

بررسی رابطه بین موضع کنترل، جوسازمانی و بهره‌وری کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان تهران*

دکتر فتاح ناظم* و عباس محسن شیخی**

* دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی رابطه موضع کنترل، جوسازمانی و بهره‌وری کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان تهران پرداخته شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر عبارتند از تمامی مدیران و کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران که شامل ۷۲۸ نفر می‌باشند. که به منظور تعیین حجم نمونه مدیران، از روش سرشماری استفاده شده و تمامی مدیران به‌عنوان جامعه آماری مورد بررسی واقع شده‌اند. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه ۵۰ سوالی جو سازمانی لیتوین و استرینجر و پرسشنامه ۱۷ سوالی بهره‌وری مک‌گال و همکاران و پرسشنامه ۱۰ سوالی موضع کنترل جولیان راتر می‌باشد. جهت اجرای پرسشنامه بدین ترتیب اقدام گردید که به ازای هر یک مدیر سه کارمند انتخاب شده‌اند بنابراین ۲۰۰ نفر مدیر و ۶۰۰ نفر کارمند به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و نتایج حاصل از تجزیه، تحلیل رگرسیون چند متغیری نشان می‌دهد که: بین جو سازمانی و موضع کنترل با بهره‌وری رابطه وجود دارد یعنی اینکه:

۱- بین جوسازمانی با بهره‌وری رابطه وجود دارد. ۲- بین موضع کنترل با بهره‌وری رابطه وجود ندارد.

واژه‌های کلیدی: جو سازمانی، موضع کنترل، بهره‌وری

مقدمه

فراهم نمود (آنکوس مادیسون^۱، ۱۹۸۲، ص ۸۱). علت وجودی و مسئولیت اساسی مدیران، ایفای نقش‌های رهبری در سازمان‌ها به منظور بهره‌وری بوده، تا از این طریق بتوان اثربخشی را ارتقاء بخشیده و با رهبری اثربخش و کارآمد، بهره‌وری مؤثرتر و بهتر از منابع مادی و مالی و به ویژه منابع انسانی را تعیین نمود. برای رسیدن به هدف‌های دور و نزدیک سازمان از مدیران لایق و مسئول حرفه‌ای انتظار می‌رود که استفاده از متغیرهای

پیشرفت و ترقی هر جامعه‌ای منوط به پیشرفت در سیستم مدیریت آن جوامع است. در این میان نقش مدیر و کارکنان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. لذا برای بهره‌وری و توسعه سازمان ابتدا باید امکانات و محدودیت‌های سازمان موردنظر، از لحاظ نیروی انسانی و مادی مورد بررسی قرار گیرد و با استفاده از امکانات و تأمین کمبودها و مدیریتی کارآمد، جوابگوی نیازهای فرد و جامعه بوده و موجبات تحقق یافتن اهداف سازمان را

^۱ - Angus Maddison

بین گروه‌ها و جوامع و افراد از نظر باور درونی قبول دارند، لذا ایجاد روابط انسانی سالم در محیط سازمان، شناسایی تفاوت‌ها و استعداد‌های هر یک از کارکنان و توجه ویژه به جو سازمانی و نحوه تعدیل بین موضع کنترل درونی و بیرونی از خصوصیات عمده مدیران کارآمد و موفق می‌باشد و همچنین کنترل و نظارت به موقع بر نیروی انسانی و از همه مهمتر نحوه واگذاری مسئولیت، صمیمت، پاداش، و ضوابط و مقررات از اقدامات اساسی به شمار می‌رود که سهم عمده‌ای در افزایش بهره‌وری دارد (کارگر، ۱۳۸۰).

با توجه به توضیح‌های ذکر شده نقش نیروی انسانی به عنوان عنصر اصلی تشکیل‌دهنده سازمان، نحوه برخورد مدیران، ویژگی‌های شخصیتی آنها، موضع کنترل مدیران و از همه مهمتر، شرایط و محیط سازمان از مهم‌ترین وظایف اولیه مدیر هر سازمان می‌باشد. بنابراین نقش مدیران در این میان بسیار حائز اهمیت می‌باشد. با این وجود، هنوز هم در زمینه عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و کارایی سازمان اتفاق نظر وجود ندارد و ابهامات فراوانی در زمینه عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی موجود است و مشخص نیست که چه عواملی در سازمان‌ها وجود دارد که بهره‌وری را افزایش می‌دهد. همچنین، با توجه به اینکه پیشرفت و ترقی یک جامعه در گرو بازدهی، کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی است که در این میان سازمان‌ها، ارگان‌ها و نهادهای اجتماعی نقش به‌سزایی را ایفا می‌کنند، بنابراین شناسایی عوامل مرتبط با بهره‌وری نیروی انسانی حائز اهمیت بوده و ضروری است تا به شناسایی روابط بین بهره‌وری و دیگر متغیرهای مرتبط از قبیل موضع کنترل و جو سازمانی پرداخت.

الف - موضع کنترل

موضع کنترل، عبارت از نحوه رفتار و برخورد مدیر با کارکنان به طوری که بعضی از مدیران دارای موضع کنترل درونی بوده و عده‌ای از موضع کنترل بیرونی پیروی می‌کنند لازم به ذکر است که بسیاری از مدیران نیز روند بینابینی را اتخاذ نموده و از موضع کنترل درونی - بیرونی بهره‌مند می‌شوند (نادری و سیف نراقی، ۱۳۸۱).

مؤثر در این زمینه، همچون سلامت سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ‌سازی، موضع کنترل و ... را در نظر گرفته و با استفاده از اصول مدیریت و روابط انسانی، سازمانی خلاق و پربار ایجاد نمایند و در جهت بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و اثربخشی سازمان کوشا باشند. امروزه به دلیل تحولات اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی، تغییرات عمده‌ای در ساختار و وظایف نیروی انسانی در سازمان‌ها صورت گرفته و مدیریت نیز به مفهوم رهبری و اصلاح و تغییر ملاحظه می‌شود، که می‌تواند نقش مؤثری را در سازمان از ابعاد گوناگون که همان جو سازمانی و موضع کنترل است ایفا نماید لذا نیروی انسانی باید با استفاده از صلاحیت‌های اخلاقی و تجارب تخصصی مدیران در راستای بهره‌وری هرچه بیشتر نائل آمده و در توسعه سازمان بکوشد. به عبارتی دیگر، امروزه سازمان‌ها و مؤسسات مختلف، جو سازمانی و فضای حاکم در سازمان از جمله موضع کنترل مدیران را از حیاتی‌ترین و ضروری‌ترین مسائل در راه به‌سازی ساختاری و سازمانی تلقی می‌کنند که می‌تواند منجر به بهره‌وری بیشتر در سازمان گردیده و در این راستا، عملکرد کارکنان را افزایش دهد (میرابی، ۱۳۸۰).

