



دانشگاه علامه طباطبایی
دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی
گرایش مدیریت ورزشی

ارتباط ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی در ادارات

تربیت بدنی وزارتخانه های منتخب

استاد راهنما:

دکتر غلامعلی کارگر

استاد مشاور:

دکتر حبیب هنری

استاد داور:

دکتر زهرا سلمان

نگارش:

محمد صادق گوهری پور

شهریور ۸۸

سورة التوبة

با سپاس فراوان از :

استاد راهنما: دکتر غلامعلی کارگر

که تمام زحمات و مشکلات کار با راهنمایی استادانه ایشان مرتفع گردید و مسئولیت پذیری.

صبر و درک بالا و صمیمیت ایشان را هیچگاه فراموش نخواهم کرد

استاد مشاور: دکتر حبیب هنری

که در همه حال از نظرات ارزنده ایشان بهره مند شدم و حسن برخورد و خونسردی

ایشان را قوت قلب هر دانشجویی می دانم

استاد داور: دکتر زهرا سلمان

که با دقت نظر خود بر غنای این تحقیق افزودند

همچنین از جناب آقای دکتر جواد شهلائی باقری و دکتر فرزاد غفوری و سایر عزیزانی که در

تمام زمینه ها کمال همکاری را نموده اند صمیمانه سپاسگزارم



تقدیم به :

پدر و مادرم

که دعای خیرشان همیشه پشتیبانم بوده و هست

چکیده

هدف این تحقیق بررسی ارتباط ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی در ادارات تربیت بدنی وزارتخانه های منتخب شامل (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت آموزش و پرورش و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی) می باشد. جامعه آماری را کارشناسان شاغل در این ادارات تربیت بدنی که ۵۶ نفر بودند تشکیل می دادند و حجم نمونه برابر با جامعه آماری بود. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی رایبیز ($\alpha = 0/81$) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی حمیدی ($\alpha = 0/95$) استفاده شد. نتایج در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن، تحلیل واریانس و...) با استفاده از نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد بین میزان پیچیدگی ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی ادارات تربیت بدنی وزارتخانه های منتخب ارتباط معناداری وجود ندارد ($p > 0/05$). بین میزان رسمیت ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی ادارات تربیت بدنی وزارتخانه های منتخب ارتباط معناداری وجود ندارد ($p > 0/05$). بین میزان تمرکز ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی ادارات تربیت بدنی وزارتخانه های منتخب ارتباط معناداری وجود ندارد ($p > 0/05$). بین میزان ارتباط ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی ادارات تربیت بدنی وزارتخانه های منتخب تفاوت معناداری وجود ندارد ($p > 0/05$). بین میزان اثربخشی سازمانی ادارات تربیت بدنی وزارتخانه های منتخب تفاوت معناداری وجود دارد ($p < 0/01$). بین ساختار سازمانی ادارات تربیت بدنی وزارتخانه های منتخب تفاوت معناداری وجود دارد ($p < 0/01$). با توجه به نتایج برای نهادهای کردن اثربخشی پایدار در ادارات تربیت بدنی باید با رعایت اصول و قواعد در توسعه نظام مدیریت ارگانیک اصرار ورزید.

واژگان کلیدی: ساختار سازمانی، اثربخشی سازمانی، وزارتخانه های منتخب، کارشناسان

فهرست مطالب

عنوان صفحه

فصل اول: طرح تحقیق

۱-۱ مقدمه	۲
۲-۱ بیان مساله	۴
۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق	۷
۴-۱ فرضیه های تحقیق	۹
۵-۱ اهداف تحقیق	۹
۶-۱ محدودیتهای تحقیق	۱۰
۷-۱ تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی تحقیق	۱۱

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۱-۲ مقدمه	۱۴
۲-۲ بخش اول ساختار سازمانی	۱۵
۱-۲-۲ تعریف ساختار سازمانی	۱۵
۲-۲-۲ ابعاد ساختار سازمانی	۱۹
۱-۲-۲-۲ پیچیدگی	۱۹
۲-۲-۲-۲ رسمیت	۲۰

