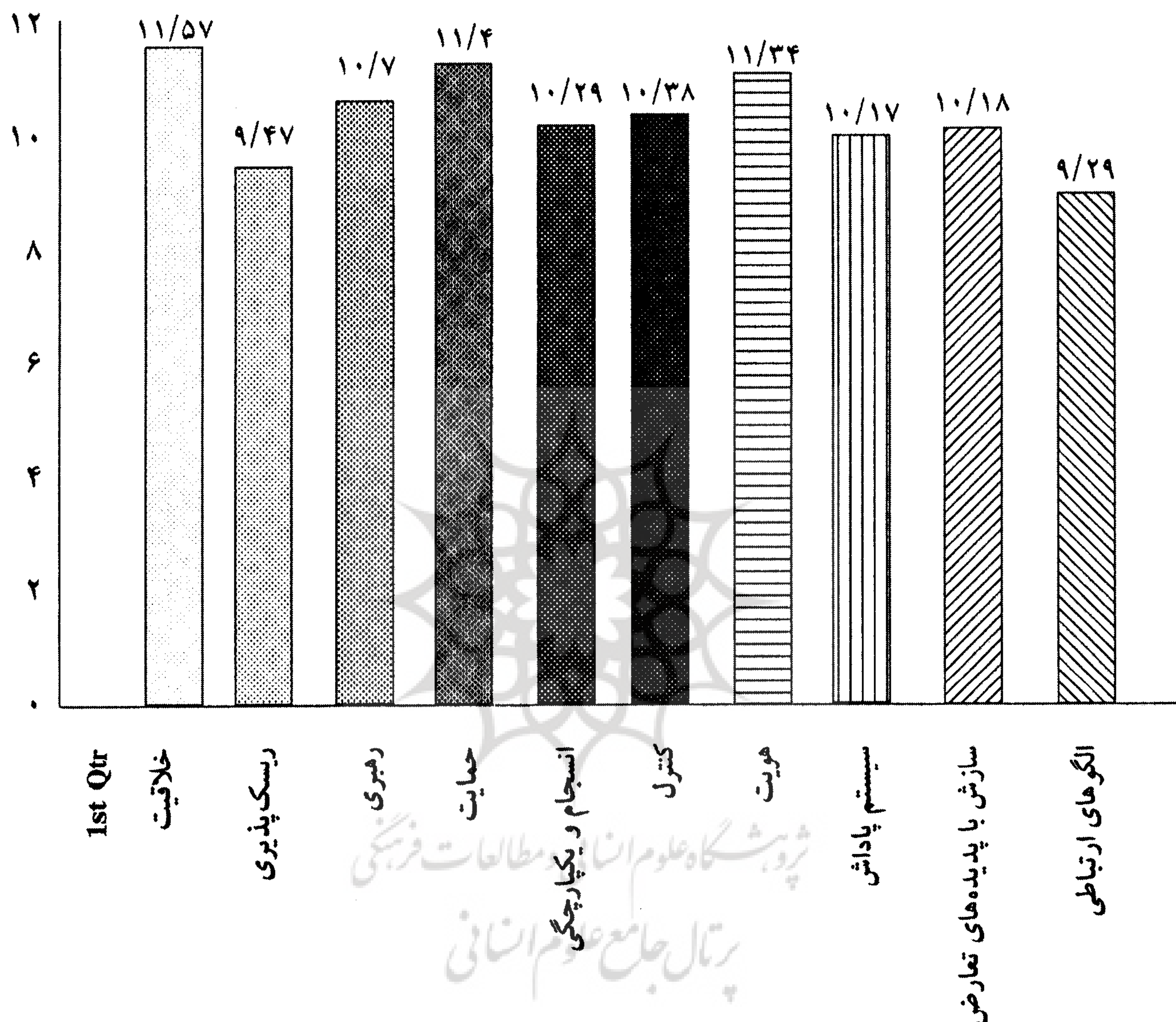
۳. بین الگوهای ارتباطی با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی و آموزش و پرورش سراسر کشور

رابطه معنی داری وجود ندارد.