از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری، جو سازمانی است. «جو سازمانی» از سازه‌هایی بی‌شماری تشکیل یافته که به دلیل گستردگی طیف آن، تعاریف متفاوت و کثیری را به خود اختصاص داده است. به عبارتی دیگر جو سازمانی در برگیرنده عواملی همچون ساختار سازمانی، مسئولیت‌های محوله، پاداش، قبول خطر (ریسک)، صمیمت، حمایت، ضوابط و مقررات، تعارض و هویت افراد می‌باشد. از سویی دیگر موضع کنترل مدیران نیز از جمله مواردی است که تأثیر به‌سزایی در بهره‌وری کارکنان دارد. به عبارتی دیگر مدیران با موضع کنترل درونی و مدیران با موضع کنترل بیرونی، رفتارهای یکسانی را نشان نمی‌دهند عده‌ای نیز در این میان دارای موضع کنترل درونی - بیرونی بوده و رفتاری بینابین دارند. بدین ترتیب که گاهی از موضع کنترل درونی و زمانی نیز از موضع کنترل بیرونی بهره‌مند می‌شوند که نتایج آن‌ها بر روی کارمندان متفاوت می‌باشد (همان منبع). انسان‌ها با توجه به سیستم وجودی فرد، توسعه روابط انسانی سالم را در

از دیدگاه روان‌شناسان واژه کنترل دارای دو معنی عمومی است: ۱- کنترل تجربی که به نوعی روش‌شناسی علمی است و در محدوده تجربیات علمی عمل می‌کند. ۲- کنترل به عنوان یک متغیر رفتاری یا به طور روشن‌تر تأثیر گذاران و دستکاری محیط در نظر گرفته می‌شود. جورج کلی (۱۹۹۵) در کتاب روان‌شناسی ساخت‌های شخصیتی این نظریه را مطرح کرد. انسان در پی آن است که محیط خود را پیش‌بینی و کنترل نماید کلی پیشنهاد کرده است که هر فرد بشر بساخت‌هایی برای خود تدوین می‌کند که از طریق آنها رویدادهای جهان را ملاحظه و تفسیر می‌نماید.

این ساخت‌ها توأم با پیش‌بینی تغییر در رویدادها را ممکن می‌سازند (کلی) خاطر نشان می‌کند که وقتی ساخت‌های شخصی در ایفای نقش شکست می‌خورند، فرد احساس تهدید، گناه، خصومت و پرخاش‌گری می‌نماید. (پرهیزگار، ۱۳۷۳). از تحقیقات انجام گرفته تحت عنوان تأثیرات موضع کنترل، استرس شغلی و ناراحتی‌های روانی و رضایت شغلی که توسط گروهی از محققین صورت گرفته در بین پرستاران که با ۳۴ نفر پرستار انجام شده نشان داده شده که استرس کاری بیشتر و علایم عمیق‌تر آن به طور مشهود با رضایت شغلی همبستگی منفی داشتند و همچنین کنترل بیرونی با رضایت شغلی دارای تناسب منفی بود. یکی دیگر از تحقیقات انجام گرفته تحت عنوان تأثیرات موضع کنترل، استرس شغلی و ناراحتی‌های روانی و رضایت شغلی که توسط «یواس.اوی» صورت گرفته نتایج زیر را در بر داشته که کنترل بیرونی با رضایت شغلی دارای تناسب منفی بود. موضع کنترل تأثیر مهمی در ایجاد رضایت شغلی در معلمان دارد. وقتی که مؤلفه‌های قدرشناسی و توان ابتکار با یکدیگر تلاقی می‌گردند زمانی که تأثیرات تعاملی بین قدرشناسی و موضع کنترل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند معلمان دارای موضع کنترل درونی رضایت فقط برای افرادی که به صورت درونی کنترل می‌شدند معنادار بود.

از دیدگاه روان‌شناسان واژه کنترل دارای دو معنی عمومی است: ۱- کنترل تجربی که به نوعی روش‌شناسی علمی است و در محدوده تجربیات علمی عمل می‌کند. ۲- کنترل به عنوان یک متغیر رفتاری یا به طور روشن‌تر تأثیر گذاران و دستکاری محیط در نظر گرفته می‌شود. جورج کلی (۱۹۹۵) در کتاب روان‌شناسی ساخت‌های شخصیتی این نظریه را مطرح کرد. انسان در پی آن است که محیط خود را پیش‌بینی و کنترل نماید کلی پیشنهاد کرده است که هر فرد بشر بساخت‌هایی برای خود تدوین می‌کند که از طریق آنها رویدادهای جهان را ملاحظه و تفسیر می‌نماید.

مفهوم موضع کنترل در قالب نظریه جولیان راتر^۲

3- Antecedent
4- Attribution
5- Heider

1 - U.S.Awahi
2- Joljan Rater

ب - جو سازمانی

جو سازمانی، عبارت است از ساختار سازمان و شرایط محیط حاکم در سازمان از جمله انتخاب و انتساب افراد و نیروهای متخصص، نظارت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، سیستم مزایا و پاداش، روابط بین فردی، ضوابط و مقررات حاکم بر سازمان، نحوه واگذاری مسئولیت و حمایت کارکنان در سازمان (ابطحی، ۱۳۸۰). در توصیف جو سازمانی تأکید بیشتر، بر جنبه‌های بین فردی موقعیت بوده است. برخی از نویسندگان جزئیات آن را چنین شرح داده‌اند: درجه حمایت مدیریت، توجه به کارکنان جدید و تعارض بین یا درون بخش‌های سازمان. برخی دیگر جو سازمانی را به شکلی تعریف کرده‌اند که محدودیت‌های سازمانی و کاغذ بازاری اداری، درجه آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری، نوع پاداش و فراوانی آن تکاپو و ریسک، و گرمی و حمایت را در بر می‌گیرد (پور صادق، ۱۳۸۱).