۲۲ ۳-۲-۲-۲ تمرکز
۲۳ ۳-۲-۲ انواع ساختار های سازمانی
۲۵ ۱-۳-۲-۲ ساختار ساده
۲۶ ۲-۳-۲-۲ دیوانسالاری یا بروکراسی ماشینی
۲۷ ۳-۳-۲-۲ بروکراسی حرفه ای
۲۹ ۴-۳-۲-۲ ساختار بخشی
۳۰ ۵-۳-۲-۲ ساختار ادھوکراسی
۳۲ ۴-۲-۲ گروه بندی واحدهای سازمانی
۳۴ ۱-۴-۲-۲ گروه بندی افراد بر حسب نوع وظیفه
۳۶ ۲-۴-۲-۲ گروه بندی افراد بر حسب محصول
۴۰ ۳-۴-۲-۲ گروه بندی افراد بر حسب منطقه جغرافیایی
۴۱ ۴-۴-۲-۲ گروه بندی چند محوری
۴۱ ۱-۴-۴-۲-۲ ساختار پیوندی
۴۳ ۲-۴-۴-۲-۲ ساختار ماتریسی
۴۵ ۵-۲-۲ پیشینه تحقیقات ساختار سازمانی
۴۵ ۱-۵-۲-۲ تحقیقات مربوط به ساختار سازمانی در خارج کشور
۴۹ ۲-۵-۲-۲ تحقیقات مربوط به ساختار سازمانی در داخل کشور
۵۷ ۳-۲ بخش دوم اثربخشی سازمانی

۵۷ ۱-۳-۲ اثربخشی
۵۷ ۲-۳-۲ تعاریف اثربخشی
۵۹ ۳-۳-۲ تاریخچه اثربخشی سازمانی
۶۲ ۴-۳-۲ معیارها و مقیاس های اثربخشی
۶۵ ۵-۳-۲ سنجش اثربخشی سازمان
۶۶ ۶-۳-۲ رویکردهای سنتی اثربخشی سازمان
۶۷ ۱-۶-۳-۲ رویکرد مبتنی بر تامین هدف
۶۸ ۲-۶-۳-۲ رویکرد مبتنی بر تامین منابع
۶۸ ۳-۶-۳-۲ رویکرد مبتنی بر فرآیند درونی
۶۹ ۷-۳-۲ رویکردهای نوین اثربخشی سازمان
۷۰ ۱-۷-۳-۲ روش مبتنی بر تامین رضایت گروههای ذی نفع
۷۰ ۲-۷-۳-۲ روش مبتنی بر ارزش های رقابتی
۷۱ ۱-۲-۷-۳-۲ الگوی مبتنی بر سیستم باز
۷۲ ۲-۲-۷-۳-۲ الگوی مبتنی بر اهداف عقلایی
۷۲ ۳-۲-۷-۳-۲ الگوی مبتنی بر فرآیند درونی
۷۲ ۴-۲-۷-۳-۲ الگوی مبتنی بر روابط انسانی
۷۳ ۸-۳-۲ مقایسه رویکردهای اثربخشی
۷۴ ۹-۳-۲ معیارهای هفت گانه برای ارزیابی اثربخشی سازمان

۷۵ مدل هدف منطقی ۱-۹-۳-۲
۷۵ مدل سیستم منابع ۲-۹-۳-۲
۷۶ مدل فرآیند مدیریت ۳-۹-۳-۲
۷۶ مدل بهبود سازمان ۴-۹-۳-۲
۷۷ مدل چانه زنی ۵-۹-۳-۲
۷۸ مدل ساختار وظیفه ای ۶-۹-۳-۲
۷۸ مدل وظیفه ای ۷-۹-۳-۲
۸۰ پیشینه تحقیقات اثربخشی ۱۰-۳-۲
۸۰ تحقیقات مربوط به اثربخشی در خارج کشور ۱-۱۰-۳-۲
۸۳ تحقیقات مربوط به اثربخشی در داخل کشور ۲-۱۰-۳-۲

فصل سوم: روش تحقیق

۹۱ مقدمه ۱-۳
۹۱ روش تحقیق ۲-۳
۹۲ جامعه آماری ۳-۳
۹۲ نمونه آماری ۴-۳
۹۳ متغیرهای تحقیق ۵-۳
۹۴ ابزار تحقیق ۶-۳
۹۴ پرسشنامه ویژگی های شخصی نمونه ها ۱-۶-۳

۹۴ پرشنامه ساختار سازمانی ۲-۶-۳
۹۵ پرشنامه اثربخشی سازمانی ۳-۶-۳
۹۵ ۷-۳ روایی و پایایی پرشنامه ها
۹۶ ۸-۳ روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل آماری

