

Research Paper

Determining the effectiveness of leadership management based on selection theory on organizational culture and efficiency University administrators of Tajikistan

Esmaeil Mehdipour^{1*}, Majidava Bibi hafizeh²

1. PhD in Educational Management

2. Professor Educational Management of Dushanbe Teaching University, Tajikistan

Received: 2020/12/15

Accepted: 2021/6/15

PP:150-160

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2022.26829.5369](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.26829.5369)

Keywords:

Productivity,
Selection Theory,
Organizational Culture,
Leadership Management

Abstract

Introduction: The goal of this study was to determine the effectiveness of leadership management training based on selection theory on organizational culture and productivity of university managers.

research methodology: The research method was quasi-experimental pretest-posttest with a control group. The educational population consisted of university administrators of Tajikistan and 30 of them were selected by random sampling and divided into two groups of 15 experimental and control. Then, the trainings were performed for the experimental group in the framework of a training program in 8 sessions for 8 weeks, during which the control group did not receive any training. Data collection tools were Hofstede (1980) cultural attitudes questionnaire and Hershey and Blanchard and Goldsmith (1980) productivity questionnaire. Cronbach's alpha coefficient for the questionnaires was calculated to be 0.90 and 0.83, respectively. After two months of training, the data were analyzed by multivariate analysis of covariance (MANCOVA).

Findings: The results showed that there was a significant difference ($P < 0.01$) between the experimental and control groups. In other words, the implementation of this training course had a significant effect on organizational culture at the level ($P = 0.02$) and on the productivity of managers at the level ($P = 0.001$). Conclusion

Conclusion: Leadership management training based on selection theory has an effect on organizational culture and productivity of university managers

Citation: Mehdipour Esmaeil, Bibi Hafizeh Majidava . (2022). Determining the effectiveness of leadership management based on selection theory on organizational culture and efficiency University administrators of Tajikistan. Journal of New Approaches in Educational Administration; 13(3):150-160

Corresponding author: Mehdipour, Esmaeil

Address: Masjed soleiman Branch. Islamic azad university, Masjed soleiman, Iran.

Tell: 09168401469

Email: esmehdipour1970@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

Leadership management in definition, Includes the skill of persuading employees without the use of force to accept the agenda of managers of their own free will, try to implement it in that direction and offer quality work. Selection theory the main foundation of management is leadership. Leader manager with a theory selection approach follow the answer that why a high-quality employee works and another low-quality employee? Many studies show that all organizations that have countless problems and they are going bankrupt, they have not been managed in such a way that employees do the work with high quality and this weakness is often seen in many organizations.

Context:

University and the higher education system in general the most expensive resource that every society has it for progress and development. Therefore, in the present study explain the impact of leadership management training with the approach Selection theory, on organizational culture and productivity of university administrators been paid. The results of such research can University administrators in the development of organizational culture and adopting appropriate strategies help to increase productivity

Goal:

The goal of this study was to determine the effectiveness of leadership management training based on selection theory on organizational culture and productivity of university managers.

Method:

The research method was quasi-experimental pretest-posttest with a control group. The

educational population consisted of university administrators of Tajikistan and 30 of them were selected by random sampling and divided into two groups of 15 experimental and control. Then, the trainings were performed for the experimental group in the framework of a training program in 8 sessions for 8 weeks, during which the control group did not receive any training. Data collection tools were Hofstede (1980) cultural attitudes questionnaire and Hershey and Blanchard and Goldsmith (1980) productivity questionnaire. Cronbach's alpha coefficient for the questionnaires was calculated to be 0.90 and 0.83, respectively. After two months of training, the data were analyzed by multivariate analysis of covariance (MANCOVA).

Findings:

The results showed that there was a significant difference ($P < 0.01$) between the experimental and control groups. In other words, the implementation of this training course had a significant effect on organizational culture at the level ($P = 0.02$) and on the productivity of managers at the level ($P = 0.001$). Conclusion

Results:

Leadership management training based on selection theory has an effect on organizational culture and productivity of university managers.

تعیین اثربخشی مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب بر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران دانشگاه تاجیکستان

مه‌دیپور اسمعیل*^۱، مجیدآوا بی بی حفیظه^۲

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی

۲. استاد رشته علوم تربیتی دانشگاه آموزگاری شهر دوشنبه کشور تاجیکستان

چکیده

مقدمه و هدف: مدیریت راهبرانه در تعریف، شامل مهارتی برای ترغیب کارکنان بدون استفاده از زور و اجبار است. و شالوده و پایه اصلی آن، تئوری انتخاب است. پژوهش با هدف تعیین اثربخشی آموزش مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب بر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران دانشگاه انجام گرفت.

روش شناسی پژوهش: روش تحقیق از نوع نیمه آزمایشی پیش آزمون- پس آزمون با گروه کنترل بود. جامعه آموزشی شامل مدیران دانشگاه‌های تاجیکستان بودند و از بین آنان ۳۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب و در دو گروه ۱۵ نفری آزمایش و کنترل قرار گرفتند. سپس آموزش‌ها برای گروه آزمایش در چهارچوب یک برنامه آموزشی در ۸ جلسه و به مدت ۸ هفته اجرا گردید که در این فاصله گروه کنترل هیچ آموزشی را دریافت نکردند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های سنجش نگرش‌های فرهنگی هافستد (۱۹۸۰) و سنجش بهره‌وری هرسی و بلانچارد و گلداسمیت (۱۹۸۰) بود. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۸۳ محاسبه گردید. پس از دوماه آموزش، داده‌ها به روش تحلیل کوواریانس چند متغیره (مانکوا) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که بین گروه آزمایش و کنترل تفاوت معنی‌داری ($P < 0/01$) وجود دارد. به عبارتی اجرای این دوره آموزشی به طور معنی‌داری بر فرهنگ سازمانی در سطح ($P = 0/02$) و بر بهره‌وری مدیران در سطح ($P = 0/01$) تاثیر داشته است.