جدول ۳ - همبستگی بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی با بهره‌وری

مقدار	میزان همبستگی (r)	حداکثر	حداقل	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص‌های آماری / شاخص‌های فرهنگ سازمانی
۰/۰۱	۰/۳۹۸	۱۷	۷	۲/۰۶	۱۱/۵۷	خلاقت
۰/۰۵	۰/۲۲۰	۱۴	۵	۱/۸۸	۹/۴۷	ریسک پذیری
۰/۰۱	۰/۴۷۰	۱۵	۵	۲/۱۹	۱۰/۷۰	رهبری
۰/۰۱	۰/۵۱۱	۱۶	۷	۲/۰۴	۱۱/۴۰	حمایت
۰/۰۱	۰/۴۲۱	۱۵	۵	۲/۱۶	۱۰/۲۹	یکپارچگی و انسجام
۰/۰۵	۰/۲۴۰	۱۳	۷	۱/۴۴	۱۰/۳۸	کنترل
۰/۰۱	۰/۵۵۰	۱۶	۶	۲/۳۵	۱۱/۳۴	هویت
۰/۰۱	۰/۴۶۰	۱۴	۵	۲/۱۷	۱۰/۱۷	سیستم پاداش
۰/۰۱	۰/۴۵۶	۱۴	۵	۲/۳۴	۱۰/۱۸	سازش با پدیده‌های تعارض
۰/۰۵	۰/۰۷۲	۱۳	۴	۱/۷۵	۹/۲۹	الگوهای ارتباطی
-	-	۷۶	۳۶	۱۰/۰۳	۵۸/۲۵	بهره‌وری

ج) با مقایسه میانگین شاخص‌های فرهنگ سازمانی در نمودار ۱ می‌توان فهمید که در میان شاخص‌های فرهنگ سازمانی بالاترین میزان به خلاقت و کمترین میزان به الگوی ارتباطی تعلق دارد. در ضمن در بررسی ارتباط بین شاخص‌های فوق با بهره‌وری، ارتباط معنی داری بین خلاقت، رهبری، حمایت، انسجام و یکپارچگی، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده‌های تعارض با بهره‌وری به دست آمد ($P < 0/01$). این رابطه بین ریسک‌پذیری و کنترل با بهره‌وری در سطح ($P < 0/05$) تأیید گردید و صرفاً رابطه معنی داری بین الگوهای ارتباطی با بهره‌وری مشاهده نشد ($P < 0/05$).



نمودار ۱ - مقایسه میانگین شاخص‌های فرهنگ سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

موفقیت برنامه‌های سازمان در پرتو ذخایر و منابع انسانی، بستگی تام به نقش مدیران دارد که مدیران باید به شناسایی سازمان خود بپردازند و تجزیه و تحلیل کنند تا فرهنگ و ارزش‌های مناسبی را که رسالت و هدف آنان را بیش از پیش حمایت می‌کنند، مشخص و ایجاد کنند تا بدین وسیله به اهداف سازمان خود جامه عمل بپوشانند. به طور کلی باتوجه به نتایج تحقیق معلوم شد که بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر

کشور ارتباط معنی داری با اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد (جدول ۱ و ۲). در ضمن این پژوهش بر نتایج تحقیقات قبلی که در این زمینه صورت گرفته به تایید اکثر فرض هایی که ارتباط فرهنگ سازمانی با بهره‌وری را نشان دادند، صحنه گذارده است.

تحقیقات پیترز و واترمن (۱۹۸۲) حاکی از آن است که سازمان‌های موفق و برتر دارای فرهنگ قوی و مثبت‌اند، زیرا فرهنگ قوی و مثبت سبب بالا بردن سطح مشارکت کارمندان و کثرت توافق همگان بر روی نکات راهبردی و افزایش سود کارمندی می‌شود (۲۵) یا بنابر گفته شاین (۱۹۹۰) عملکرد مناسب و ضروری در مدیریت برخورد ماهرانه با فرهنگ سازمان است (۲۵).

مطالعات و تحقیقات هرسی و بلانچارد^۱ (۱۹۸۳) نشان می‌دهد که فرهنگ قوی منجر به ایجاد احساس بهتر برای کارکنان می‌گردد، به گونه‌ای که به انجام کار بهتر منتهی می‌شود. فرهنگ قوی سازمان موجب افزایش تعهد افراد به سازمان و ایجاد همسویی میان اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می‌گردد؛ این مهم عامل مؤثری در جهت افزایش بهره‌وری است (۱۸).

