

## رابطه بین فضای سازمانی و بهره‌وری مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره) و ارایه الگوی مناسب مدیریتی

فتاح ناظم<sup>۱</sup>، فرشته پارسایی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین فضای سازمانی با بهره‌وری مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره) و ارایه الگوی مناسب مدیریتی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) است که در استان تهران مشغول خدمت هستند. نمونه پژوهش مطابق جدول مورگان ۱۵۴ مدیر و به‌ازاء هر مدیر، سه نفر کارمند که جمعاً ۴۲۰ نفر کارمند است، در نظر گرفته شده است که به روش تصادفی چند مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌های فضای سازمانی لیتوین و استرینجر (۱۹۶۸) و بهره‌وری اسمیت و همکاران (۱۹۹۸) می‌باشد. نتایج حاصل از روش رگرسیون چند متغیری خطی نشان داد که بین فضای سازمانی و بهره‌وری مدیران رابطه وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: فضای سازمانی، بهره‌وری، کمیته امداد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی واحد رودهن

## مقدمه

خوشبختی، سعادت و بهروزی هر ملتی وابسته به کار و تلاش همه اقشار جامعه بوده و بهره‌وری معیاری برای ارزیابی عملکرد این فعالیت‌ها و تلاش‌های در بخش‌های مختلف اجتماعی-اقتصادی است. بهره‌وری به وسیله نسبت مطلوبیت‌های حاصله (ستانده‌ها) بر منابع و آنچه که برای حصول به نتیجه صرف شده (داده‌ها) بیان می‌شود. این نسبت یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی است که ثمر بخشی فعالیت‌ها را نشان می‌دهد. اما، امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار، و به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح بوده و بهبود آن منشأ اصلی توسعه اقتصادی است. ارتقاء بهره‌وری بر پدیده‌های اصلی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جامعه مانند کاهش تورم، افزایش سطح رفاه عمومی، افزایش سطح اشتغال، افزایش توان رقابت سیاسی و اقتصادی و مانند این‌ها تأثیرات عمیقی دارد. پایه حرکت‌های بهره‌وری در منابع انسانی نهفته است و شاید بتوان ادعا کرد که افزایش بهره‌وری در هر کشوری به داشتن انسان‌هایی ماهر، توانمند و با انگیزه وابسته است ( پروکوپنکو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲).

باید توجه داشت که بهره‌وری بالا باعث بالا رفتن سطح زندگی و رفاه اجتماعی از راه درآمد واقعی، رقابت ملی و کیفیت زندگی می‌شود. درآمدها با استفاده بهینه از نهادها (داده‌ها) و تولید ستانده‌های مناسب ترویج‌پذیر افزایش می‌یابد و این خود باعث می‌شود که تولید به گونه‌ای مناسب ترافزایش یابد و بتوان در دنیای پررقابت موفق شد این موفقیت خود باعث رونق کسب و کار در نتیجه کیفیت بهتر زندگی جامعه می‌گردد این فرآیند جز بانگرش درست به بهره‌وری و افزایش آن قابل دسترس نخواهد بود (کپلمن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶). عامل‌های زیادی در رشد و پیشرفت کشورها دخالت دارند و چنین برمی‌آید که بهره‌وری یکی از عمده‌ترین آنهاست مدیران در خصوص افزایش بهره‌وری سهم به‌سزایی دارند. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی امری محسوس و حیاتی است منابع انسانی و مادی بدون هدایت و رهبری لایق روبه کاهش و نابودی می‌رود اما در این میان مدیران کمیته امداد با توجه به وظیفه خطیر آنها در امر خدمت رسانی نقش حساسی به عهده دارند. مدیران کمیته امداد با ایجاد فضای مناسب کاری قادر خواهند بود روحیه کارکنان

<sup>۱</sup> - Prokopenko

<sup>۲</sup> - Kopelman

راتقویت و با ایجاد انگیزه مناسب، هدفهای سازمان را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشد و در امر خطیر خدمت رسانی موفق ترازپیش عمل کنند.

واژه بهره‌وری برای اولین بار در سال ۱۷۷۶ توسط کوئیزی مطرح شد (سومانث، ۱۹۹۸)<sup>۱</sup>. آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ در مورد بهره‌وری کار و وظیفه بندی کار و تخصص برای افزایش سود، کاهش خستگی و افزایش استفاده از فن‌شناسی مطالبی را عنوان کرد. وی در ارتباط با مفهوم بهره‌وری به کارایی و تخصص اشاره می‌کند و تقسیم کار را بر مبنای کارایی و بهره‌وری می‌داند. اقتصاد دانانی از جمله سینور بهره‌وری را بر حسب کیفیت جسمی، فکری، روحی، هوش، مهارت و قدرت بدنی و فکری کارگر تبیین می‌کردند (نایوداما، ۱۹۸۰)<sup>۲</sup>. ولی انقلاب در بهره‌وری توسط تیلور در سال ۱۸۸۱ آغاز شده است که می‌توان آن را به عنوان تاریخ مطالعات رسمی و علمی مدیریت بهره‌وری دانست (تیلور<sup>۳</sup>، ۱۹۴۷). علاوه بر این دانشمندانی همچون مسکون و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۸۸)، بوون و کورتز<sup>۵</sup> (۱۹۹۲)، مونگا<sup>۶</sup> (۱۹۹۷)، رابینز<sup>۷</sup> (۱۹۹۱)، رانفتل (۱۹۸۹)، کنتز و همکاران (۱۹۸۶)، استونر و فری من (۱۹۹۳)، شرمهورن (۱۹۸۹)، لندل، (۱۹۸۶) نیز معتقدند که بهره‌وری مشتمل بر اثربخشی و کارایی عملکرد است که کارآیی عبارت است از انجام دادن درست کارها و اثربخشی انجام دادن کارهای درست می‌باشد و افزایش تراز بهره‌وری در سازمان نتیجه کارایی مدیریت است که حکایت مدیریت خوب دارد. رایت (۱۹۸۹) موانع موجود در بهره‌وری را به صورت زیر خلاصه می‌کند: نداشتن مسیر، ساختارهای سازمانی ضعیف، نظامهای پرداخت و انتخاب مدیریت. از طرف دیگر، مدیریت بهره‌وری، فرایند برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت برنامه‌های بهره‌وری در سازمان است. یک مدیر بهره‌ور کسی است که برای انجام وظایف و کارهای مهم مسوولیت بپذیرد (لم ونگ، ۱۹۸۷). کپلمن (۱۹۸۶) چهار عامل اصلی محیط، ویژگی‌های سازمان، مشخصه‌های کار و مشخصه‌های فردی را بر بهره‌وری موثر می‌داند. مطالعات نشان می‌دهد که عوامل مربوط به سبک‌های رهبری و نظارتی (انگل، ۲۰۰۴؛ پوکسز، ۲۰۰۴)،