اسمیت لیتوین و استرینجر^۱ (۲۰۰۱)، در مطالعات خود تحت عنوان بررسی ارتباط بین جو سازمانی و بهره‌وری مدیران با استفاده از روش آماری رگرسیون کانونی دریافتند که جو سازمانی خودکامه که در آنها تصمیم‌گیری متمرکز است و رفتار کارکنان، تحت نظارت قوانین و رویه‌های زیادی قرار دارد، بهره‌وری، رضایت شغلی و خلاقیت، کاهش و نگرش منفی در باره گروه کاری افزایش می‌یابد. لازم به ذکر است جامعه آماری تحقیق عبارت‌اند از تمامی افراد شاغل در سازمان بیمه که از این تعداد، ۴۲۱ نفر به عنوان حجم نمونه مکفی با استفاده از روش سرشماری ملاحظه گردیدند. از نتایج جالب توجه این تحقیق این است که یک جو دوستانه که روابط خوبی را بین کارکنان دامن می‌زند و موجب بالا رفتن رضایت شغلی و نگرش مثبت در مورد گروه کاری می‌شود. در تحقیقی که توسط تام مارلند^۲ (۲۰۰۲)، تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری کارکنان صورت گرفته است، تعیین نمود که عوامل سازمانی و مدیریتی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران بوده است.

شرینگتن (۱۹۸۹) معتقد است که عوامل مؤثر بر

فضای سازمانی در برگیرنده ارزش‌های مدیریتی، سبک رهبری، موقعیت اقتصادی، ساختار سازمانی، ویژگی‌های اعضا، تشکیل اتحادیه‌ها، اندازه سازمان، و ماهیت کار است. به اعتقاد فرنچ و همکاران (۱۹۹۵) بر اساس نظریه‌های موجود و نتایج پژوهش‌های انجام شده نمی‌توان بهترین فضای سازمانی را معرفی نمود. لیتوین و استرینجر (۱۹۸۶) و همکارانش در این باره می‌گویند: بی معنا است که به مدیران گفته شود چگونه مدیریت کنند. مدیر، فضایی را که لازمه عملکرد بالاست، تعیین می‌کند. وی اطلاعاتی را در این باره که واحدش تا چه حد با این فضای مطلوب فاصله دارد کسب کرده، و بعد برنامه‌ها و عملیات ضروری برای رسیدن به چنین فضایی را انتخاب می‌کند. استیرز (۱۹۷۷) معتقد است اگر سازمان در جهت عملکرد و بازده مطلوب حرکت کند یک فضای کامیاب‌گرا مناسب‌تر است و اگر سازمان در پی خشنودی شغلی کارکنان است، یک فضای دوستانه مناسب‌تر است. نتایج پژوهشی تیم و پترسون (۱۹۸۶) نشان می‌دهد عواملی نظیر اعتماد، تصمیم‌گیری مشارکتی، پشتیبانی، باز بودن روابط از بالا به پایین، شنیدن گزارش‌ها از سوی افراد سطح بالا و توجه به هدف‌های عملکرد بالا در فضای سازمانی قوی وجود دارد.

از جمله عوامل ساختاری مؤثر بر فضای سازمانی، اندازه سازمان است. مطالعه‌ای در یک نظام آموزش نشان داد که در سازمان‌های کوچک‌تر، محیط یازتر و پر اعتمادتر است و فضای سازمانی دوستانه‌ای وجود دارد. علاوه بر این جایگاه شغلی فرد در سلسله مراتب سازمانی می‌تواند بر ادراک فرد از فضای سازمانی مؤثر باشد. (برای نمونه: سوفیانوس^۳، ۲۰۰۵؛ فوترز^۴، ۲۰۰۴) نشان داد که فن‌شناسی تکراری مانند خط تولید باعث به وجود آمدن فضای سازمانی انعطاف‌ناپذیر و قانون‌گرا و در نتیجه پایین بودن نوآوری در میان کارکنان می‌شود در باره تأثیر محیط خارجی بر فضای داخلی سازمان اطلاعات کمی وجود دارد. با وجود این تحولات محیطی می‌تواند بر فضای سازمانی مؤثر باشد. برای مثال، در موقعیت اقتصادی،

3 - Sofianos

4 - Fouts

1 - Litwin and Steringer

2 - Marland

عملکرد اقتصادی آنها است و همین ضابطه است که حساس‌ترین نقش را در رقابت این ملت‌ها بازی می‌کند (حاج کریمی، ۱۳۷۴، ص ۵۱). انجام مطالعات مرتبط به بهره‌وری سرانجام منتج به یافتن راه‌هایی می‌شود که پرفرمانه‌ترین استفاده از منابع محدود محصول را تضمین می‌کند. به همین لحاظ است که اقتصاددانان سازمان‌های تولیدی و مراکز تحقیقاتی در سراسر جهان اهمیتی بس عظیم برای مسئله ارتقاء سطح بهره‌وری قائلند و باز به همین لحاظ است که این سازمان‌ها و مراکز همه ساله مقادیر هنگفتی سرمایه و وقت صرف پژوهش در این زمینه می‌کنند. چرا که رابطه مستقیم و مشخص بین سطح بهره‌وری و میزان رشد اقتصادی در جوامع مختلف مطلبی پذیرفته شده و تأیید شده است. کارگر در سال (۱۳۸۰)، تحت عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت با بهره‌وری سازمانی» در شرکت آب استان کرمان، مشخص نمود: ۱- بین سبک‌های اجتنابی با سابقه خدمت در سطح ۵ درصد، رابطه معنی‌داری وجود دارد...

۲- بین بهره‌وری با سبک اجتنابی در سطح ۵ درصد، رابطه معنی‌داری وجود دارد. در تحقیق دیگری که توسط رهبری (۱۳۷۹)، تحت عنوان بررسی رابطه بین بهره‌وری کارکنان با عملکرد آنان در شرکت سایپا صورت گرفته است، مشخص گردید که ارتباط مثبت معنی‌داری بین بهره‌وری و عملکرد مدیران وجود دارد. در تحقیق ماری جورجی^{۱۱} (۲۰۰۳)، تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران در سازمان‌های دولتی واقع در دانشگاه آریزونا در شهر آریزونا، مشخص نمود که نقش فناوری و سازماندهی نیز در افزایش بهره‌وری بی‌تأثیر نمی‌باشد، زیرا که ارتباط بین فناوری و سازماندهی با بهره‌وری در سطح اطمینان ۰/۹۵ گزارش شده است. کوئین^{۱۲} (۲۰۰۲)، در تحقیقی پیرامون «بررسی ارتباط بین نظارت و برنامه‌ریزی مدیران با بهره‌وری در سازمان»، نشان داد که نظارت، و برنامه‌ریزی، ارتباط معنی‌داری را با بهره‌وری نشان

سازمان‌ها ممکن است مجبور شوند عده‌ای از کارکنان خود را بر کنار کنند و این موجب می‌شود آنها فضای سازمان را تهدیدآمیز و غیر پشتیبانی کننده در نظر بگیرند. مطالعات زیادی (سراج، ۱۳۸۴؛ ویلسون^۱، ۲۰۰۵؛ دورکیکوا^۲، ۲۰۰۴؛ لمبرت^۳، ۲۰۰۴؛ فوتز^۴، ۲۰۰۴؛ دمیریت^۵، ۲۰۰۵؛ جکسون^۶، ۲۰۰۵؛ ناظم، ۱۳۸۳) تأثیر خط مشی‌ها و فعالیت‌های مدیریت بر فضای سازمانی را تأیید می‌کند.