۹۸ ۱-۴ مقدمه
۹۸ ۲-۴ توصیف ویژگی های فردی
۹۹ ۱-۲-۴ جنسیت
۱۰۰ ۲-۲-۴ سن
۱۰۱ ۳-۲-۴ سابقه خدمت
۱۰۲ ۴-۲-۴ وضعیت تاهل
۱۰۳ ۵-۲-۴ سطح تحصیلات
۱۰۴ ۶-۲-۴ رشته تحصیلی
۱۰۵ ۷-۲-۴ وضعیت استخدامی
۱۰۶ ۳-۴ آزمون فرضیه ها
۱۰۷ ۱-۳-۴ آزمون فرضیه شماره ۱
۱۰۷ ۲-۳-۴ آزمون فرضیه شماره ۲
۱۰۸ ۳-۳-۴ آزمون فرضیه شماره ۳

۱۰۹ ۴-۳-۴ آزمون فرضیه شماره ۴
۱۱۰ ۵-۳-۴ آزمون فرضیه شماره ۵
۱۱۱ ۶-۳-۴ آزمون فرضیه شماره ۶

فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۱۱۴ ۱-۵ مقدمه
۱۱۴ ۲-۵ خلاصه تحقیق
۱۱۶ ۳-۵ یافته های توصیفی
۱۱۸ ۴-۵ یافته های استنباطی
۱۱۹ ۵-۵ بحث و نتیجه گیری
۱۲۶ ۶-۵ پیشنهادات برخاسته از تحقیق
۱۲۶ ۷-۵ پیشنهادات پژوهشی برای محققان دیگر

منابع و مأخذ

۱۲۸ منابع فارسی و انگلیسی
۱۳۸ پیوست

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲: ویژگی های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع وظیفه	۳۵
جدول ۲-۲: ویژگی های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع محصول	۳۹
جدول ۳-۲: ویژگیهای ساختار پیوندی	۴۲
جدول ۴-۲: ویژگی های ساختار ماتریسی	۴۴
جدول شماره ۵-۲: بررسی سیر تاریخی اثربخشی سازمانی	۶۰
جدول ۶-۲: معیارها و مقیاس های اثربخشی سازمانی کمپل	۶۲
جدول ۷-۲: چهار الگوی ارزش های اثربخشی	۷۱
جدول ۸-۲: مقایسه رویکردهای مختلف سنجش اثربخشی سازمان	۷۴
جدول ۱-۳: تعداد کارشناسان ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها و پرسشنامه های اصله	۹۳
جدول ۲-۳: ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه ها	۹۵
جدول ۱-۴: توزیع فراوانی و درصد فراوانی جنسیت کارشناسان ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها	۹۹
جدول ۲-۴: آماره های توصیفی سن کارشناسان	۱۰۰
جدول ۳-۴: میانگین سابقه خدمت در میان کارشناسان ادارات تربیت بدنی	۱۰۱
جدول ۴-۴: توزیع فراوانی و درصد فراوانی وضعیت تاهل کارشناسان ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها	۱۰۲

- جدول ۴-۵: توزیع فراوانی و درصد فراوانی سطح تحصیلات کارشناسان ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها ۱۰۳
- جدول ۴-۶: توزیع فراوانی و درصد فراوانی رشته تحصیلی کارشناسان ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها ۱۰۴
- جدول ۴-۷: توزیع فراوانی و درصد فراوانی وضعیت استخدامی کارشناسان ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها ۱۰۵
- جدول ۴-۸: آزمون کلموگروف اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده ها ۱۰۶
- جدول ۴-۹: ارتباط بین پیچیدگی ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی ۱۰۷
- جدول ۴-۱۰: ارتباط بین رسمیت ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی ۱۰۸
- جدول ۴-۱۱: ارتباط بین تمرکز ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی ۱۰۸
- جدول ۴-۱۲: نتیجه آزمون Z فیشر ۱۰۹
- جدول ۴-۱۳: نتایج آزمون ANOVA جهت مقایسه اثربخشی سازمانی ادارات تربیت بدنی وزارتخانه های منتخب ۱۱۰
- جدول ۴-۱۴: نتایج آزمون توکی ۱۱۰
- جدول ۴-۱۵: نتیجه آزمون کروسکال والیس ۱۱۱
- جدول ۴-۱۶: نتایج آزمون u من ویتنی ۱۱۲