بحث و نتیجه‌گیری: آموزش مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب بر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران دانشگاه تاثیر دارد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۵/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۷/۱۴

شماره صفحات: ۱۶۰-۱۵۰

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/jedu.2022.26829.5369](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.26829.5369)

واژه‌های کلیدی:

بهره‌وری، فرهنگ سازمانی، مدیریت راهبرانه.

استناد: اسمعیل مه‌دیپور، حفیظه بی بی مجیدآوا (۱۴۰۱). تعیین اثربخشی مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب بر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران دانشگاه تاجیکستان. دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۳): ۱۶۰-۱۵۰

* نویسنده مسؤل: مه‌دیپور اسمعیل

نشانی: خوزستان- مسجد سلیمان- دانشگاه آزاد واحد مسجدسلیمان

تلفن: ۰۹۱۶۸۴۰۱۴۶۹

پست الکترونیکی: esmehdipour1970@gmail.com

مقدمه

بهره‌وری^۱ به عنوان یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه اقتصادی و اجتماعی (Husseini, et al., 2016) و به عنوان مهم‌ترین هدف هر سازمان می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت همه ی بخش‌های جامعه را در بر می‌گیرد (Sami, et al., 2017). منظور از بهره‌وری فردی استفاده از مجموعه استانداردها و توانایی‌های بالقوه فرد در مسیر پیشرفت زندگی خود است. آموزش، یادگیری و رشد نیروی انسانی در سازمان و مشارکت افراد در اداره سازمان علاوه بر بهبود بهره‌وری فرد موجب افزایش بهره‌وری در سازمان خواهد شد (Golshanpoor, 2018). بنابراین یکی از مهمترین اهداف هر سازمان افزایش بهره‌وری نیروی انسانی است (Rahimimedise, et al., 2020). اگرچه بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها موجب استفاده بهینه از منابع، بهبود کیفیت ارتقاء رضایت مشتریان، دلپذیری محیط کار و افزایش انگیزه و علاقه کارکنان به کار بوده که نهایتاً موجب رشد و توسعه سازمان خواهد شد (Tahmasbee, 2018)، اما مشاهده شده که یکی از دلایل پایین بودن بهره‌وری در جامعه این است که متأسفانه آموزش، که نتیجه مستقیم آن، ارتقای سطح علمی و تخصصی شاغلان در سازمان‌های مختلف است، به فراموشی سپرده شده است زیرا بسیاری از سازمان‌ها آموزش را هزینه تلقی می‌کنند و به همین منظور بودجه اندکی را به امر آموزش نیروی انسانی اختصاص می‌دهند که این طرز تفکر اشتباه باعث عقب ماندگی سازمان از فن‌آوری و دانش شده است (Nasiri, 2020). متغیر دیگر مطرح در این مطالعه فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی و بنیادی، بسیاری از موضوعات سازمانی مانند نوآوری، خلاقیت، تحول سازمانی و غیره را تحت تاثیر قرار می‌دهد که نشان دهنده اهمیت بسزای آن است (Sharifzadeh, Rezaeemanesh & Ezati, 2019). از نظر محققان ایجاد شرایط و بستر مناسب فرهنگی می‌تواند بسترساز توانمندسازی کارکنان باشد (Kaveh, Salajegheh & Sheykhi, 2019) و ارتقاء عوامل سازمانی همچون فرهنگ و انسجام سازمان، موجبات کارایی مدیران را فراهم می‌کند و فرایندهای کار را با کیفیت بیشتری همراه می‌سازد (Kazemi, Sameri & Keyhan, 2020).

مدیریت و اصلاح فرهنگ سازمانی برای حفظ کارکرد آن، از وظایف اصلی مدیران در نقش رهبران سازمان است (Elyasi, Rezvanifard & Bayat, 2020) و اگر استراتژی‌هایی که مدیران انتخاب می‌کنند با فرهنگ سازمان در تضاد باشد، در فرایند عملیاتی سازمان اختلال شدیدی پیش خواهد آمد و گاهی در نتیجه ریسک‌های ایجاد شده و عدم مدیریت صحیح، این ریسک‌ها می‌تواند به نابودی و ورشکستگی سازمان منجر شود. اهمیت فرهنگ سازمانی به حدی است که به عنوان یکی از عوامل مهم و اساسی موفقیت در تصمیم‌گیری مدیران ارشد به شمار می‌رود (Moradi, 1397). ادوارد دمینگ - پدر مدیریت کیفی - در سال (۱۹۵۰) سازمان‌های ژاپن را به سوی سیستمی از مدیریت حرکت داد که خروجی آن کیفیت هر چه بالاتر محصولات و خدمات بود. این سبک از مدیریت، مدیریت راهبرانه^۲ نام دارد. مدیریت راهبرانه نه فقط در صنعت و تجارت بلکه در بسیاری از سازمان‌های دیگر نیز کاربرد دارد. در پژوهش حاضر مدیریت راهبرانه در دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. مدیریت راهبرانه در تعریف، شامل مهارتی برای ترغیب کارکنان بدون استفاده از زور و اجبار است تا دستور کار مدیران را با میل خودشان بپذیرند، در اجرای آن جهت بکوشند و کاری کیفی عرضه کنند. تئوری انتخاب شالوده و پایه اصلی مدیریت راهبرانه است. این رویکرد در سال ۱۹۸۰ توسط ویلیام گلسر معرفی شد. گلسر در نظریه خود توضیح می‌دهد که انسانها چرا و چگونه رفتار می‌کنند، بنابراین مدیر راهبر با رویکرد تئوری انتخاب به دنبال این پاسخ است که چرا یک کارمند با کیفیت بالا کار می‌کند و کارمند دیگر با کیفیت پایین؟ در پاسخ به این سوال ادوارد دمینگ و ویلیام گلسر اتفاق نظر دارند که اولین شرط برای ترغیب افراد به انجام کار با کیفیت بالاتر و عملکرد و رفتار کیفی، حذف ترس و اجبار است، اما متأسفانه امروزه مشاهده می‌گردد که در اکثر سازمانها همچنان از نظام مدیریت رئیس مابانه استفاده می‌کنند که سیستمی سنتی است و همیشه بر افزایش تولید محصول تاکید دارد. به همین دلیل کیفیت پایین، تمام بخش‌های جامعه را فراگرفته است و اگر کیفیت بهتر جایگزین آن نشود سازمان‌ها به تدریج به سطح سازمان‌های کشورهای رشد نیافته تنزل پیدا می‌کنند (Sahebi, 2019). برای دستیابی به کیفیت برتر سازمان، مدیران راهبر با استفاده از روش تئوری انتخاب دو روند را در پیش می‌گیرند: اول این که می‌آموزند کیفیت واقعا چیست و آن را به کارکنان خود آموزش می‌دهند و نظرات آن‌ها را با دقت می‌شنوند. دوم اینکه این گونه مدیران کارکنان خود را به گونه ای مدیریت می‌کنند که برایشان کاملاً شفاف شود تلاش برای کار کیفی به نفع خودشان