لیتوین و استرینجر^۶ (۱۹۶۸) نیز پس از انجام پژوهش‌های فراوان نشان داده‌اند که شیوه رهبری از جمله عواملی است که در فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، در خصوص ارتباط بین فضای سازمانی با عوامل دیگر نظیر هوش هیجانی (راجرز^۷، ۲۰۰۵)، یادگیری سازمانی (جمنس^۸، ۲۰۰۴) و رضایت شغلی (استیونز^۹، ۲۰۰۵) شواهد محکمی وجود دارد. بنابراین، ضروری است که مدیران برای تحقق هر چه بیشتر هدف‌های سازمان، بر فضای سازمانی نظارت و با ایجاد محیط مناسب کاری زمینه افزایش بهره‌وری سازمان‌ها را فراهم کنند. در تحقیق دیگری که توسط میچل^{۱۰} (۲۰۰۳)، تحت عنوان بررسی ارتباط بین جو سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف صورت گرفته است، مشخص شد که رابطه مثبت معنی‌داری بین نظارت مدیران در سه حیطه فنی، ادراکی و انسانی وجود دارد.

ج- بهره‌وری

تفاوت‌های موجود میان ملل و جوامع از لحاظ سطح بهره‌وری و آهنگ تغییرات آن، معیار اساسی سنجش

- 1 - Wilson
- 2 - Durcikova
- 3 - Lambert
- 4 - Demeritt
- 5 - Jackson
- 6 - Litwin & Steringer
- 7 - Rogers
- 8 - Jimenez
- 9 - Stevens
- 10 - Michell

11 - Gorgy

12 - Couin

و روشن بودن هدفها و انتظارات (وک چیو^{۱۸}، ۱۹۸۸) با بهره‌وری رابطه معنی دار دارند. (راس^{۱۹}، ۱۹۷۷) نیز بهره‌وری سازمان را تابعی از منابع، مدیریت زیر دستان و وظیفه‌های مدیریتی می‌داند و معتقد است هدایت کارکنان در جهت استفاده هر چه بیشتر از استعداد و توانایی‌هایشان، به سطح بالاتری از بهره‌وری سازمانی و در نتیجه رضایت شغلی می‌انجامد. همچنین مدیریت منابع انسانی و کنش‌های مدیریتی در خصوصی طراحی شغل، غنی‌سازی و شکوفایی شغل، جابه‌جایی و گردش شغلی بر سطح بهره‌وری کارکنان مؤثر است. (فرنچ^{۲۰}، ۱۹۸۶) بقا و کامیابی سازمان‌ها را در گرو توجه مدیران به عوامل محیط خارجی، محیط داخلی (سازمانی) و بازده (نتیجه‌ها) می‌داند. این عوامل بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. برای مثال مدیریت سازمان از راه تقویت و پشتیبانی برنامه‌های آموزشی (عامل داخلی) بر ضوابط قانونی استخدام (یک عامل خارجی) تأثیر می‌گذارد.

روش پژوهش

روش تحقیق همبستگی بوده و در حیطه تحقیقات توصیفی جای می‌گیرد.

جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران و کارکنان شاغل در اداره کل امور مالیاتی استان تهران تشکیل می‌دهند.

نمونه آماری

در پژوهش حاضر تعداد ۲۰۰ نفر از مدیران و ۶۰۰ نفر از کارمندان (به ازاء هر مدیر سه کارمند تحت نظر آنها) به عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شدند.

می‌دهد. کاپلر^۱ (۲۰۰۱) در تحقیقی که پیرامون بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری کارکنان انجام داد. نتیجه گرفت که سبک رهبری، وجود نیروهای متخصص و سازماندهی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری می‌باشند. مطالعات نشان می‌دهد که عوامل مربوط به سبک‌های رهبری و نظارتی (فروتن، ۱۳۸۴؛ اکبری ۱۳۸۴، انگل^۲، ۲۰۰۴؛ پوکسز^۳، ۲۰۰۴؛ آل یعقوب، ۱۳۷۴؛ سراج، ۱۳۸۴)، کیفیت زندگی کاری (کریموند، ۱۳۸۳؛ نبی زاده ۱۳۸۰؛ تهامی، ۱۳۷۴)، تحصیلات مدیران (زمانی، ۱۳۸۳)، رعایت اصول روابط انسانی (چناری، ۱۳۸۳)، فضای سازمانی (براری، ۱۳۸۴)، کارآفرینی مدیران (حسین زاده، ۱۳۸۴)، عوامل انگیزشی (حقیقت منفرد، ۱۳۷۴) سبک‌های تفکر و ویژگی شخصیتی قضاوت نگر (هانگ^۴، ۱۹۹۳؛ ژوزف^۵، ۲۰۰۵؛ زانگ^۶، ۲۰۰۱، ۲۰۰۲، ۲۰۰۴)، میزان حقوق و مزایا (دیگالو^۷، ۲۰۰۴)، سطوح آموزش در ایران (عبدلانی^۸، ۲۰۰۴)، کاربرد اصول ۵۶ (لنج^۹، ۲۰۰۵)، رضایت شغلی اعضای هیات علمی (پرووست^{۱۱}، ۲۰۰۵)، الگوی آموزش برنامه‌ریزی شده (استیونز^{۱۱}، ۲۰۰۵)، انگیزه پیشرفت (ایسوم^{۱۲}، ۲۰۰۴) ارزیابی رسمی (ورم مستر^{۱۳}، ۲۰۰۵)، استرس شغلی (سنیکوتا^{۱۴}، ۲۰۰۵)، توانایی و انگیزه (دوبرین^{۱۵}، ۱۹۸۹؛ پانی آراچون^{۱۶}، ۱۹۹۲)، برنامه‌های آموزشی کارکنان (بارتل اپ^{۱۷}، ۱۹۹۴)