<sup>1</sup> - sumanth

<sup>2</sup> - Nayudama

<sup>3</sup> - Taylor

<sup>4</sup> - Mescon

<sup>5</sup> - Boon, and Kurtz

<sup>6</sup> monga

<sup>7</sup> Robbin

کیفیت زندگی کاری (کریموند ۱۳۸۳، تهامی، ۱۳۷۴)، تحصیلات مدیران (زمانی، ۱۳۸۳)، رعایت اصول روابط انسانی (چناری، ۱۳۸۳)، تأکید بر عملکرد تیمی (چی یو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵) فضای سازمانی (براری، ۱۳۸۴؛ کاشفی، ۱۳۸۰)، کارآفرینی مدیران (حسین زاده، ۱۳۸۴) ارتباطات سازمانی (علیخانی، ۱۳۷۴)، عوامل انگیزشی (حقیقت منفرد، ۱۳۷۴) سبک های تفکر و ویژگی شخصیتی قضاوت نگر (هانگ، ۲۰۰۵؛ ژوزف، ۲۰۰۵<sup>۳</sup>؛ زانگ، ۲۰۰۴، ۲۰۰۲، ۲۰۰۱)، میزان حقوق و مزایا، سطوح آموزش (عبدلانی، ۲۰۰۴)، کاربرد اصول ۵S (لنج، ۲۰۰۵)، رضایت شغلی (پرووست، ۲۰۰۵)، الگوی آموزش برنامه ریزی شده (استیونز، ۲۰۰۵)، انگیزه پیشرفت (ایسوم، ۲۰۰۴)، ارزیابی رسمی (ورم مستر، ۲۰۰۵)، فرآیند یادگیری فردی، اعتمادسازی و ایجاد فهم مشترک (کلیج، ۲۰۰۵)، توانایی و انگیزه (دوبرین، ۱۹۸۸؛ پانی آراچون، ۱۹۹۲)، برنامه های آموزش کارکنان (بارتل اپ، ۱۹۹۴)، روشن بودن هدف ها و انتظارات (وک چیو، ۱۹۸۸) و تغییر (بلچر، ۱۹۸۷) با بهره وری رابطه معنی دار دارند. راس (۱۹۷۷) نیز بهره وری سازمان را تابعی از منابع، مدیریت زیردستان و وظیفه های مدیریتی می داند و معتقد است هدایت کارکنان در جهت استفاده هر چه بیشتر از استعداد و توانایی هایشان، به سطح بالاتری از بهره وری سازمانی و در نتیجه رضایت شغلی می انجامد. همچنین، مدیریت منابع انسانی و کنش های مدیریتی در خصوص طراحی شغل، غنی سازی و شکوفایی شغل، جابه جایی و گردش شغلی بر سطح بهره وری کارکنان موثر است.

لیتوین و استرینجر (۱۹۶۸) معتقدند که فضای سازمانی اشاره به ادراک اعضای سازمان از سیستم رسمی، روش غیر رسمی مدیران و بقیه عامل های مهم محیطی دارد که این ادراک در نگرش ها، عقاید، ارزش ها و انگیزه افراد در یک محیط کاری ویژه تاثیر می گذارد. لیتوین و استرینجر به نقل از فرنچ (۱۹۸۶) نیز شاخص های نه گانه زیر را در یک پرسشنامه پنجاه ماده ای برای فضای سازمانی معرفی کرده اند، این شاخص ها عبارت است از:

۱- ساختار: احساس کارکنان درباره فشارهای فضای سازمانی، قوانین، خط مشی ها، رویه ها، و مقررات خشک اداری.

<sup>1</sup>- Chiu

<sup>2</sup>- Hung

<sup>3</sup>- Joseph

- ۲- مسئولیت‌پذیری: افراد احساس کنند مسئول خود هستند، نه اینکه همه تصمیم‌های آنها دوباره از سوی سرپرستان بررسی شود.
  - ۳- پاداش: احساس افراد درباره پاداش دادن به عملکرد خوب، عدالت در پرداخت، و خط‌مشی‌های کامیابی.
  - ۴- خطرپذیری: احساس چالش در کار و در سازمان، آیا خطرپذیری‌های حساب‌شده تشویق می‌شود یا ایمن‌ترین راه انجام کار انتخاب می‌شود؟
  - ۵- دوستی: احساس دوستی و مهربانی در محیط کار و گسترش گروه‌های غیررسمی و دوستانه.
  - ۶- پشتیبانی: احساس مساعدت و همیاری در بین مدیران و کارکنان و تأکید بر پشتیبانی رویاروی.
  - ۷- ضابطه‌ها: مهم شمردن هدفها و معیارهای عملکرد، تأکید بر درست انجام دادن وظیفه، چالش در هدف‌های فردی و گروهی.
  - ۸- تعارض: تمایل مدیران و کارکنان به شنیدن عقیده و نظریه‌های مخالف، تأکید روی حل تعارض به جای خاموش کردن یا نادیده گرفتن آنها.
  - ۹- هویت: احساس فرد درباره دلبستگی به شرکت و اینکه عضو با ارزشی از یک گروه کاری است.
- فرنج (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.
- در بررسی‌هایی که توسط سومانت (۱۹۹۸) به عمل آمده، هفتاد و پنج گونه‌گون جهت بهتر کردن بهره‌وری تشخیص داده شده است. این روش‌ها در پنج گروه اصلی بر پایه‌های فن‌شناسی، نیروی انسانی، فرآورده، کار (فرآیند)، و مواد دسته‌بندی شده‌اند. این دسته‌بندی تمامی روش‌های مبتنی بر مهندسی صنایع سنتی، بازار (خرید و فروش)، نظارت نظام‌ها، پژوهش در عملیات، مهندسی رایانه، مدیریت، روانشناسی، علوم رفتاری و غیره را در بر می‌گیرد.

هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) معتقدند که وظیفه مدیر یا رهبر سازمان از این نظر مهم است که با همه متغیرهای محیطی پیرامون آن کنش متقابل دارد. مدیران باید از ویژگی‌های برجسته‌ای برخوردار باشند و با تکیه بر یافته‌ها و مطالعات انجام شده درباره مسائل مدیریت، روشهای مناسب را با توجه به موقعیت سازمان اعمال کنند و همچنین با ایجاد فضای مطلوب سازمانی، زمینه دستیابی به هدف های سازمان را فراهم نمایند.

به گفته فرنچ (۱۹۸۶) فضای سازمانی مجموعه نسبتاً پایدار ادراک اعضای سازمان درباره ویژگی های فرهنگ سازمان است. این ادراک بر احساس، نگرش، و رفتار افراد در محل کار تأثیر می‌گذارد. بولدن (۱۹۹۲) نیز معتقد است فضای سازمانی محیطی است که افراد در آن کار می‌کنند و منعکس کننده نگرش کارکنان و سبک مدیریت سازمان است. فضای سازمانی دربرگیرنده نظام ارزشی است به این معنا که مشخص می‌کنند روش انجام کار چیست و اینکه چه رفتارهایی مورد تأیید قرار می‌گیرد. به نظر اشنایدر<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) فضای سازمانی به طور گسترده‌ای به عنوان درک مشترک از خط‌مشی‌ها و اقدامات و رویه‌های سازمانی اعم از رسمی و غیر رسمی تعریف شده است و برای اعضا قابل مشاهده است. به گفته آونز<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) مفاهیم فرهنگ سازمانی و فضای سازمانی هر دو سازه‌هایی هستند که با یک واقعیت سرو کار دارد و رفتار افراد در سازمان‌ها حاصل تعامل با حادثه‌های مستقیم و محسوس نیست، بلکه حاصل تعامل با نیروهای نامحسوس در محیط است.

دنسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) نیز معتقد است فضای سازمانی دو مفهوم متمایز دارد، یکی ادراک مشترک یا واکنش مشترک افراد نسبت به یک موقعیت. بنابراین، ممکن است جو رضایت، مقاومت، درگیر شدن، و... مطرح شود. دیگری مجموعه شرایطی که بر رفتار افراد تأثیر دارند. ویژگی‌های عینی یک نظام اجتماعی همراه با عکس العمل‌های سازگار با آن ویژگی‌ها است.

از جمله عوامل ساختاری مؤثر بر فضای سازمانی، اندازه سازمان است. مطالعه‌ای در یک نظام آموزشی نشان داد که در سازمان‌های کوچکتر، محیط بازتر و پر اعتمادتر است و فضای سازمانی دوستانه‌ای وجود دارد. علاوه بر این جایگاه شغلی فرد در سلسله مراتب سازمانی می‌تواند بر

<sup>۱</sup> -Hersey and Balnchard

<sup>۲</sup> -schneider

<sup>۳</sup> - Ownes

<sup>۴</sup> - Denison

ادراک فرد از فضای سازمانی مؤثر باشد (برای نمونه، اسیترز،<sup>۱</sup> ۱۹۹۷؛ سوفیانوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ اربیش،<sup>۳</sup> ۲۰۰۴؛ فوتز،<sup>۴</sup> ۲۰۰۴). مطالعه برنز و استاکر<sup>۴</sup> (۱۹۶۱) 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. درباره 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 موقعیت‌های اقتصادی، سازمان‌ها ممکن است مجبور شوند عده‌ای از کارکنان خود را بر کنار کنند و این موجب می‌شود آنها فضای سازمان را تهدید آمیز و غیربیشتابی کننده در نظر بگیرند. مطالعات زیادی (ویلسون،<sup>۵</sup> ۲۰۰۵؛ دورکیکوا،<sup>۶</sup> ۲۰۰۴؛ لمبرت،<sup>۷</sup> ۲۰۰۴؛ فوتز،<sup>۴</sup> ۲۰۰۴؛ دمیریت،<sup>۸</sup> ۲۰۰۵؛ جکسون،<sup>۹</sup> ۲۰۰۵) تأثیر خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های مدیریتی بر فضای سازمانی را تأیید می‌کند.

به اعتقاد فرنچ و همکاران (۱۹۹۵) براساس نظریه‌های موجود و نتایج پژوهش‌های انجام شده نمی‌توان بهترین فضای سازمانی را معرفی نمود. لیتوین و استرینجر (۱۹۸۶) و همکارانش در این باره می‌گویند: بی‌معناست 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. اسیترز (۱۹۷۷) معتقد است اگر سازمان در جهت عملکرد و بازده مطلوب حرکت کند یک فضای کامیاب‌گرا مناسب تر است و اگر سازمان در پی خشنودی شغلی کارکنان است، یک فضای دوستانه مناسب‌بیشتری دارد. نتایج پژوهشی تیم و پترسون (۱۹۸۶) نشان می‌دهد عواملی نظیر اعتماد، تصمیم‌گیری مشارکتی، پشتیبانی، بازبودن روابط از بالا به پایین، شنیدن گزارشها از سوی افراد سطح بالا و توجه به هدف‌های عملکرد بالا در فضای سازمانی قوی وجود دارد.

1 - Steers  
2 -sofianos  
3 - Erbisch  
4 - Burns, & Stalker  
5 - Wilson  
6 - Durcikova  
7 - Lambert  
8 - DeMeritt  
9 - Jackson.