است و هر چه به نیازهایشان بیشتر توجه شود میل و اشتیاق برای برای بالا بردن کیفیت کارشان افزایش می‌یابد (Sahebi, 2019).
(Glaser, 1994, translated by

تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که تمام سازمان‌هایی که مشکلات بی‌شماری دارند و در حال ورشکستگی هستند، مدیریت آن‌ها به گونه‌ای نبوده است که کارکنان کار را با کیفیت بالا انجام دهند و این ضعف به کرات در سازمان‌های متعدد مشاهده می‌گردد و به عنوان مساله‌ای مهم می‌تواند مورد تحقیق و پژوهش قرار گیرد.

مدیران به عنوان اصلی‌ترین فرد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و شکست سازمان ایفا می‌کنند (Seragzi, Nastizayi & Pourghaz, 2015). سازمان‌های امروزی باید به سمت یادگیری حرکت کنند و یادگیری تنها از راه فرآیندهای تجزیه و تحلیل منابع انسانی و آموزش مداوم و برنامه‌ریزی شده ایجاد می‌شود (Habibi, Jafarian & Hamrazadeh, 2019). اگر مدیران می‌خواهند مدیریت راهبرانه را بیاموزند، ابتدا می‌بایست تئوری انتخاب را بیاموزند و سپس آن را در مورد همه افراد تحت مدیریت خود به کار گیرند. بنابراین به منظور دستیابی به بازدهی، تولید بهینه و ایجاد محیطی شاداب و صمیمانه، آموزش تئوری انتخاب در مدیریت نیروی انسانی به مدیران الزامی است (Glaser, 1994, translated by Sahebi, 2019).

بهبودی و رحیمی نسب (Behboodi, Rahiminasab, 2019) در تحقیق خود تحت عنوان ارائه راهکارهایی برای بهبود فرهنگ سازمانی به این نتیجه رسیدند که مهمترین راهکارهای بهبود فرهنگ سازمانی مربوط به گوش فرادادن به نظرات و پیشنهادهای کارکنان؛ استفاده بیشتر مدیران از روش‌های تشویقی و ترغیبی؛ در نظر گرفتن کمبودهای سازمانی و نیازهای مختلف کارکنان؛ می‌باشد. رحیمی مدیسه و همکاران (Rahimimedise, et, al. 2020) در تحقیق خود تحت عنوان بررسی تاثیر به کارگیری مدل رفتاری DISC (شناخت تیپ شخصیتی) بر افزایش بهره‌وری منابع انسانی به این نتیجه دست یافتند که با شناخت تیپ رفتاری کارکنان می‌توان کارکنان را در یک مجموعه به خودشناسی نزدیک کرد و بدین ترتیب نقش مهمی در افزایش بهره‌وری ایفا نمود. زارع (Zare, 2019) در تحقیق خود تحت عنوان اثربخشی آموزش تئوری انتخاب بر تاب‌آوری دانش‌آموزان به این نتیجه رسید که آموزش تئوری انتخاب بر تاب‌آوری دانش‌آموزان دوره ابتدایی موثر است. موسوی، زند و زاهدی (Moosavi, Zand & Zahedi, 2020) در مقاله‌ای تحت عنوان تعیین ارتباط مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی کارکنان به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت، مستقیم و معناداری بین دو متغیر مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی کارکنان در سازمان وجود دارد. مهدی‌زاده‌رستم، عباسی و زارع (Mehdizadehroostam, Abasi & Zare, 2020) در تحقیق خود تحت عنوان فرهنگ سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها چنین بیان می‌کنند که با توجه به اهمیت تاثیر فرهنگ سازمانی بر سازمان، مدیران همواره باید به دنبال شناسایی، تغییر و توسعه فرهنگ سازمانی باشند تا از این طریق بر رفتار فردی کارکنان در سطح سازمان تاثیر گذاشته و دستیابی به اهداف سازمان را برای خود و دیگران تسهیل نمایند. نصیری (Nasiri, 2020) در پژوهشی تحت عنوان نقش آموزش بر بهره‌وری نیروی انسانی به این نتیجه دست یافت که آموزش مستمر و مداوم نیروی کار، بهبود روابط مدیران و کارکنان، توجه به شرایط روانی کارکنان و بهبود شرایط فنی و سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارد. شاه‌محمدی، ضرغام‌حاجبی، قراملکی و محمودی (Shahmohamadigolrokh, Zarghamhajebi, Sobhigharamaleki & Mahmoodi, 2018) در تحقیق خود تحت عنوان شناسایی تاثیر آموزش تئوری انتخاب بر انگیزش مدیران مدارس، نشان دادند که آموزش مفاهیم تئوری انتخاب باعث افزایش لذت کمک به دیگران و منفعت متقابل می‌شود. شاه‌محمدی و محمودی (Shahmohamadigolrokh, Mahmoodi, 2018) در تحقیق خود تحت عنوان شناسایی تاثیر آموزش تئوری انتخاب بر نیازهای اساسی روانشناختی و انگیزش آموزگاران، نشان دادند که مفاهیم تئوری انتخاب در تامین نیازهای اساسی روانشناختی موثرند و انگیزش آموزگاران پس از یادگیری این مفاهیم افزایش می‌یابد. تانگ، تک و وانگ (Tong, Tak, & Wong, 2015) در تحقیق خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی مناسب و مدیریت صحیح آن بر افزایش رضایت شغلی تاثیر دارد. جاکوبز و همکاران (Jacobs, et al., 2020) در تحقیق خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی مناسب و مدیریت صحیح آن بر افزایش عملکرد سازمان تاثیر دارد. دانشگاه و به طور کلی نظام آموزش عالی گران‌بهرترین منبعی است که هر جامعه برای پیشرفت و توسعه در اختیار دارد و دانشگاه‌ها و موسسات تحقیقاتی به لحاظ دانش، اعتبار زیادی کسب کرده‌اند و پویندگان راه علم و ترقی محسوب می‌شوند (Salehizadeh, Ghurchian & Mohamaddavudi, 2020). بنابراین در پژوهش حاضر به تبیین تاثیر آموزش مدیریت راهبرانه با رویکرد تئوری انتخاب، بر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران دانشگاه‌ها پرداخته شده است و با توجه به این که بررسی علمی در این حوزه نادر است، به نظر می‌رسد نتایج چنین تحقیقی می‌تواند مدیران دانشگاه را در توسعه فرهنگ سازمانی و اتخاذ استراتژی‌های مناسب به منظور افزایش بهره‌وری یاری دهد.