- 1 - Capilo
- 2 - Engle
- 3 - Poxes
- 4 - Huñg
- 5 - Joseph
- 6 - Zang
- 7 - Dygalo
- 8 - Abdoelati
- 9 - Lynch
- 10 - Provost
- 11 - Stevens
- 12 - Isom
- 13 - Wormmeester
- 14 - Cincotta
- 15 - Dubrin
- 16 - Panyarachun
- 17 - Bartel AP

18 - Vecchio

19 - Ross

20 - French

ابزار اندازه گیری

الف - پرسشنامه سنجش بهره‌وری: برای سنجش بهره‌وری از پرسشنامه مک گال و همکاران شامل ۱۷ سؤال ۵ گزینه‌ای بود که جهت تعیین ضریب اعتبار پرسشنامه بهره‌وری از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که رقم $\alpha = 0.81$ به دست آمد.

ب - پرسشنامه سنجش جو سازمانی: برای سنجش جو سازمانی از پرسشنامه لیتوین و استرینگر با ۵ پرسش چهار گزینه‌ای (حاوی ابعاد نه گانه ساختار، مسئولیت، پاداش، قبول خطر، صمیمیت، حمایت، ضوابط، تعارض و هویت) بوده که جهت تعیین اعتبار پرسشنامه جو سازمانی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که رقم $\alpha = 0.77$ به دست آمد.

ج - پرسشنامه سنجش موضع کنترل: برای سنجش موضع کنترل از پرسشنامه جولیان راتر شامل ۱۰ سؤال ۷ گزینه‌ای بوده استفاده شد که جهت تعیین ضریب اعتبار پرسشنامه موضع کنترل از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که رقم $\alpha = 0.81$ به دست آمد. برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش از روش رگرسیون چند متغیری خطی از بسته نرم افزاری spss استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

پرسش اول پژوهش: آیا بین موضع کنترل مدیران و جوسازمانی با بهره‌وری کارکنان رابطه وجود دارد؟

جدول ۱: بررسی ارتباط بین «موضع کنترل» مدیران و «جو سازمانی» با «بهره‌وری» کارکنان

منبع تغییرات	موضوع محدودات	درجه آزادی	میانگین محدودات	میزان F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۳۸۵۶/۶۶	۲	۱۹۲۸/۳۳	۳۰/۵۸	۰/۰۱
باقیمانده	۶۸۷۲/۴۴	۱۰۹	۶۳/۰۰۵		

با توجه به جدول ۱ و با تأکید بر میزان F به دست آمده که بالاتر از میزان F جدول می‌باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می‌توان مطرح نمود که ارتباط معنی‌داری بین

«موضع کنترل» مدیران و «جو سازمانی» با «بهره‌وری» کارکنان، در سطح $\alpha = 0.01$ مشاهده می‌شود. به عبارتی دیگر توان پیش‌بینی بهره‌وری کارکنان از طریق «موضع کنترل» مدیران و «جوسازمانی» وجود دارد. از این رو، جهت شناسایی و تعیین ضرایب رگرسیون مرتبط با بهره‌وری کارکنان، ضروری است تا جدول ضرایب رگرسیون عنوان شود.

جدول ۲: رابطه بین موضع کنترل و جوسازمانی با بهره‌وری کارکنان

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب تپا	مقدار t	سطح معنی‌داری
بهره‌وری	عدد ثابت	-۱۰/۲۵		-۱/۲۵	-
	موضع کنترل	۰/۰۱	۰/۰۱	-۰/۱۵	-
	جوسازمانی	۰/۵۱	۰/۶۰	۷/۸۱	۰/۰۱

به منظور پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق، از مدل آماری رگرسیون چند متغیری استفاده شد و با توجه به اینکه مطابق جدول ۲ میزان F به دست آمده از میزان F جدول بزرگ‌تر است مطرح می‌شود که ارتباط معناداری (در سطح $\alpha = 0.01$) بین موضع کنترل و جو سازمانی با بهره‌وری وجود دارد. از این رو به جدول ضرایب رگرسیون رجوع نموده و مشخص گردید که ارتباط مثبت معنی‌داری بین جو سازمانی با بهره‌وری کارکنان وجود دارد. بدین ترتیب که با رعایت شرایط و محیط جو سازمانی و رعایت چهارچوب حاکم بر جو سازمانی، بهره‌وری خدمات مدیران نیز افزایش می‌یابد و بالعکس با کاهش روند جو سازمانی، بهره‌وری خدمات مدیران نیز کاهش می‌یابد. لازم به ذکر است که هیچگونه ارتباط معنی‌داری بین موضع کنترل مدیران با بهره‌وری کارکنان مشاهده نشد.

پرسش دوم: آیا بین ابعاد جو سازمانی، با بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

جدول ۳: رابطه بین ابعاد جو سازمانی، با بهره‌وری کارکنان

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان A	سطح معنی داری
بهره‌وری	عدد ثابت	-۲/۹۵		-۰/۷۹	-
	ساختار سازمانی	-۰/۰۲	-۰/۰۱	-۰/۱۸	-
	مسئولیت	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۶	-
	پاداش	۰/۷۹	۰/۲۳	۴/۹۵	۰/۰۱
	قبول خطر	۰/۶۷	۰/۱۴	۳/۵۱	۰/۰۱
	صمیمیت	۰/۴۸	۰/۱۱	۲/۷۰	۰/۰۱
	حمایت	۰/۱۸	۰/۲۰	۴/۴۱	۰/۰۱
	ضوابط	۰/۵۶	۰/۱۵	۳/۶۳	۰/۰۱
	تعارض	۰/۵۵	۰/۱۱	۲/۷۵	۰/۰۱
	هویت	۰/۶۰	۰/۱۱	۲/۵۲	۰/۰۱