رنسیس لیکرت نیز در زمینه مطالعه و بررسی فضای سازمانی، نمودار ویژگی های سازمانی به نام «سیمای ویژگیهای سازمانی» را ارائه کرده است که دارای هشت بعد از خصوصیت های بنیادی سازمان است. این ابعاد با توجه به نظریه نظامهای مدیریتی چهارگانه وی شامل فراگرد رهبری، نیروهای انگیزشی، فراگرد ارتباط، فراگرد تعامل - نفوذ، فراگرد تصمیم گیری، ترتیب هدف ها، فراگرد نظارت و تحقق هدف های آموزش است (گیسون و همکاران، ۱۹۳۷). استرن و استینهوف نیز صورت بندی دیگری از فضای سازمانی ارائه کرده اند. استرن نیز مانند هالپین، شخصیت انسان و شخصیت سازمان را قابل مقایسه می دانست و با تکیه بر کار ای موری مفهوم نیاز - فشار را به عنوان شکل دهنده شخصیت آدمی از او اقتباس کرد. موری می پنداشت که شخصیت حاصل تعامل پویایی میان نیاز (درونی) و فشار است (آونز، ۱۹۹۱).

ووهان<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) در پژوهشی تحت عنوان رابطه تحصیل، آموزش و تجربه های مدیر با فضای سازمانی و بهره وری که در یک واحد خرده فروشی یک شرکت رایانه ای انجام شد، دریافت که فضای سازمانی با بهره وری رابطه دارد. ویت<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) نیز در پژوهش خود با عنوان فضای سازمانی برای بهره وری به عنوان یک نوید دهنده بهره وری سازمانی، به وجود رابطه بین فضای سازمانی و بهره وری دست یافت. وی در پژوهش خود از پرسشنامه فضای سازمانی لیتوین استرینجر استفاده کرده است. براری (۱۳۸۴) در پژوهشی پی برد که بین فضای سازمانی و بهره وری مدیران در شهرداریهای شرق استان تهران رابطه وجود دارد و از بین ابعاد فضای سازمانی عامل های ساختار، قبول خطر، تعارض و مسئولیت عوامل فضای سازمانی هستند که پیش بینی کننده بهره وری محسوب می شوند. محسن شیخی (۱۳۸۶) نیز دریافت که بین فضای سازمانی و بهره وری کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان تهران رابطه وجود دارد و از بین عوامل فضای سازمانی، عامل های پاداش، قبول خطر، صمیمیت، حمایت، ضوابط، تعارض و هویت پیش بینی کننده بهره وری محسوب می شوند. علاوه بر آن، رحمتی (۱۳۸۴) در پژوهشی به وجود رابطه بین فضای سازمانی و بهره وری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران پی برد و از بین مولفه های فضای سازمانی، مولفه رویه ها با بهره وری همبستگی معنی دار دارد. همچنین زارع (۱۳۸۶) دریافت که بین فضای سازمانی با بهره وری کارکنان در بیمارستانهای عمومی - آموزشی دانشگاه علوم

---

<sup>1</sup> - vaughan

<sup>2</sup> - Witt



پزشکی ایران رابطه وجود دارد. لیتوین و استرینجر (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،<sup>۱</sup> ۲۰۰۵)، یادگیری سازمانی (جمنس،<sup>۲</sup> ۲۰۰۴) و رضایت شغلی (استیونز، 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 زمینه‌افزایش بهره‌وری سازمانها را فراهم کنند.

هرچند با توجه به جمع‌بندی مطالعات انجام شده در خصوص فضای سازمانی و بهره‌وری می‌توان نتیجه گرفت که فضای سازمانی با بهره‌وری رابطه دارد اما چون به طور قطع نمی‌توان ادعا کرد که بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره) رابطه وجود دارد بنابراین پژوهش حاضر به دنبال یافتن پاسخ برای این پرسش است که آیا بین فضای سازمانی و بهره‌وری مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) رابطه وجود دارد؟ و دیگر یافتن الگوی بهره‌وری مدیران بر اساس فضای سازمانی است.

### سوالات پژوهش

- ۱- آیا بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره) رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین ابعاد فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران بر اساس فضای سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۳- الگوی ریاضی بهره‌وری خدمات مدیران بر اساس فضای سازمانی کدام است؟

### روش

روش پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان کمیته امداد استان تهران که شامل مناطق ۲۰ گانه استان تهران و شهرستانهای استان تهران که شامل رودهن، دماوند، فیروزکوه، بومهن، پاکدشت، ورامین، قیام دشت، پیشوا، قرچک، رودبار قصران، کهریزک، فشم، اسلام شهر می‌باشد را تشکیل می‌دهد که شامل ۲۵۴ نفر مدیر و ۵۶۷ نفر کارمند می‌باشد. برای تعیین نمونه در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی و مطابق

<sup>۱</sup> - Rogers

<sup>۲</sup> - Jimenez

جدول مورگان استفاده شده است که نمونه ها به نسبت از میان مناطق ۲۰ گانه انتخاب شده اند که از میان ۲۵۴ نفر تعداد ۱۵۴ مدیر و برای هر مدیر ۳ کارمند، جمعاً ۴۲۰ کارمند در نظر گرفته شده است. پرسشنامه های فضای سازمانی و بهره وری خدمات مدیران روی ۴۲۰ نفر از کارمندان اجرا شده است. برای گردآوری داده ها از دو پرسشنامه استفاده شده است: ۱- پرسشنامه سنجش فضای سازمانی: در این پژوهش، برای سنجش فضای سازمانی از پرسشنامه لیتوین و استرنجر که دارای ۵۰ عبارت با ۴ درجه (کاملاً موافق = ۴ و کمی موافق = ۳ و کمی مخالف = ۲ و کاملاً مخالف = ۱) که دارای ابعاد ساختار، مسوولیت، پاداش، قبول خطر، صمیمیت، حمایت، ضوابط، تعارض و هویت است، استفاده شده است. ۲- پرسشنامه سنجش بهره وری: برای سنجش بهره وری از پرسشنامه ۱۷ اسمیت و همکاران (۱۹۹۸) استفاده شده است که کارآیی و اثربخشی عملکردی سنجد که در این پرسشنامه پاره تست وجود ندارد و دارای ۱۷ پرسش با ۵ درجه (کاملاً موافق = ۵، موافق = ۴، بی نظر = ۳، مخالف = ۲، کاملاً مخالف = ۱) است. برای تعیین روایی ابزارهای پژوهش، با عنایت به اینکه پرسشنامه ها استاندارد شده بوده اند روایی محتوایی آنها قبلاً توسط سازندگان آن ابزار تأیید شده است. همچنین پرسشنامه ها به رویت عده ای از متخصصان رسیده است و مورد تأیید قرار گرفته است. برای سنجش پایایی ابزار پژوهش، پرسشنامه ها روی ۳۰ نفر از آزمودنی ها که به طور تصادفی انتخاب شده بودند اجرا شد. با توجه به محاسبات انجام شده آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فضای سازمانی ۰/۷۷ و برای بهره وری ۰/۸۹ به دست آمده است. که بیانگر همسانی درونی قوی بین سوالات است.