فرضیه پژوهش

آموزش مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب بر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران دانشگاه تاجیکستان تاثیر دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نوع مطالعات مداخله‌ای و روش پژوهش نیمه‌آزمایش با طرح پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه کنترل بود. در طرح مورد استفاده از دو گروه آزمودنی استفاده شد که هر دو گروه دو بار مورد اندازه‌گیری قرار گرفتند. اولین اندازه‌گیری پیش از مداخله با اجرای یک پیش‌آزمون و دومین اندازه‌گیری پس از مداخله با اجرای یک پس‌آزمون صورت گرفت. جامعه آماری این پژوهش مدیران دانشگاه تاجیکستان بودند. از این تعداد نمونه‌ای به تعداد ۳۰ نفر انتخاب شد که به صورت تصادفی به دو گروه ۱۵ نفره تقسیم شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه سنجش نگرش‌های فرهنگی هافستد (۱۹۸۰) و پرسشنامه سنجش بهره‌وری هرسی و بلانچارد و گلد اسمیت (۱۹۸۰) استفاده گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل کوواریانس چند متغیره (مانکوا) استفاده گردید.

در این تحقیق به منظور بررسی بعد فرهنگ سازمانی از پرسشنامه نگرش‌های فرهنگی هافستد استفاده شده است. این ابزار در سال ۱۹۸۰ توسط گرت هافستد طراحی شده و بین ۱۱۶۰۰۰ نفر از کارکنان شرکت‌های زنجیره ای I.B.M در ۴۰ کشور توزیع شد که نتایج حاصل از بررسی‌های خصوصیات عمده: فاصله قدرت، امتناع از ریسک، فردگرایی و مردگرایی عوامل اساسی شناخت فرهنگ سازمانی معرفی شدند. پس از مطالعه مقدماتی بر روی جامعه آماری، محقق طراحی سوالات متناسب با جامعه را ضروری دانست و با توجه به شاخص‌های فاصله قدرت، امتناع از ریسک، فردگرایی و مردگرایی پرسش‌هایی را با مقیاس پنج درجه ای لیکرت و با استفاده از کتاب‌ها و متون مدیریتی تنظیم نمود. البته روایی صوری آن نیز مورد توجه پژوهشگر بوده است. در پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۲۳ سؤال مطرح شده است که از سوالات ۱ تا ۶ مربوط به بعد فاصله قدرت، ۷ تا ۱۰ مربوط به بعد امتناع از ریسک، ۱۱ تا ۱۵ مربوط به بعد فرد گرایی و ۱۶ تا ۲۳ مربوط به بعد مردگرایی می باشد. مقیاس این پرسشنامه لیکرت بوده و گزینه‌های هر سؤال شامل عبارت: خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم می باشد. امتیاز اساسی نیز به ترتیب از ۱۵ امتیاز برای عبارت خیلی زیاد تا ۱ امتیاز برای عبارت خیلی کم در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است که سوالات ۱۰، ۷، ۴، ۱۰، ۷، ۴، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۲۳ دارای امتیازدهی معکوس هستند. برای تعیین پایایی درونی این ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که این مقدار ضریب نهایی برابر با ۰/۹۰ بدست آمده است. برای سنجش بهره‌وری کارکنان از پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس مدل آچپو توسط هرسی و گلداسمیت استفاده شد. این پرسشنامه در سال ۱۹۸۰ طراحی شده است. این پرسشنامه دارای ۷ بعد توان کاری، وضوح یا ادراک نقش، حمایت سازمانی، تمایل به انگیزش، بازخورد یا ارزیابی، اعتبار و سازگاری محیطی و مجموعاً شامل ۳۲ سؤال می باشد. برای محاسبه و تعیین ضریب اعتماد این پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که ضریب آلفای کرونباخ این آزمون ۰/۸۳ به دست آمد.