استرینجر^۱ (۲۰۰۱)، مارلند^۲ (۲۰۰۲)، میچل^۳ (۲۰۰۳)، کوئین^۴ (۲۰۰۲) و لین^۵ (۲۰۰۱) همسویی دارد. پژوهش حاضر نشان می‌دهد جو سازمانی خودکامه با تصمیم‌گیری متمرکز و رفتار کارکنان، تحت نظارت قوانین و رویه‌های زیادی قرار دارد، بهره‌وری، رضایت شغلی و خلاقیت، کاهش و نگرش منفی درباره گروه کاری افزایش می‌یابد. نتیجه جالب توجه این است که یک فضای دوستانه که روابط خوبی را بین کارکنان دامن می‌زند موجب بالا رفتن رضایت شغلی و نگرش مثبت در مورد گروه کاری می‌شود. تحقیقات همچنین نشان داد که فضای سازمانی کارمند مدار با روابط باز و تصمیم‌گیری غیر متمرکز به افزایش عملکرد کارکنان می‌انجامد و هزینه‌های تولید و زمان آموزش را کاهش می‌دهد. در خصوص متغیر جو سازمانی با توجه به نتایج به دست آمده این متغیر نقش مهمی در بهره‌وری کارکنان دارد. این یافته‌ها نیز با نتایج مطالعات دیگر در خصوص ارتباط جو سازمانی با متغیرهای نظیر: یادگیری سازمانی (جمنس^۶، ۲۰۰۴)، رضایت شغلی (استیونز^۷، ۲۰۰۵)، و بهره‌وری (براری، ۱۳۸۴؛ رایهامر^۸، ۱۹۹۷؛ بویسد^۹، ۱۹۹۶؛ هیلبر^{۱۰}، ۲۰۰۵ و ویلانی^{۱۱}، ۱۹۹۶؛ هانگ^{۱۲}، ۱۹۹۳؛ ژوزف^{۱۳}، ۲۰۰۵؛ زانگ^{۱۴}، ۲۰۰۲، ۲۰۰۱، ۲۰۰۴؛ دیگالو^{۱۵}، ۲۰۰۴؛ عبدلاتی^{۱۶}، ۲۰۰۴؛ لنج^{۱۷}، ۲۰۰۵؛ پرووست^{۱۸}، ۲۰۰۵؛ ایسوم^{۱۹}، ۲۰۰۴)

با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری با روش ورود همزمان و همچنین ضرایب رگرسیون به دست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معنی‌داری بین جو سازمانی در ابعاد پاداش، قبول خطر، صمیمیت، حمایت، ضوابط، تعارض و هویت با بهره‌وری کارکنان وجود دارد. بدین ترتیب که با رعایت شرایط و محیط جو سازمانی در ابعاد مذکور، بهره‌وری کارکنان نیز افزایش می‌یابد و بالعکس با کاهش روند جو سازمانی، بهره‌وری کارکنان نیز کاهش می‌یابد. در ضمن فرمول پیش‌بینی بهره‌وری بر اساس جو سازمانی به قرار زیر است:

$$(-۱/۰۴) + \text{جو سازمانی} \times ۰/۶۰ = \text{بهره‌وری}$$

همچنین پیش‌بینی بهره‌وری بر اساس ابعاد جو سازمانی نیز به شرح زیر است.

$$+ (\text{ضوابط} \times ۰/۱۵) + (\text{حمایت} \times ۰/۲۰) + (\text{صمیمیت} \times ۰/۱۱) + (\text{قبول خطر} \times ۰/۱۴) + (\text{پاداش} \times ۰/۲۳) = \text{بهره‌وری}$$

$$(-۲/۵۹) + (\text{هویت} \times ۰/۱۱) + (\text{تعارض} \times ۰/۱۱)$$

بحث و نتیجه‌گیری

اولین یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ارتباط معنی‌داری بین جو سازمانی با بهره‌وری کارکنان وجود دارد. این یافته‌ها با پژوهش‌های افرادی چون لیتوین و

- 1 - Litwin and Steringer
- 2 - Marland
- 3 - Michel
- 4 - Couin
- 5 - Lin
- 6 - Jimenez
- 7 - Stevens
- 8 - Ryhammar
- 9 - Boyd
- 10 - Hillber
- 11 - Villani
- 12 - Hung
- 13 - Joseph
- 14 - Zhang
- 15 - Dygalo
- 16 - Abdelati
- 17 - Lynch
- 18 Provost
- 19 - Isom

هماهنگ است.

وجود آورد. علاوه بر این، مدیریت باید موانع بازدارنده تغییرات را شناسایی کند و برای غلبه بر آنها اقدامات لازم انجام دهد.

به علاوه، در خصوص فضا یا جو سازمانی نیز مطابق با آراء دانشمندان و متخصصان حوزه مدیریت و روان شناسی صنعتی و سازمانی (برای نمونه، فرنچ^۱ و همکاران، ۱۹۸۶؛ اشنایدر^۲، ۱۹۹۰؛ آونز^۳، ۱۹۹۱؛ گلانوفسکی^۴، ۱۹۹۱؛ ناظم، ۱۳۷۸؛ بولدن^۵، ۱۹۹۲؛ دیویس و نیواستروم^۶، ۱۹۸۵؛ ناظم، ۱۳۸۰؛ لیتوین و استرینجر^۷، ۱۹۶۸؛ ناظم، ۱۳۸۳؛ عبدالله^۸، ۱۹۹۲؛ برنرز و استاگر^۹، ۱۹۶۱؛ دمیریت^{۱۰}، ۲۰۰۵؛ جکسون^{۱۱}، ۲۰۰۵؛ سَوفیانس^{۱۲}، ۲۰۰۵؛ ویلسون^{۱۳}، ۲۰۰۵؛ دورکیکووا^{۱۴}، ۲۰۰۴) و این متغیر نقش به سزایی در سازمان‌ها و به ویژه در بهره‌وری دارد. بنابراین، ایجاد فضای سازمانی مناسب می‌تواند در افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان بسیار مؤثر باشد.

در پایان، با توجه به این که عامل جو سازمانی با بهره‌وری مدیران امور مالیاتی استان تهران رابطه دارد پیشنهاد می‌شود که با اعمال ساز و کارهای کارآمد مدیریتی و همچنین ایجاد جو مناسب سازمانی به ویژه توجه به عامل‌های پاداش، هویت، تعارض، ضوابط، حمایت، صمیمیت، قبول خطر، به منظور بهتر کردن بهره‌وری در اداره کل امور مالیاتی استان تهران اقدام جدی صورت گیرد.