### یافته ها

سوال اول آیا بین فضای سازمانی و بهره وری مدیران رابطه وجود داد؟

#### جدول ۱: ضریب همبستگی پیرسون در مورد ارتباط بین فضای سازمانی با بهره وری

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معنی داری
پیرسون	۰/۶۳	مثبت	۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۱ و با توجه بر میزان ضریب همبستگی به دست آمده ( $I=0/63$ ) که در سطح  $\alpha=0/01$  معنی دار است، می توان ادعا نمود که بین فضای سازمانی با بهره وری خدمات مدیران رابطه وجود دارد. بنابراین با بهتر شدن جو سازمانی، بهره وری خدمات مدیران نیز افزایش می یابد.

سوال دوم پژوهش: آیا بین ابعاد فضای سازمانی و بهره‌وری مدیران رابطه وجود دارد؟

جدول ۲. خلاصه مدل رگرسیون و تحلیل واریانس

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	ضریب مجذور	ضریب خطای	مدل
رگرسیون	۱۴۸۸۴/۱۱	۹	۱۶۵۳/۷۹						
باقیمانده	۱۸۹۴۱/۰۷	۲۱۹	۸۶/۴۸	۱۹/۱۲	۰/۰۰۰	۰/۶۶۳	۰/۴۴۰	۰/۴۱۷	۹/۲۹
جمع	۳۳۸۲۵/۱۸	۲۲۸	۱۷۴۰/۲۷						

با توجه به جدول ۲ و میزان F به دست آمده که بالاتر از میزان F جدول می باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چند متغیری با روش ورود هم زمان ، می توان بیان کرد که بین ابعاد فضای سازمانی و بهره‌وری مدیران در سطح  $\alpha = 0/01$  رابطه معنادار وجود دارد و به عبارت دیگر توان پیش بینی بهره‌وری از طریق ابعاد فضای سازمانی وجود دارد.

با توجه به جدول ۲ و با توجه بر میزان  $R^2$  به دست آمده، می‌توان ادعا نمود که ابعاد جو سازمانی ۰/۴۴ بهره‌وری را تبیین می‌کنند. از این رو، جهت شناسایی و تعیین ضریب رگرسیون، جدول ۳ ارائه می‌شود.

جدول ۳. ضرایب رگرسیون

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان X	ضریب بتا	میزان t	سطح معنی داری
عدد ثابت		-۳/۲۴		-۰/۴۵	---
ساختار		۰/۳۸	۰/۱۳	۲/۱۳	۰/۰۵
مسئولیت		-۰/۰۵	-۰/۰۱	-۰/۲۱	---
پاداش	بهره‌وری	۰/۴۴	۰/۱۰	۱/۷۴	---
قبول خطر		۰/۷۸	۰/۱۶	۲/۹۰	۰/۰۱
صمیمیت		۱/۰۹	۰/۲۶	۳/۹۲	۰/۰۱
حمایت		۰/۴۹	۰/۱۱	۱/۶۴	---
ضوابط		۰/۱۳	۰/۰۲	۰/۴۴	---
تعارض		۰/۰۴	۰/۰۱	۰/۱۳	---
هویت		۰/۸۱	۰/۱۷	۲/۹۰	۰/۰۱

با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری به دست آمده می‌توان ادعا نمود که بین ساختار ، قبول خطر ، صمیمیت و هویت با بهره‌وری خدمات مدیران ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

بدین ترتیب که با افزایش ویژگی‌های سازمانی مزبور، بهره‌وری خدمات مدیران نیز افزایش می‌یابد. همچنین با کاهش این عوامل، بهره‌وری خدمات مدیران نیز کاهش می‌یابد. با توجه به جدول ۳، ابعاد ساختار، قبول خطر، صمیمیت و هویت عاملهایی از ابعاد نه گانه فضای سازمانی هستند که در افزایش بهره‌وری مدیران نقش مؤثر دارند. برای پیش بینی بهره‌وری مدیران کمیته امداد از روی فضای سازمانی می‌توان از فرمول زیر استفاده کرد:  $(-۱۵/۷۴) + \text{فضای سازمانی} \times ۰/۶۳ = \text{بهره‌وری در این فرمول}$ ، بادر دست داشتن نمره فضای سازمانی می‌توان بهره‌وری مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) را پیش بینی کرد. در ضمن بهره‌وری مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) را نیز از روی متغیرهای تأثیر گذار بر فضای سازمانی طبق فرمول زیر می‌توان محاسبه نمود:  $(-۳/۲۴) + \text{هویت} \times ۰/۱۷ + \text{صمیمیت} \times ۰/۲۶ + \text{قبول خطر} \times ۰/۱۶ + \text{ساختار} \times ۰/۱۳ = \text{بهره‌وری}$

### بحث و نتیجه گیری

یافته پژوهش حاضر آن است که بین فضای سازمانی و بهره‌وری مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره) رابطه وجود دارد که این یافته پژوهشی با یافته‌های پژوهشی افرادی همچون ووهان (۱۹۸۳)، ویت (۱۹۸۵)، زارع (۱۳۸۶)، رحمتی (۱۳۸۴)، محسن شیخی (۱۳۸۶) و براری (۱۳۸۳) همسویی دارد. در پژوهش حاضر عوامل ساختار، قبول خطر، صمیمیت و هویت از جمله عاملهای فضای سازمانی هستند که در بهره‌وری مدیران نقش دارند. در صورتی که در پژوهش رحمتی (۱۳۸۴) عاملهای فضای سازمانی شامل مولفه رویه‌ها، در پژوهش محسن شیخی (۱۳۸۶) شامل پاداش، قبول خطر، صمیمیت، حمایت، ضوابط و تعارض و پژوهش براری (۱۳۸۳) عوامل فضای سازمانی شامل ساختار، قبول خطر، تعارض و مسئولیت هستند که با بهره‌وری رابطه دارند.

امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار، و به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح بوده و بهبود آن منشأ اصلی توسعه اقتصادی است. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی امری محسوس و حیاتی است منابع انسانی و مادی بدون هدایت و رهبری لایق روبه کاهش و نابودی می‌رود افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن از هدف‌های اصلی مدیریت در سازمانها است در واقع فراهم آوردن شرایط مناسب برای کسب بالاترین عملکرد پایه مدیریت بهره‌وری است. فرآیند مدیریت بهره‌وری نشانگر تغییرات است و تغییر هرگز به آسانی به دست نمی‌آید. به منظور دستیابی به این تغییرات باید زمینه لازم فراهم شود و تحولات جدی در سازمان‌ها به

وجود آید، علاوه بر این مدیریت باید موانع بازدارنده تغییرات را شناسایی کند و برای غلبه بر آنها اقدام لازم انجام دهد. رایت (۱۹۸۹) موانع موجود در بهره‌وری را به صورت زیر خلاصه می‌کند: نداشتن مسیر، ساختارهای سازمانی ضعیف، نظامهای پرداخت و انتخاب مدیریت. مطالعات نشان می‌دهد که عوامل مربوط به سبک‌های رهبری و نظارتی (انگل، ۲۰۰۴؛ پوکسز، ۲۰۰۴)، کیفیت زندگی کاری (کریموند، ۱۳۸۳؛ تهامی، ۱۳۷۴)، رعایت اصول روابط انسانی (چناری، ۱۳۸۳)، کارآفرینی مدیران (حسین زاده، ۱۳۸۴) و تغییر (بلجر، ۱۹۸۷) با بهره‌وری رابطه معنی‌دار دارند. راس (۱۹۷۷) نیز معتقد است هدایت کارکنان در جهت استفاده هر چه بیشتر از استعداد و توانایی هایشان، به سطح بالاتری از بهره‌وری سازمانی و در نتیجه رضایت شغلی می‌انجامد. همچنین، مدیریت منابع انسانی و کنش‌های مدیریتی در خصوص طراحی شغل، غنی‌سازی و شکوفایی شغل، جابه‌جایی و گردش شغلی بر سطح بهره‌وری کارکنان موثر است. مک‌نل<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود دریافت که بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری رابطه وجود دارد. در پژوهش دیگری نل<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) پی‌برد که در شرکت‌هایی که فضای سازمانی مثبت است بین منابع انسانی و بهره‌وری ارتباط مثبت وجود دارد. مالکولم و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) نیز در پژوهشی دریافتند که بین فضای سازمانی و فضایی که افراد رضایت بیشتری در کار دارند با بهره‌وری رابطه وجود دارد. در پژوهش دیگری وورد و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) دریافتند که فضای سازمانی مناسب باعث افزایش عملکرد خواهد شد. علاوه بر آن لوتانز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) نیز پی‌بردند که در سازمان‌هایی که فضای حمایتی وجود دارد عملکرد افراد بالاتر است. به علاوه، در خصوص فضا یا جو سازمانی نیز مطابق با آراء دانشمندان و متخصصان حوزه مدیریت و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی (برای نمونه، فرنچ و همکاران، ۱۹۸۶؛ اشنایدر، ۱۹۹۰؛ آونز؛ گلانوفسکی، ۱۹۹۱؛ دیسون، ۱۹۹۷؛ بولدن، ۱۹۹۲؛ استراتون، توما و پلتون، ۱۹۹۳؛ دیویس و نیواستروم، ۱۹۸۵؛ لیتوین و استرینجر، ۱۹۶۸؛ عبدالله، ۱۹۹۲؛ اشنایدر، برنز و استاکر، ۱۹۶۱، دمیریت، ۲۰۰۵؛ جکسون، ۲۰۰۵؛ سوفیانس، ۲۰۰۵؛ ویلسون، ۲۰۰۵ و دورکیکوا،<sup>۸</sup> ۲۰۰۴)

<sup>۱</sup> -mcneal

<sup>۲</sup> -neal

<sup>۳</sup> -malcolm

<sup>۴</sup> -voorde

<sup>۵</sup> -luthans

<sup>۶</sup> Glanovsky-

<sup>۷</sup> - Strutton, Toma-, and Pelton

<sup>۸</sup> - Durcikova,

این متغیر نقش به سزایی در سازمان ها و به ویژه در بهره وری دارد. بنابراین، ایجاد فضای سازمانی مناسب می تواند در افزایش کارآیی و بهره وری سازمان بسیار مؤثر باشد

از جمله عوامل ساختاری مؤثر بر فضای سازمانی، اندازه سازمان است. مطالعه‌ای در یک نظام آموزشی نشان داد که در سازمان های کوچکتر، محیط بازتر و پر اعتمادتر است و فضای سازمانی دوستانه‌ای وجود دارد. (برای نمونه، استیترز، ۱۹۹۷؛ سوفیانوس، ۲۰۰۵؛ اربیش، ۲۰۰۴؛ فوتز، ۲۰۰۴). مطالعه برنز و استاکر (۱۹۶۱) نشان داد که فن‌شناسی تکراری مانند خط تولید باعث به وجود آمدن فضای سازمانی انعطاف ناپذیر و قانون‌گرا و در نتیجه پایین بودن نوآوری در میان کارکنان می‌شود. مطالعات زیادی (ویلسون، ۲۰۰۵؛ دورکیکوا، ۲۰۰۴؛ لمبرت، ۲۰۰۴؛ فوتز، ۲۰۰۴؛ دمیریت، ۲۰۰۵؛ جکسون، ۲۰۰۵) تأثیر خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های مدیریت بر فضای سازمانی را تأیید می‌کند.

لیتوین و استرینجر (۱۹۸۶) و همکارانش می‌گویند 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. استیترز (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 مناسب‌تری دارد. نتایج پژوهشی تیم و پترسون (۱۹۸۶) نشان می‌دهد عواملی نظیر اعتماد، تصمیم‌گیری مشارکتی، پشتیبانی، بازبودن روابط از بالا به پایین، شنیدن گزارشها از سوی افراد سطح بالا و توجه به هدف‌های عملکرد بالا در فضای سازمانی قوی وجود دارد.