محتوای آموزش در ۸ جلسه

- اول آشنایی اعضای گروه با یکدیگر، بیان هدف گروه، مقدماتی درباره تاریخچه تئوری انتخاب.
- دوم معرفی کنترل درونی و کنترل بیرونی.
- سوم معرفی پنج نیاز اصلی و چرایی و چگونگی صدور رفتار از سوی افراد بر اساس نیازها.
- چهارم آموزش مسئولیت‌پذیری، زندگی مسوولانه و خودارزیابی توسط خود افراد.
- پنجم آموزش هفت عادت مخرب و هفت عادت سازنده جهت برقراری روابط بهتر در سازمان.
- ششم آموزش شیوه قانونمند عمل کردن در سازمان.
- هفتم طرح و برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف، روش‌های هدف‌چینی.
- هشتم گام‌های عملی در جهت اهداف، جمع‌بندی.

یافته‌ها

نتایج مقدماتی نشان داد که فرض برابری شیب‌های رگرسیون برای متغیر فرهنگ سازمانی ($F=2/36$, $sig=0/07$) و برای متغیر بهره‌وری ($F=0/21$, $sig=0/65$) برقرار است. با توجه به مقدار آزمون ام باکس ($Box's M = 6/62$, $F=2/04$, $sig=0/11$) متغیرهای وابسته فرض برابری ماتریس‌های کوواریانس را تأیید می‌کند. نتایج آزمون لون نشان داد که فرض برابری خطای واریانس در متغیر فرهنگ سازمانی ($F=3/20$, $sig=0/08$) و در متغیر بهره‌وری ($F=2/29$, $sig=0/14$) تأیید می‌گردد نتایج تحلیل کوواریانس چندمتغیره در جداول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار بهره‌وری و فرهنگ سازمانی در گروه آزمایش و کنترل

پس آزمون		پیش آزمون		فرهنگ سازمانی	گروه آزمایش
انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین		
۶/۳۲	۶۱/۸۷	۶/۲۱	۴۸/۱۳		

۱۳/۱۸	۸۶/۴۷	۷/۹۲	۶۸/۶۷	بهره‌وری	گروه کنترل
۱۱/۲۱	۵۴/۰۰	۱۰/۸۰	۵۲/۶۷	فرهنگ سازمانی	
۱۳/۰۵	۸۰/۰۰	۱۳/۴۱	۷۳/۵۳	بهره‌وری	

جدول ۲. آزمون‌های چندمتغیره اثر مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب بر بهره‌وری و فرهنگ سازمانی

Partial η^2	سطح معنی‌داری	df	F	مقدار	آماره آزمون
۰/۶۱۳	۰/۰۰۱	۲	۱۹/۷۶۱	۰/۶۱۳	اثر پیلائی
۰/۶۱۳	۰/۰۰۱	۲	۱۹/۷۶۱	۰/۳۸۷	لانداى ويلکز
۰/۶۱۳	۰/۰۰۱	۲	۱۹/۷۶۱	۱/۵۸۱	اثر هتیلینگ
۰/۶۱۳	۰/۰۰۱	۲	۱۹/۷۶۱	۱/۵۸۱	بزرگ‌ترین ریشه روی

تحلیل کوواریانس چندمتغیره بین گروهی یک‌راهه در مورد دو متغیر وابسته بهره‌وری و فرهنگ سازمانی و متغیر مستقل مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب اجرا گردید. نتایج چهار آزمون اثر پیلائی، لانداى ويلکز، اثر هتیلینگ و بزرگ‌ترین ریشه روی نشان دادند که متغیرهای وابسته به‌طور معنی‌داری از مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب تأثیر می‌پذیرند ($\text{Partial } \eta^2 = 0/613, P < 0/001, F = 19/761$). ضریب اتا نشان می‌دهد که ۶۱/۳ درصد واریانس متغیرهای وابسته بهره‌وری و فرهنگ سازمانی توسط مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب قابل تبیین است.

جدول ۳. مقایسه‌های جداگانه بین گروه‌ها

Partial η^2	سطح معنی‌داری	F	میانگین مجزورات	df	مجموع مجزورات	آماره	متغیر
۰/۵۸۶	۰/۰۰۱	۳۶/۷۷۲	۱۰۱۰/۲۷۳	۱	۱۰۱۰/۲۷۳	بین گروه‌ها	فرهنگ سازمانی
			۲۷/۴۷۴	۲۶	۷۱۴/۳۱۵	درون گروه‌ها	
۰/۱۹۷	۰/۰۱۸	۶/۳۹۲	۷۲۲/۱۰۵	۱	۷۲۲/۱۰۵	بین گروه‌ها	بهره‌وری
			۱۱۲/۹۷۲	۲۶	۲۹۳۷/۲۷۶	درون گروه‌ها	

مقایسه‌های جداگانه نشان می‌دهد که پس از تعدیل نمرات پیش آزمون، اثر بخشی مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب بر فرهنگ سازمانی در سطح $P = 0/001$ و بهره‌وری در سطح $P = 0/018$ معنی‌دار بود. مجذور اتا نشان می‌دهد که ۵۸/۶ درصد واریانس متغیرهای وابسته فرهنگ سازمانی و ۱۹/۷ درصد واریانس بهره‌وری توسط مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب قابل تبیین است.

جدول ۴. برآورد اندازه اثر مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب بر بهره‌وری و فرهنگ سازمانی

Partial η^2	حدود اطمینان در سطح ۹۵ درصد		سطح معنی‌داری	t	خطای استاندارد	B	پارامتر
	حد بالا	حد پایین					
۰/۵۸۶	۱۶/۲۱	۸/۰۰۲	۰/۰۰۱	۶/۰۶	۱/۹۹۶	۱۲/۱۰۶	بهره‌وری
۰/۱۹۷	۱۸/۵۶	۱/۹۱	۰/۰۱۸	۲/۵۳	۴/۰۵	۱۰/۲۳۵	فرهنگ سازمانی

برآورد پارامتر نشان می‌دهد که اندازه اثر مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب بر فرهنگ سازمانی در سطح $P = 0/001$ و بهره‌وری در سطح $P = 0/018$ معنی‌دار بود. برآورد نشان می‌دهد اندازه اثر مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب بر فرهنگ سازمانی بین ۸ تا ۱۶/۲۱ واحد افزایش و بر بهره‌وری بین ۱/۹۱ تا ۱۸/۵۶ واحد افزایش است.