منابع

الف: فارسی

۱. ابطحی، ح. (۱۳۸۰). بهره‌وری، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران.
۲. اکبری، ع. (۱۳۸۴). رابطه بین سبک رهبری و موضع کنترل مدیران با بهره‌وری کارکنان مدارس ابتدایی نواحی ۱ و ۲ شهرهای سلطانیه، طارم علیا، ایجرود، منطقه زنجان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۳. اکرامی، محمود. (۱۳۷۱). بررسی رابطه موضع کنترل و تجربه خدمتی با سبک مدیریت دولتی شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران.
۴. آل یعقوب، س. ف. (۱۳۷۶). بررسی رابطه بین سبک مدیریت و بهره‌وری مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان خوی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۵. آنکوس مادیسون، (۱۹۸۲). بهره‌وری نیروی انسانی در بین ۱۶ کشور، انتشارات مترجم، تهران.
۶. براری، ف. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین جو سازمانی با بهره‌وری مدیران شهرداری‌های شرق استان تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

دومین یافته پژوهش نشان می‌دهد که بین موضع کنترل، با بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد این پژوهش با پژوهش اکبری (۱۳۸۴)، کاپلر^{۱۵} (۲۰۰۱)، دیویس^{۱۶} (۱۹۹۷)، گری لین^{۱۷} (۱۹۹۵) نیز همخوانی دارد.

افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن از اهداف اصلی مدیریت است. در واقع فراهم آوردن شرایط مناسب برای کسب بالاترین عملکرد پایه مدیریت بهره‌وری است فرآیند مدیریت بهره‌وری نشانگر تغییر است و تغییر نیز هرگز به آسانی به دست نمی‌آید به منظور دستیابی به این تغییرات باید زمینه لازم فراهم شود و تحولات جدی در سازمان به

- 1 - French
- 2 - Schnider
- 3 - Ownes
- 4 - Glanovsky
- 5 - Boulden
- 6 - Davis & Newstrom
- 7 - Litwin & Steringer
- 8 - Abdullah
- 9 - Burns & Stalker
- 10 - Demeritt
- 11 - Jackson
- 12 - Sofianos
- 13 - Wilson
- 14 - Durcikova
- 15 - Capllo
- 16 - Davis
- 17 - Gary Lynn

۷. پرهیزگار، ک. (۱۳۷۳)، *آزمون‌های روانی (مبانی نظری و علمی)*، انتشارات ساوالان، چاپ هشتم، تهران.
۸. پورصادق، م. (۱۳۸۱)، *مدیریت رفتار سازمانی*، انتشارات مرکز آموزش نیروی دریایی.
۹. تهامی، ح. (۱۳۷۴)، *بررسی اثرات کیفیت زندگی کاری بر روی بهره‌وری کارکنان بانک‌های کشور*، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. چناری، ع. (۱۳۸۳)، *رابطه بین رعایت اصول روابط انسانی با بهره‌وری آنان در دبیرستان‌های دولتی پسرانه شهر تهران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۱۱. حاجی کریمی، ع. (۱۳۷۴)، *روش‌های آماری در علوم رفتاری*، انتشارات سخن، چاپ دوازدهم، تهران.
۱۲. حسین زاده، ا. (۱۳۸۴)، *رابطه بین کارآفرینی مدیران و جو سازمانی با عملکرد دبیران مدارس متوسط شهر اهواز*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۱۳. حقیقت منفرد، ج. (۱۳۷۲)، *نگرش مدیران نسبت به عوامل انگیزشی و تأثیر آن در بهره‌وری نیروی کار*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی تهران.
۱۴. زمانی، ا. (۱۳۸۳)، *مقایسه بهره‌وری مدیران با تحصیلات تخصصی در حیطه مدیریت با مدیران سایر رشته‌ها در دوره متوسطه شهرستان شاهرود از دیدگاه دبیران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۱۵. سراج، ا. (۱۳۸۴)، *رابطه خلاقیت و سبک رهبری با بهره‌وری مدیران آموزشی مدارس راهنمایی و دبیرستان شهرستان سوادکوه*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۱۶. فروتن، م. ح. (۱۳۸۴)، *رابطه بین سبک‌های نظارتی مدیران با بهره‌وری کارکنان در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان سراسر کشور*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۱۷. کارگر؛ ع. (۱۳۸۰)، *بررسی رابطه بین مدیریت با بهره‌وری سازمانی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، استان کرمان.
۱۸. کریم وند، ص. (۱۳۸۳)، *بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری کارکنان با بهره‌وری آنان در آموزش و پرورش شهر تهران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۱۹. میرابی؛ ح. (۱۳۸۰)، *مدیریت (مبانی و استراتژی)*، انتشارات شهر آشوب، تهران.
۲۰. نادری؛ ع و سیف نراقی؛ م. (۱۳۸۱)، «روشهای تحقیق در علوم انسانی»، تهران: انتشارات بدر.
۲۱. ناظم، ف. (۱۳۷۸)، *بررسی رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران دانشگاه آزاد اسلامی بمنظور ارائه الگوی مناسب مدیریتی*، طرح پژوهشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۲۲. ناظم، ف. (۱۳۸۰)، *بررسی رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه به منظور ارائه الگوی مناسب مدیریت آموزش*، پایان‌نامه دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات.
۲۳. ناظم، ف. (۱۳۸۳)، *بررسی رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع پتروشیمی به منظور ارائه الگوی مناسب مدیریتی*، طرح پژوهشی، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران.
۲۴. نبی زاده، و. ر. (۱۳۸۰)، *بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر میزان بهره‌وری از دیدگاه کارکنان سازمان مسکن و شهرسازی استان مازندران*، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ب: انگلیسی
25. Abdelati, wafa Fahmi, (2004), *productivity and productive efficiency of manufacturing firms in Egypt, 1966 – 1986, Dissertation abstract, PhD, Princeton university.*
26. Abdullah, Mahlok, (1992),