مدیران کمیته امداد با ایجاد فضای مناسب کاری قادر خواهند بود روحیه کارکنان را تقویت و با ایجاد انگیزه مناسب، هدفهای سازمان را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشد و در امر خطیر خدمت‌رسانی موفق‌تر از پیش عمل کنند. بنابراین، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که با تقویت عاملهای ساختار، قبول خطر، صمیمیت، هویت در جهت بهتر کردن فضای سازمانی در کمیته امداد امام خمینی اقدام شود. به عبارت دیگر با اصلاح خط‌مشی و رویه‌های سازمانی، حمایت خطرپذیری و به وجود آوردن احساس چالش در کار، به وجود آوردن احساس دوستی و مهربانی در محیط کار و گسترش گروههای غیررسمی و دوستانه، ایجاد تعلق سازمانی و

دلبستگی به سازمان و نشان دادن اینکه افراد احساس کنند عضو با ارزشی از یک گروه کاری هستند، به تقویت عامل های فضای سازمانی پردازند. علاوه بر آن پیشنهاد می شود که مدیران سایر سازمانها برای تحقق هرچه بیشتر هدف های سازمان برفضای سازمانی محیط کاری خود نظارت و با به کار بردن یک ابزارسنجش معتبر به وضعیت سازمانی به موسسه خود پی برده و با به کار بستن گامهای مناسب مدیریتی نسبت به تقویت عاملهای فضای سازمانی پردازند و با ایجاد فضای مناسب سازمانی زمینه های افزایش بهره‌وری را فراهم کنند.

### منابع

- براری، ف. (۱۳۸۴). **بررسی رابطه بین جو سازمانی با بهره‌وری مدیران شهرداری های شرق استان تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- تهامی، ح (۱۳۷۴). **بررسی اثرات کیفیت زندگی کاری بر روی بهره‌وری کارکنان بانک های کشور**. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- چناری، ع. (۱۳۸۳). **رابطه بین رعایت اصول روابط انسانی مدیران با بهره‌وری آنان در دبیرستان های دولتی پسرانه شهر تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- حسین زاده، ا. (۱۳۸۴). **رابطه بین کارآفرینی مدیران و جوسازمانی با عملکرد دبیران مدارس متوسطه شهر اهواز**. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- حقیقت منفرد، ج. (۱۳۷۲). **نگرش مدیران نسبت به عوامل انگیزشی و تأثیر آن در بهره‌وری نیروی کار**. پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی تهران.
- رحمتی ، ز. (۱۳۸۴) **بررسی رابطه بین سبک تفکر مدیران و جو سازمانی با بهره‌وری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران** ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- زارع ، ا. (۱۳۸۶) **رابطه بین جوسازمانی و بهره‌وری کارکنان در بیمارستانهای عمومی - آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران** . پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- زمانی، ا. (۱۳۸۳) **مقایسه بهره‌وری مدیران با تحصیلات تخصصی در حیطه مدیریت با مدیران سایر رشته ها در دوره متوسطه شهرستان شاهرود از دیدگاه دبیران**. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

شیخی محسن، ع. (۱۳۸۶). **بررسی رابطه بین موضع کنترل و جو سازمانی با بهره وری کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان تهران**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

علیخانی، م. (۱۳۷۴). **بررسی میزان تأثیر ارتباطات سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی در صنعت خودرو سازی**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

کاشفی، م. (۱۳۸۰). **بررسی رابطه جو سازمانی با عملکرد دبیران مدارس متوسطه دختران دولتی منطقه ۱۴ شهر تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

کریم وند، ص. (۱۳۸۳). **بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری کارکنان با بهره وری آنان در آموزش و پرورش شهر تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

Abdelati, Wafa Fahmi. (2004). **Productivity and productive efficiency of manufacturing firms in Egypt, 1966-1986**, Dissertation Abstract, PhD, Princeton university.

Abdullah, Mahlok, (1992). **Organizational culture/ the key to excellence**, Malaysian Success Stories. Better quality of work life through Productivity, APO. Abstract, PhD, Virginia Commonwealth University.

Bartel, AP. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs, **Industrial Relations**, vol 33, Iss4, 1994.

Belcher, John, G., Jr. (1987). **Productivity plus How today's best run companies are gaining the competitive edge**, Houston Texas, gulf publishing company.

Boon, L. E., and Kurtz, D. (1992). **Management**. McGraw-Hill, Inc.

Boulden, G. P. (1992). **Productivity linked to Profitability the basis for improve work life**. Belter quality of work life through productivity, (Asian productivity Organizations).

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). **The management of Innovation**. London: Tavistock.

Cherrington, D.J., (1989). **Organizational behavior**, Allyn & Bacon publisher.

Chiu, Sh-K. (2005). **The linkage of job performance to goal setting, work motivation**, team building, and organizational commitment in the high-teach industry in Taiwan (China). Dissertation Abstract DBA, Nova Southeastern university.



- Coolidge, Kimberly W., (2005). **Teacher and supervisor reflections: A case study of**
- Davis, Keith and Newstrom, John W. (1985). **Human behavior at work: organizational behavior**, McGraw-Hill.
- 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.
- Denison, Daniel. (1996). What is the difference between organizational cultur and organizational climate? **A native's point of view ona decade of paradigm wars, Academy of management Review, vol. 21. No.3 .** Dissertation Abstract. DPA, Western Michigan university.
- Durbin, Andrew and others. (1989). **Management and organization**, Cincinnati, Ohioi South Western Publishing Co, 1989.
- Durcikova, A. (2004). **The role of organizational climate in the use of knowledge management systems to support problem- solving**. Dissertation Abstract PhD,
- Engle, Michael C. (2004). **Changes in job satisfaction and productivity between team-directed and single-leader work groups**. Dissertation Abstract. PhD, Capella university.
- Erbisch, P. Sue M. (2004). **Management style, organizational climate, and organizational**
- Fouts, H. M. (2004). **Organizational climate of North Carolina cooperative extension**. Dissertation Abstract. EdD, North Calorian State University.
- French, W. L. (1986). **Human resources management**, Houghton –mifflin company .
- Gibson, J. L. Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (2001). **Organizations (Structure, Process, behavior)**. JR. Mc Grawt till.
- Glanovsky, A. R. (1991). **Correlates of nursing faculty attitudes toward professionalism and their perceptions of organizational climate**, Dissertation abstract, PhD, The University of Connecticut.
- 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 absrtact, Ph.D, University of Wyoming Illionois.
- Hersey,P,and Blanchard,K.(1988).Management of organizational behavior,PHI.