جدول (۶) میانگین‌های تعدیل‌شده بهره‌وری و فرهنگ سازمانی

متغیر	میانگین	خطای استاندارد	حدود اطمینان در سطح ۹۵ درصد	
			حد پایین	حد بالا
فرهنگ سازمانی	گروه آزمایش	۶۳/۹۹	۱/۳۸	۶۱/۱۴
	گروه کنترل	۵۱/۸۸	۱/۳۸	۴۹/۰۴
بهره‌وری	گروه آزمایش	۸۸/۳۵	۲/۸۰	۸۲/۵۹
	گروه کنترل	۷۸/۱۲	۲/۸۰	۷۲/۳۵

میانگین‌های تعدیل‌شده نیز نشان می‌دهد که میانگین فرهنگ سازمانی در گروه آزمایش برابر با ۶۳/۹۹ بوده که با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که میانگین فرهنگ سازمانی گروه آزمایش بین ۶۱/۱۴ تا ۶۶/۸۳ است. میانگین فرهنگ سازمانی گروه کنترل برابر با ۵۱/۸۸ بوده که با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که میانگین فرهنگ سازمانی گروه کنترل بین ۴۹/۰۴ تا ۵۴/۷۲ است. میانگین بهره‌وری در گروه آزمایش برابر با ۸۸/۳۵ بوده که با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که میانگین بهره‌وری گروه آزمایش بین ۸۲/۵۹ تا ۹۷/۱۱ است. میانگین بهره‌وری گروه کنترل برابر با ۷۸/۱۲ بوده که با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که میانگین بهره‌وری گروه کنترل بین ۷۲/۳۵ تا ۸۳/۸۸ است. یافته‌ها بیانگر این امر هستند که اندازه اثر مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب بر فرهنگ سازمانی در سطح $P = 0/001$ و بهره‌وری در سطح $P = 0/018$ معنی‌دار می‌باشد. هم‌چنین اندازه اثر این سبک آموزش، بر فرهنگ سازمانی بین ۸ تا ۱۶/۲۱ واحد افزایش و بر بهره‌وری بین ۱/۹۱ تا ۱۸/۵۶ واحد افزایش است. یافته‌های بدست آمده نشان داد که این سبک آموزش به مدیران، بر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران تاثیر معنی‌دار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر به بررسی تاثیر آموزش مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب، بر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران در دانشگاه‌ها پرداخته است. در ادامه به بحث و بررسی یافته‌های حاصله پرداخته می‌شود. ابتدا به تبیین تاثیر مدیریت راهبرانه بر فرهنگ سازمانی پرداخته می‌شود. چنانچه بیشتر اشاره شد، فرهنگ سازمانی نمایانگر نظام ارزش‌ها و باورهایی است که مدیران دانشگاه همه در آن اشتراک دارند و این ادراکات مشترک، رفتار آنان را متاثر می‌سازد. در دانشگاه‌ها نیز مانند سایر سازمان‌ها، ارزش‌ها، باورها، مراسم و آیین‌های خاصی وجود دارد که نشان می‌دهند مدیران، جهان پیرامون خود را چگونه درک می‌کنند. بنابراین یکی از اصلی‌ترین وظیفه مدیران در دانشگاه‌ها شکل‌دهی و هدایت ارزش‌های اساسی و فرهنگ سازمانی می‌باشد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج موسوی و همکاران در سال (۱۳۹۹)؛ شریف‌زاده، رضایی‌منش و عزتی (۱۳۹۶)؛ مهدی‌زاده، عباسی و زارع (۱۳۹۹)؛ بهبودی و رحیمی‌نسب (۱۳۹۹)؛ زارع (۱۳۹۹)؛ شاه‌محمدی و محمودی (۱۳۹۷) همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان به نظریه ویلیام گلسر (۱۹۹۴) استناد کرد. گلسر معتقد است مدیر راهبر باید این عقیده را برای همه کارکنان جا بیاندازد که هر مشکلی هم که پیش بیاید ما هرگز تسلیم نمی‌شویم. ما با کمک همدیگر می‌توانیم برای هر مشکلی راه حلی پیدا کنیم. القای ذهنیت "ما می‌توانیم" باورها و ارزش‌های مشترکی را در کارکنان دانشگاه ایجاد می‌کند و فرهنگ حاکم بر سازمان را به گونه‌ای جهت می‌دهد که در راستای اهداف سازمان حرکت کنند. نتیجه حاصل از اجرای آموزشی مدیریت به سبک راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب، در دانشگاه نیز نشان داد که مدیران می‌توانند با مشارکت کارکنان در امور و تصمیمات و شنیدن حرف‌های کارکنان و بها دادن به نظرات مخالف و انتقادات سازنده، طوری آنان را به انجام کار ترغیب کنند که به جای مقاومت، با جان و دل کار کیفی ارائه دهند و اگر خلاقیتی و راهکار جدید و بهتری دارند، ارائه دهند. مدیران راهبر همچنین باید با شناخت و آگاهی از نیم‌رخ نیازهای کارکنان و توجه به آن، ملزومات کاری را طوری با نیازهای کارکنان درآمیزند که کارکنان باور داشته باشند که اگر با کیفیت بالاتری کار کنند نیازهای خودشان بهتر برآورده می‌شود و این امر، باور مشترک تمامی افراد سازمان شود.