- workers' productivity, Dissertation Abstract, PhD, Cornell university.
40. Engle, Michael C. (2004). *Changes in job satisfaction and productivity between team directed and single-leader work groups*. Dissertation Abstract. PhD, Capella university.
 41. Fouts, H. M., (2004) *Organizational climate of North Carolina cooperative extension*. Dissertation Abstract. EdD, North Calorian State University.
 42. French, W. L. (1986). *Human resources management*, Houghton-Mifflin company.
 43. Gary Lynn, D. (1995), *Manager style on the job Satisfaction Personel and Welfare*, Journal of Psychology.
 44. Georgy, H. (2003), *The Efficiency Factors on the Welfare in Organization*, Journal; Psychosocial, 25-30.
 45. Glanovsky, A. R. (1991). *Correlates of nursing faculty attitudes toward professionalism and their perceptions of organizational climate*, Dissertation abstract, PhD, The University of Connecticut.
 46. Hillber, Dale, (2005), *A case? Study of teacher evaluation and supervision*, PHI. 1988.
 47. Hung, Jiany (1993), *The Relationship of cognitive style, cognitive profiles, and thinking styles Among selected Chinese and North-American Adult student in Higher Education*. Dissertation Abstract, Ph.D, University of Wyoming Illinois.
 48. Isom, S. Alex. (2004), *Relating job satisfaction to research productivity: Tenured faculty in two colleges at a Midwest research extensive university*. Dissertation Abstract, PhD. University of Minnesota.
 49. Jackson. Malik. Pamela, J. (2005), *Organizational climate and hospital nurses' job satisfaction, burnout, and intent to leave*. Dissertation Abstract, PhD. University of Pennsylvania.
 50. Jimenez, B. M. (2004), *Organizational climate and organizational learning in schools*, Disseration abstract, EdD. John's University, school of Education and Human services.
 51. Joseph, Ricky, (2005), *A quantitative study of the strength of correlation between the characteristic of institutional and faculty vitality with research productivity of selected allied health faculty at public health science* Organizational culture / the key to excellence, Malaysian Success Stories. Better quality of work life through productivity, APO.
 27. Bartel, AP, (productivity gains from the implementation of employee training programs), *Industrial relations*, vol 33, Iss4, 1994.
 28. Boulden, G. P, (1992). *productivity linked to profitability the basis for improve work life. Butler quality of work lire through productivity*, (Asian productivity Organizations).
 29. Boyd, Shirlsey. Stokes. (1996) *Community college climate and effects on the academic departments (organizational climate, leadership)*, Dissertation abstract. North Carolina State University.
 30. Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The management of Innovation*. London: Tavistock.
 31. Capllo, B. (2001), *Efficiency Factors on the Personels welfare*, Public: Mc Graw Hill.
 32. Cincotta, J.A. (2005), *The link between individual occupational stress and organizational effectiveness as shown by performance evaluation, productivity measures, and employee satisfaction*. Dissertation Abstract EdD, The George Washington University.
 33. Couin, A. (2002), *The Relation Between Supervise and Managers with welfare and Efficiency in Organ*, P: Mc Graw Hill.
 34. Davis, H. (1997), *Manager Style on the welfare*, Public: Manager, Vol: 65.
 35. Davis, Keith and Newstrom, John W., *Human behavior at work: organizational behavior*, McGraw-Hill, 1985.
 36. 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*. Dissertation Abstract PhD, Capella university.
 37. Dubrin, Andrew and others, *Management and organization*, Cincinnati, Ohio South Western publishing Co, 1989.
 38. Durcikova, A. (2004). *The role of organizational climate in the use of knowledge management systems to support problem- solving*. Dissertation Abstract PhD,
 39. Dygalo, Natalya, (2004), *Essays on measuring human capital and older*

- in the state of Washington. Dissertation Abstract EdD, Seattle Pacific university.
64. Ross. Joel. E. *Managing Productivity*. Reston publishing Company, 1977.
 65. Ryhammar, L. G (1996), *Creative function, percept genetic reconstruction and organizational conditions for creative activity a study of university teachers*, Dissertation abstract, Filder.
 66. Schneider, B. (1990), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 67. 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*. Dissertation Abstract, PhD, university of Florida.
 68. Stevens, D. J., (2005), *The correlation of job satisfaction and worker productivity in the market data industry*. Dissertation Abstract PhD, Capella university.
 69. Vecchio, R., P., (1988), *Organizational behavior*, Dryden, Inc.
 70. Villanio, C. J. (1996). *The interaction of leadership and climate in four suburban schools: limits and possibilities. (principals, elementary education, academic achievement, teacher productivity, self – esteem)*, Dissteration abstract, EdD, Fordham University.
 71. Wilson, C. L. (2005) *principal leadership, school climate, and the distribution of leadership within the school community*. Dissertation Abstract EdD, university of Montana.
 72. Wormmeester, R. B. (2005), "High school teachers' and administrators' perceptions of the teacher evaluation process in California's public school", Dissertation Abstract, EdD, University of Southern California.
 73. Zhang, L. F., (2001) *Do thinking styles contribute to academic achievement beyond self-rated abilities? The Journal of Psychology*, 135 (6), 621-637.
 74. Zhang, L. F., (2002) *Thinking styles and teachers' characteristic*. *International Journal of Psychology*, 37 (1), 3 -12 /
 75. Zhang, L. F., (2004) *Does thinking for a balanced use of thinking styles enhance students' achievement? Personality and individual differences* 38 (2005) 1135-1147, Elsevies Lts. Available online at www.sciencedirect.com.
 52. Lambert, W. E. (2004), *Servant leadership qualities of principals, organizational climate, and student achievement: A correlational study*. Dissertation Abstract. Nova southeastern university.
 53. Lin, R. (2001), *Welfare, Journal; Psychological Social*, 31-33.
 54. Lit win, G. H., and Stringer, Robert A., (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard university.
 55. Litwin, A & Steringer, B. (2000), *Welfare in the Organ, Journal; Psychosocial*, Page: 27-29.
 56. Lynch, L. L., (2005), *The relationship of lean manufacturing 52 principles to quality, productivity, and cycle time*, Dissertation Abstract PhD, Walden university.
 57. Marland, G. (2002), *Welfare, Journal; Psychology*.
 58. Michell, H. (2003), *The Realition Between Supervise and Welfare*, P: Mc Graw Hill.
 59. Owens, R. G. (1991), *The emerging definition of productivity: A proposal*. Asian Allyn and Bacon,.
 60. Panyarachun, An and, *Better quality of work life through productivity, Asia productivity organizational (APO), 1992. performance in a public mental health agency: An integral model (Ken Wilber)*.
 61. Poxes, A. Madureria, Jr. (2004), *Communication and organizational climate in the administration of NCAA intercollegiate athletic programs in the southeast United State*. Dissertation Abstract PhD, The university of Sothern Mississippi. *Predictive, integrative model*", Dissertation abstract, PhD, the university of Texas at Austin.
 62. Provost, Maria W., (2005), *A study of four public higher education institutions in Florida: the relationships between faculty and administrator goal congruence, faculty productivity and job satisfaction*, Dissertation Abstract, EdD. Florida Atlantic university.
 63. Rogers G. Sh. (2005), *A study of the relationship of principal emotional intelligence competencies to middle School organizational climate and health*