شناسایی تک تک شاخص‌های فرهنگ سازمانی و رابطه آن با بهره‌وری به مدیران کمک می‌کند تا به ارزیابی سازمان خود بپردازند و شکاف‌های موجود را بشناسند و برای رفع آنان تلاش کنند. تعدادی از محققان دیگر مانند گوردن (۱۹۷۹)، بتز هالفیل (۱۹۸۵) و رابینز^۲ (۱۹۹۱) برای تعیین فرهنگ سازمانی به ۱۰ شاخص زیر اشاره کردند که این تحقیق بر اساس همین الگو عمل شده است: خلاقیت، ریسک‌پذیری، رهبری، حمایت، یکپارچگی و انسجام، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده‌های تعارض، الگوهای ارتباطی (۳).

تحقیقات ویز و والاس^۳ (۱۹۹۵) مؤید آن است که مدیران اجرایی باید تمام انرژی خود را صرف توسعه فرهنگ قوی سازمانی کنند تا به مؤثر بودن سازمان کمک کند (۲۶). به طور مثال در این تحقیق شاخص خلاقیت بالاترین میانگین را در بین کلیه شاخص‌های فرهنگ سازمانی

1- Hersy, Blanchard

2- Robbins

3- Weese, James. Wallace, Mike

دراراست. بنابراین می‌توان متذکر شد که تربیت بدنی و ورزش می‌تواند خلاقیت و نوآوری را در افراد تقویت کند که به عملکرد بالاتر در سازمان منجر می‌شود. این مسئله در مورد مدیران مورد مطالعه درخور توجه است و باتوجه به میانگین بدست آمده از الگوهای ارتباطی که پایین‌ترین میانگین را در بین شاخص‌ها به خود اختصاص داده، نشان از وجود ارتباط غیررسمی در سازمان مورد مطالعه است که تقریباً تمامی ارتباط رسمی را تحت الشعاع قرار داده است. نتیجه فوق را شاید بتوان با تحقیقات پیترز و واترمن چنین استنتاج کرد که مشارکت فرهنگ قوی برای بهره‌وری بیشتر تحت تاثیر محیط و روابط بین افراد است و در واقع فرهنگ قوی باید با شرایط محیطی و وضعیتی سازگاری داشته باشد یا به گفته بیلز^۱ و آرجیوس و امی^۲ که معتقدند انواع معینی از ویژگی‌های فرهنگی با انواع معینی از سازماندهی مناسب‌اند (۲۴).

مطالعات سافولد^۳ حاکی از آن است که رابطه فرهنگ و عملکرد سازمانی ضرورتاً یکنواخت نیست و ارزش‌های فرهنگ، مشروح و پیچیده‌اند و دامنه وسیعی از رفتارهای سازمان را تحت کنترل خود قرار می‌دهند. در ابتدا ممکن است ارزش‌های قوی یک فرهنگ منجر به افزایش بهره‌وری گردد، اما اگر کنترل‌های فرهنگی به طور فزاینده و بسیار شدید باشد، احتمالاً موانعی از الگوهای فرهنگی ایجاد می‌شود که در نهایت موجب کاهش بهره‌وری می‌گردد (۲۵). در این خصوص در داخل کشور می‌توان به تحقیق آقای عطایی (۱۳۷۳) تحت عنوان «بررسی فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر اثربخشی مؤسسه رازی» اشاره کرد که در آن نتایج تحقیق تاثیر کمی از فرهنگ سازمانی بر اثربخشی را نشان داد (۱۰).

در پایان می‌توان یادآور شد که با آموزش و ایجاد انگیزه و همچنین سرمایه‌گذاری صحیح بر روی منابع انسانی، در کوتاه‌مدت می‌توان به بهره‌وری بهینه دست یافت. همچنین با گام نهادن مدیران اجرایی سایر سازمان‌ها در عرصه فعالیت‌های ورزشی و تشویق کارکنان به این امر، علاوه بر ایجاد فضایی سالم، زمینه ایجاد خلاقیت و نوآوری در جهت توسعه اهداف سازمانی فراهم می‌شود؛ از همه مهمتر با توجه به نقش مهم و مؤثر مدیران در ایجاد روابط میان سطوح

1- Byles

2- Arogyas Wamy

3- Saffold

مختلف اداری توصیه به مدیران می شود تا با گسترش روابط رسمی روحیه مساعدت و همکاری را بسط و گسترش دهند.