در مدیریت راهبرانه مدیران با حذف فرایند بازرسی و جایگزین کردن فرایند خودارزیابی در کارکنان، قانون‌ها را طوری به اطلاع آنان می‌رسانند که ضمن ایجاد حس مسئولیت‌پذیری، وجدان‌کاری آنان بالا می‌رود و آنان را به پاسخگویی و پذیرش پیامدهای عملکردشان ترغیب می‌کند. در این رویکرد مدیران با حذف هفت رفتار مخرب و اجرای هفت رفتار سازنده در تعامل و ارتباطات دوسویه با کارکنان، جوی سرشار از اعتماد و اطمینان را در دانشگاه، به گونه‌ای برقرار کنند که هماهنگی و همدلی و هم‌زمانی بین بخش‌های مختلف دانشگاه به خوبی ایجاد شود. لذا در خصوص اجرای دوره آموزشی مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب در دانشگاه‌های تاجیکستان، می‌توان گفت مدیریت با این رویکرد، قادر است فرهنگ سازمانی منسجمی را با محوریت توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها ایجاد کند. نتیجه دیگر این پژوهش نشان داد اجرای دوره آموزشی مدیریت راهبرانه مبتنی بر تئوری انتخاب، بر بهره‌وری مدیران تاثیر دارد. فراگیری اصول و مفاهیم تئوری انتخاب و اجرای مدیریت راهبرانه می‌تواند در تغییرات ایجاد شده موثر باشد. در این زمینه، تحقیقات شاه‌محمدی گلرخ، ضرام حاجبی، قراملکی و محمودی (۱۳۹۷)؛ رحیمی مدیسه، ذوالفقاری، غلامزاده و صفری (۱۳۹۹)؛ گلشنپور (۱۳۹۷)؛ طهماسبی (۱۳۹۸)؛ نصیری (۱۳۹۹) نیز این یافته را تایید می‌کنند. تئوری انتخاب تبیین جدیدی بر این است که انسان‌ها چرا و چگونه رفتار می‌کنند. در تبیین این یافته نیز می‌توان به نظریه گلاسر (۱۹۹۴) استناد کرد. ویلیام گلسر در مقام یک نظریه پرداز با ارائه تئوری انتخاب نشان می‌دهد که آگاهی مدیر از تئوری انتخاب، به او کمک می‌کند تا با اعمال مدیریت راهبرانه در محیط سازمان نیروهای تحت مدیریت خود را بهتر هدایت کند و به تولید و خدمات کیفی بهتری دست یابد. نیروی سازمانی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان به شمار می‌رود و یکی از راه‌های دستیابی به بهره‌وری سازمانی و ارتقای سطح دانش و مهارت‌های مدیران و کارکنان، از طریق آموزش‌های علمی و کاربردی امکان‌پذیر است و این امر از مهم‌ترین اهداف و برنامه‌های اصلی سازمان است. امروزه نسل جوان در تاجیکستان با ورود به عرصه‌های جدید زندگی، نیازمند توسعه مهارت‌های فکری و عملی می‌باشند تا بتوانند هر چه بیشتر خود را با دنیای سراسر تکنولوژی و پر از چالش هماهنگ سازند. با توجه به اینکه دستیابی به قدرت و رقابت در بازارهای بین‌المللی، مستلزم سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی جوان و بالقوه مانند دانشجویان می‌باشد، لذا آموزش مدیریت راهبرانه به مدیران دانشگاه‌ها، موجب می‌گردد که محوریت فعالیت‌های دانشگاه به سمت بهره‌وری بیشتر کارکنان حرکت کند تا برون‌داد آن که فارغ‌التحصیلان هستند در بازار کار به نیروهایی زبده و ماهر تبدیل گردند.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

بر اساس نتایج حاصل شده از این پژوهش در راستای تاثیر مدیریت راهبرانه و ارتقای فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران در دانشگاه‌ها، پیشنهاد‌های کاربردی زیر ارائه می‌شود:

توجه به این که در تئوری انتخاب مسوولیت‌پذیری به معنی اینست که فرد رفتارهایی را انجام دهد که ضمن این که نیازهای خود را برآورده می‌سازد، مانع ارضای نیازهای دیگران نشود، پیشنهاد می‌گردد مدیران خودارزیابی و مسوولیت‌پذیری را در سازمان تشویق کنند.

با توجه به این که در تئوری انتخاب هر رفتاری که از افراد سر می‌زند برخاسته از نیازهای آنان است، پیشنهاد می‌گردد مدیران با اجرای پرسشنامه نیم‌رخ نیازها، نیازهای کارکنان را شناخته و با برآورده ساختن آنان، نیازهای کارکنان را طوری به نیازهای سازمان گره بزند که کارکنان باور داشته باشند که اگر خوب کار کنند نیازهای خودشان بهتر ارضا می‌شود.

با توجه به این که آموزش می‌تواند وسیله‌ای مهم در جهت تسریع و پیشرفت کیفی نیروی کار تلقی گردد، پیشنهاد می‌شود مدیران با برگزاری مداوم دوره‌های آموزشی در ارتقای بهره‌وری سازمان بکوشند.

با توجه به این که بالاترین مظهر احترام، خوب گوش دادن است، پیشنهاد می‌گردد که مدیران در هنگام ایجاد مشکلی در سازمان، با حوصله و متانت تمام به صحبت‌های کارکنان گوش دهند و با حذف فرایند بازرسی، به آنان کمک کنند که با خودارزیابی مشکلات را حل کنند و در نتیجه به بهتر شدن جو و فرهنگ سازمان کمک کنند.

با توجه به اینکه اجرا و رعایت قوانین سازمانی موجب بالا رفتن بهره‌وری خدمات کارکنان در دانشگاه می‌گردد، پیشنهاد می‌شود مدیران با انجام رفتارهای بهبود دهنده، سعی در برقراری روابط دوستانه با کارکنان داشته باشند تا بتوانند دائما قوانین را به آنان اطلاع دهند و آنان را تشویق کنند که با جان و دل قوانین را اجرا کنند نه با زور و اجبار.

ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش سعی شده است ضمن پایبندی به اصول و ارزش‌های اخلاقی از هرگونه تحریف، استفاده نابجا از دستاورد تحقیق دیگران خودداری شده و تمام یافته‌ها مبتنی بر نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر باشد.

حامی مالی

پژوهش حاضر حامی مالی ندارد.