- 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.
- Jackson. Malik. Pamela, J. (2005). **Organizational climate and hospital nurses' job satisfaction, burnout, and intent to leave**. Dissertation Abstract, PhD. university of Pennsylvania.
- Jimenez, B. M. (2004). **Organizational climate and organizational learning in schools**, Disseration abstract, EdD. John's University, school of Education and Human services.
- 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 universities within the united states**, Dissertation Abstract PhD, Capella university.
- Koonts, H. O'Donell, C. and Wehrich, K. (1986).Management. McGraw-Hill,.
- Kopelman, R. E.(1986). **Managing productivity in organizations**. McGraw-Hill. Inc.
- Lam, K. & 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 correlation study**. Dissertation Abstract. Nova southeastern university.
- Landel, R. (1986). **Managing productivity, through people: An operations Perspective**. sponsors of the Colgate Darden Graduate school of business, University of Virginia.
- Litwin, G. H., and Stringer, Robert A., (1968). **Motivation and organizational climate**. Harvard university.
- Luthans,F.,Norman,S.M.,Avolio,B.,J,andAvey,J.B.(2008). The mediating role of psychological capital in the supportive Organizational climate-employee performance relationship, **Journal of organizational Behavior**,29(2),219.
- Lynch, L. L., (2005), **the relationship of lean manufacturing 52 principles to quality, productivity, and cycle time**, Dissertation Abstract PhD, Walden university.
- Maran t, and Volkwein IF.(1992). **The Cultural approach to the formation of organizational climate**. **Human Relations**, vol 45, Iss 1,.
- Malcolm,p.,Warr,P., and West ,M.(2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level, **Journal of occupational and organizational Psychology** ,77,139-216.

- McNeal, G. J. (2000). Organizational culture and African American inure faculty productinty :**Journal of cultural Diversity** ,winter 2000,;7,4;Academic Research Library
- Mescon, A. and Kehedouri.(1988). Management. third edition, Harper international edition.
- Monga, R. C. (1997). **The emerging definition of productivity**: A proposal. Asian productivity organization (APO), Nordica International, LIT.,
- Nayudama, Y. (1980). **Factors which hinder or help Productivity improvement in Asian Region. Tokyo. Asian Productivity organization.**
- Neal, A., Michael, A. W. and Malcolm, G. P. (2005). Do Organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity ,**Journal of Management**, 31(4), 492.
- Ownes, R. G. (1991). **Organizational behavior in education**. forth edition American Allyn and Bacon.,
- Panyarachun, Anand, **Better quality of work life through productivity, Asia productivity organizational (APO), 1992. Performance in a public mental health agency: An integral model** (Ken Wilber).
- 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.
- Prokopenko, J. (1992). **Productivity management: A practical handbook**. Geneva: ILO.
- 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.
- Ranftl, Robert M., (1989). **Seven keys to high productivity, Productivity**. A. Dale Timpe, Kend publishing .
- Robbins, S. (1991). **Organizational behavior. Concepts, controversies, and applications**, Prentice - Hall of India Private Limited, New Delhi.
- Rogers G. Sh. (2005). **A study of the relationship of principal emotional intelligence competencies to middle school organizational climate and health in the state of Washington**. Dissertation Abstract EdD, Seattle Pacific university.
- Ross, Joel. E. Managing Productivity. Reston publishing Company, 1977.
- Schermerhorn, JR. and John, R. (1989). **Management for productivity**. John Wiley and Sons, Inc.,

- Schneider, B. (1990). **Organizational Climate and Culture**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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.
- Steers, R. M (1977). **Organizational effectiveness. A behavioral view**, (Good year publishing company).
- Stevens, D. J. (2005). **The correlation of job satisfaction and worker productivity in the market data industry**. Dissertation Abstract PhD, Capella university.
- Stoner, J. A. F, and Freeman, R. E. (1992). **Management. fifth edition**, 15 BN:0-13 544235.
- Strutton-D, Toma-A, and Pelton-LE, **Relationship between psychological climate and trust between salespersons and their managers in sales organizations, psychological report**, vol
- Sumanth, D. J. ( 1998). **Total productivity management**. CRS press LLC.
- Taylor, F., and Winslow, M. E. SC. D. (1947). **The Principles of scientific management**. NewYork, Evanston, and London, Harper and Row publishers.
- Timm, paul R., and Peterson, Brent D., (1986).**People at work, Human relations in organizations**, West publishing company, university of Pittsburgh.
- Vaughan, K.M.(1983).**The Relationship of Managers, Education, Training and Experience to Organizational Climate and Productivity**. [Dissertation Abstract ,Ed.D.], Boston University.
- Vecchio, R., P., (1988). **Organizational behavior**, Dryden, Inc.
- Voorde,K.V.D.,veldhoven,M,V,and paauwe,J.(2010).time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance : A cross –lagged study at the business unit level ,**The international Journal of Human Resource anagement**,21(10),1712.
- Wilson, C. L. (2005). **Principal leadership, school climate, and the distribution of leadership within the school community**. Dissertation Abstract EdD, university of Montana.
- Witt, L.A.(1985). **Organizational Climate for Productivity as a Predictor of Organizational Productivity**, [Dissertation Abstract Ph.D.], Tulana University.
- 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.

- Wright, W. L. (1980). **Overcoming Barriers to Productivity, Productivity**, A Dale Timpe, Kend Publishing.
- Zhang, L. F., (2001). Do thinking styles contribute to academic achievement beyond self-rated abilities? **The Journal of Psychology**, 135 (6), 621-637.
- Zhang, L. F., (2002) Thinking styles and teachers' characteristic. **International Journal of Psychology**, 37(1),3-12/
- 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.