منابع و مآخذ

- ۱- الوانی، سید مهدی. "مدیریت عمومی". تهران، نشر نی، چاپ یازدهم، ۱۳۷۷.
- ۲- اسدی دستجردی، فاطمه. "بررسی فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر بهره‌وری نیروی انسانی وزارت فرهنگ و آموزش عالی". دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی، مقطع کارشناسی ارشد، ۱۳۷۷.
- ۳- رابینز، استیفن پی. "مدیریت رفتار سازمانی". مترجمان: پارسائیان، علی. اعرابی، سید محمد. انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازگانی، چاپ اول، ۱۳۷۴.
- ۴- رضائیان، علی. "شایستگی‌های مدیریت برای دنیای متلاطم امروز". مجله دانش مدیریت، دانشگاه تهران. شماره ۱۵. زمستان ۱۳۷۰.
- ۵- روح الامینی، محمود. "زمینه فرهنگ‌شناسی". انتشارات عطار، چاپ اول، ۱۳۶۵.
- ۶- زارعی متین، حسن. "تبیین الگوی فرهنگ سازمانی براساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی". دانشگاه تربیت مدرس، مقطع دکترا، ۱۳۷۴.
- ۷- ژوزف، پونی. "مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن". انتشارات عطار، چاپ اول، ۱۳۶۵.
- ۸- شریعتمداری، علی. "جامعه و تعلیم و تربیت". انتشارات امیرکبیر. ۱۳۷۰.
- ۹- طوسی، محمد علی. "فرهنگ سازمانی". انتشارات مرکز آموزش مدیریت. چاپ اول، ۱۳۷۲.
- ۱۰- عطایی، محمد. "بررسی فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر اثربخشی مؤسسه رازی". دانشگاه تربیت مدرس، مقطع کارشناسی ارشد، ۱۳۷۳.
- ۱۱- فرجاد، محمد حسین. "مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی و سیر تحول و تکامل". نشر آرام، ۱۳۶۸.
- ۱۲- کریمزاده رغبتی، اکبر. "تأثیر فرهنگ کایزن بر افزایش بهره‌وری". ماهنامه تدبیر، شماره

۱۰۱، ۱۳۷۹.

۱۳- ممی زاده، جعفر. "فرهنگ شالوده سازمان". ماهنامه علمی آموزش ویژه مدیران. شماره ۶۱، ص ۴۰. ۱۳۷۵.

۱۴- میرسپاسی، ناصر. "مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت". جزوه دانشگاه تهران. مجتمع آموزشی عالی قم، ۱۳۷۶.

۱۵- نیک گهر، عبدالحسین. "مبانی جامعه‌شناسی"، نشر رایزن، چاپ اول، ۱۳۷۹.

16- Davis, Keith. "Human behavior at work", New York, Mc Graw Hill, 1981.

17- Gordon, G. Georg, "Predicting corporate performance from organizational culture", journal of management studies, 1992, PP: 783-788.

18- Hersy. paul and blanchard. Kenneth, H. "Management of organizational behavior", New Jersey, prentice-Hall, 1983.

19- Hersy. paul and blanchard. kenneth, H. "Management of organizational behavior", Ultizinghum an resources, tenth edition, 1993.

20- James weese, W. "Do leadership and organizational culture really matter"? Journal of sport management, 1996, P: 197.

21- Richard, M. Morriss, "Effective organizational culture is key to a company's long - term success", 1992.

22- Robbins, p. stephon, "Management", third edition, prenticehall, 1991, P: 75.

23- Sathe, Vijay, "Some action implication of corporate culture; A managers Guide to action", at fall, 1983.

24- Slack, Trevor, "Understanding sport organizations", the application theory, human kinetics, USA, 1997.

25- Wallace, Mike. James Weese, W. "Leadership, organizational culture, and job satisfaction", Journal of sport management, P.P182, 1930-1995 .

26- Weese, W. maclean, J. corellett, "Coaches as leaders and culture builders", *Journal of sport management, Human kinetics, 1993.*

27- Williams, A. Dobson, P. walters, M. "Changing culture, new organizational approaches", *Institute of personal management, first published, 1989.*