تعارض منافع

در پژوهش حاضر هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

References

1. Behboodi, M., Rahiminasab, A. (2019). Provide solutions for improving organizational culture Police force with qualitative methodology. International Conference on Quantitative Models and Techniques in Management. [in Persian].
2. Elyasi, K., Rezvanifard, M., & Bayat, KH. (2020). The role of knowledge in the Performance improvements and the formation of organizational culture in educational and medical centers. Eighth National Conference on Management Studies and Humanities in Iran. Tehran. [in Persian]
3. Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. Social Science & Medicine, 76, 115-125.
4. Habibi, H., Jafarian, V., & Hamrazadeh. (2020). Pathology of organizational education management a phenomenological study. Quarterly Journal of new approach in educational administration: 11th year No. Volume 4, October and November (44). [in Persian].
5. Husseini, S. A., Kadkhodayi, S., & Toolabi, M. (2016). Identification and Ranking The effective Factors on man-power Productivity Promotion using The ANP Technique (A Case Study: Managers and supervisors Cement company in township). Journal of Productivity Management, 10(37), 29-50. [in Persian].
6. Glasser Wiliam.(1994). Management without coercion, Application of choice theory in human resource management. translator: Sahebi, Ali. (2019) Tehran Sayeh Sokhan. Sixth print. [in Persian] [in Persian]
7. Gholamhosynilookayeh, E. (2019). The effectiveness of teaching the concepts of choice theory on emotional regulation Junior high school students Tehran City. the 4th national conference on cognitive educational psychology. [in Persian]
8. Kaveh, D., Salajegheh, S. & Sheykhi, A. (2019). Designing an organizational culture model, nvestigate its relationship by empowering employees psychologically. Case study: Universities and Khorasan Razavi Higher Education Institutions. Bibliographic Information: quarterly journal of new approach in educational administration. Year 10 Volume. 3(39). Autumn 2019. [in Persian].
9. Kazemi, A., Sameri, M., & Keyhan, J. (2020). Relation between Culture School cohesion with the performance of managers in response to Environmental needs with the role of mediator Ethical commitment and collective efficiency. Scientific Journal of School Management, Volume 8, Number 2. Summer 2020. [in Persian]
10. Mehdizadehroostam, M., Abasi, H. R. & Zare, SH. (2020). Organizational Culture, concepts, theories, applications. 4th International Conference on Modern Tricks of Management, Accounting, Economics and Banking with a Business Growth Approach. [in Persian]
11. Moradi, M. (2018). The role of organizational culture in choosing financial strategies by financial managers. Journal Of Accounting, Finance and Auditing Studies Volume26, Summer 2018. 77-92. [in Persian]
12. Moosavi, S. E., Zand, A. & Zahedi, Z. (2020). Presenting a conceptual model Factors affecting the quality of Professors of Farhangian University With an approach based on Foundation data theory Tehran Municipality Sports Organization. The 6th National Conference on Sport Sciences and Physical Education Iran. Association for the Development and Promotion of Basic Sciences and Technologies. [in Persian]
13. Nasiri, N. (2020). The role of training in human resource productivity. Quarterly Journal of Approach in Business Management, Volume 1, Number 2, Spring, 2020, pp. 30-44. [in Persian].
14. Rahimimedise, S, Zolfaghari, H, Gholamzadeh, R., & Safari, M. (2020). Study impact of employment behavior model DISC On increasing human resource productivity. . Quarterly Journal of business managment (managment Knowledge). . Volume 1, Number 2, Spring 2020, 90-97. [in Persian]
15. . Volume 1, Number 2, Spring 2020, 90-97. [in Persian]

18. Sahebi, A. (2019). Management without coercion, Application of choice theory in human resource management. Tehran Sayeh Sokhan. Sixth print. [in Persian].
19. Sami, A., Fakhrzad, M. B., & Naghsh, A. (2017). Predicting Employees' Productivity according to Executive Intelligence and Organizational Intelligence (Case of Study: Islamic Azad University Isfahan Branch). Journal of Knowledge & Research in Applied Psychology, 18(3), 86-93. [in Persian]
20. Salehizadeh, M., Ghurchian, N. & Mohamaddavudi, A. (2020). Presenting a conceptual model factor affecting Quality of professional teaching Professors of Farhangian University With an approach Based on A theory of data. Quarterly journal of new approach in educational administration. 11th year. Volume 3(43), August and September 2020. [in Persian]
21. Sergzei, Z., Nastatizayi, N., & Pour Ghaz. (2015). The Relationship between Core Competencies and Performance of Departments Managers of Sistan and Baluchestan University. Journal of Public Management Research, 8 (30), 33-52. [in Persian]
22. Shahmohamadigolrokh, R., Mahmoodi, L. (2018). Impact of choice theory training on basic psychological needs and motivation of teachers. Fifth National Conference School Psychology of Iran. [in Persian]
23. Shahmohamadigolrokh, R., Zarghamhajebi, M., Sobhigharamaleki, N., & Mahmoodi, L. (2018). Impact of choice theory training On Motivation of school principals. The 5th International Conference on Psychology, Education and Lifestyle. [in Persian]
24. Sharifzadeh, F., Rezaeemanesh, B., & Ezati, A. (2019). Factors affecting the institutionalization of organizational culture Based on Islamic values. Journal of Management Studies (Improvement and Transformation). Twenty-sixth year, Volume 92, Number 2, Spring 2019. pp. 163-135. [in Persian]
25. Tahmasbee, M. (2019). The role of public relations in organizational productivity. The 3rd Scientific Conference on New Achievements in Management Studies, Accounting and Economics in Iran. [in Persian]
26. Tong, C., Tak, W., & Wong, A. (2015). The impact of knowledge sharing on the relationship
27. between organizational culture and job satisfaction: The perception of information
28. communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong. International
29. Journal of Human Resource Studies, 5(1), 19-47.
30. Zare, F. Z. (2019). Impact of choice theory training On resilience Elementary students. The 5th International Conference on Research in Psychology, Counseling and Educational Sciences. [in Persian].