فهرست شکل ها و نمودار ها

عنوان	صفحه
شکل ۱-۲: ساختار تخت	۱۸
شکل ۲-۲: ساختار بلند	۱۸
شکل ۳-۲: پنج بخش اصلی سازمان	۲۳
شکل ۴-۲: ساختار ساده	۲۶
شکل ۵-۲: دیوانسالاری ماشینی	۲۷
شکل ۶-۲: بوروکراسی حرفه ای	۲۸
شکل ۷-۲: یک نمونه از طرح ساختار بوروکراسی حرفه ای	۲۹
شکل ۸-۲: ساختار بخشی	۳۰
شکل ۹-۲: طراحی ساختار سازمانی برای گروه بندی کارکنان و قرار دادن آنها در واحدهای سازمانی	۳۳
شکل ۱۰-۲: تغییر ساختار سازمانی از ساختار مبتنی بر وظیفه به ساختار مبتنی بر محصول ..	۳۸
شکل ۹-۲: رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمانی	۶۷
شکل ۱-۳: متغیرهای تحقیق	۹۳
نمودار ۱-۴: وضعیت جنسیت کارشناسان در ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها	۹۹
نمودار ۲-۴: میانگین سنی کارشناسان در ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها	۱۰۰
نمودار ۳-۴: میانگین سابقه خدمت	۱۰۱

- نمودار ۴-۴ : وضعیت تاهل کارشناسان ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها ۱۰۲
- نمودار ۵-۴ : وضعیت تحصیلی کارشناسان ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها ۱۰۳
- نمودار ۶-۴ : رشته تحصیلی کارشناسان ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها ۱۰۴
- نمودار ۷-۴ : وضعیت استخدامی کارشناسان ادارات تربیت بدنی وزارتخانه ها ۱۰۵

فصل اول

طرح تحقیق

۱-۱ مقدمه

سازمانها نقش عمده ای در جهان نوین ما ایفا می کنند. آنها به قدری در همه ابعاد و جنبه های گوناگون زندگی ما فراگیر شده اند که شناخت آنها نه تنها به عنوان یک موضوع علمی بلکه به عنوان یک پدیده جدایی ناپذیر از زندگی اجتماعی ما اجتناب ناپذیر می نماید. تا دوران قبل از انقلاب صنعتی سازمانها به این گستردگی وجود نداشتند ولی ظهور این پدیده برای اولین بار استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاد نمود. که باید رعایت استقرار کارخانجات و سازمانها و لزوم استخدام عده کثیری کارگر در یک مکان نیاز به ایجاد نظام جدیدی داشت تا سرپرستی و کنترل گروههای کاری را امکان پذیر کند. بدین ترتیب با ایجاد عواملی از قبیل تقسیم کار، وضع قوانین و مقررات، سرپرستی و نظارت، زمینه برای روشهای مختلف سازماندهی سازمانها آماده شد. این سازماندهی در ساختار سازمانی نمود پیدا می کند. ساختار سازمانی بیان می کند وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه کسی به چه کسی گزارش دهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی شوند کدامند(۳۳).

پیترز و واترمن^۱ در کتاب پرفروش خود به نام «در جستجوی خوشبختی» که در سال ۱۹۸۲ منتشر شد پس از مطالعه بر روی ۴۲ شرکت نمونه به دلیل اثربخش بودن و مدیریت شایسته، ویژگی هایی را به عنوان صفات موفقیت و برتری این شرکت ها ارائه کردند که برخورداری از ساختار سازمانی ظریف و ساده با حداقل نیروی انسانی در بخش ستادی و پشتیبانی از آن جمله است(۴۳).

^۱. Pitters and Waterman

تحولات پر شتاب جهانی در علم، تکنولوژی، صنعت و مدیریت و به طور کلی ارزشها و معیارها، بسیاری از سازمانها را بر آن داشته است تا اهداف، گرایش و علایق خود را در جهت هر چه بیشتر اثربخش شدن سازمان هدایت کنند. هر سازمانی برای رفع نیازی خاص شکل می گیرد. در واقع پاسخگویی به نیازی خاص، تبدیل به ماموریت و هدف اصلی سازمان شده و فلسفه وجودی آن را شکل می بخشد، این امر خصوصا در سازمان های بخش دولتی کاملا متبلور و مشهود است. هرچه سازمان بهتر بتواند به این نیاز پاسخ گوید از اثربخشی بالاتری برخوردار می باشد (۳۰). به طور کلی اثربخشی با استناد به معیارهای گوناگون قابل تعریف است. این معیارها با توجه به نوع فعالیت سازمان، مقیاس فعالیت، تکنولوژی، منابع انسانی و جایگاه سازمان در دو بخش دولتی یا خصوصی متفاوت است (۴۲).

امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش در کشور ما به عهده سازمان تربیت بدنی گذاشته شده است؛ اما این بدان معنا نیست که سایر سازمانها و دستگاههای دولتی در زمینه تربیت بدنی و ورزش فعالیت مستقل ندارند. وزارت آموزش و پرورش دارای تشکیلات مستقل برای اداره امور ورزش دانش آموزان در دو بخش پسران و دختران است؛ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به همراه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی نیز مسئولیت ورزش دانشجویی را در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی به طور مستقل عهده دار هستند. به همین ترتیب وزارت کار، نیروهای مسلح و سازمانهایی از این قبیل در زمینه تربیت بدنی و ورزش فعالیتهای نسبتا گسترده ای در سطح کشور دارند (۲۴).

سازمانها برای محیطی که به افزایش اثربخشی سازمان کمک کند اهمیت قابل ملاحظه ای قائل هستند. یکی از مهمترین عوامل اثربخشی سازمانها، ساختار مناسب و مطلوب می باشد، لذا با توجه به این امر محقق در این تحقیق به بررسی ارتباط ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی در ادارات تربیت بدنی وزارتخانه های منتخب پرداخته است.

۱-۲ بیان مساله

با وجود آنکه در دنیای کنونی شاهد ایجاد سازمانهای بسیاری هستیم ولی می بینیم که بسیاری از سازمانها در صحنه رقابت از بین می روند، بنظر می رسد که یکی از مهمترین دلایل بوجود آمدن چنین شرایطی نداشتن ساختار سازمانی مناسب جهت رویارویی با مشکلات است، نکته حائز اهمیت و مهم در این جا این است که تعیین کنیم که نوع ساختار سازمانها چگونه است (۷).

ریچارد اچ هال^۱ (۱۹۷۷) به نقل از بلو (۱۹۷۴) ساختار سازمانی را این چنین تعریف می کند: گماریدن افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی در پستهای اجتماعی، پستهایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می گذارد (۵۸). سول^۲ (۱۹۹۲) در تعریف ساختار به اهمیت روابط متقابل انسانها در ساختار سازمانی تاکید می کند و می گوید: ساختار نحوه کارکرد افراد را مشخص می کند و نحوه کار افراد هم تعیین کننده شکل ساختار است (۷۷). ریچارد ال دفت^۳ (۱۹۹۸) معتقد است که: ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می شود، نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت از کل فعالیت ها و فرآیندهای سازمانی است (۵۵).

^۱ . Richard H. Hall

^۲ . Sewell

^۳ . Richard L. Daft

انتخاب ساختار سازمانی مناسب و اعمال تغییرات لازم در ساختار هر سازمانی که سازمان را متناسب با شرایط و مقتضیات محیطی نماید، ایجاد محیطی مملو از همدلی، همکاری و صمیمیت، نیل به اهداف سازمانی را تسهیل خواهد نمود (۱۲). رابینز^۱ (۱۳۷۸) معتقد است که نوع ساختار سازمانی و شرایط موجود در سازمان می تواند باعث بروز تعارض در سازمان شود. میزان ارگانیکی بودن، تجانس واحد های سازمانی، میزان مشارکت افراد، رضایت اعضا از نقشی که در سازمان بر عهده دارند میتواند موجب کاهش تعارض و ارتقاء سطح اثربخشی سازمانی گردد (۱۸).

اثربخشی سازمانی یکی از مفاهیمی است که در مدیریت نوین، توجه خاصی به آن شده و با توجه به اهمیت اساسی این موضوع در امر بهبود سازمانی، تعاریف مختلفی نیز در رابطه با اثربخشی ارائه گردیده است. یاجتمن و سی شور^۲ (۱۹۶۷) اثربخشی را قابلیت بهره وری از محیط برای کسب منابع ارزشمند جهت استمرار عملکرد می دانند (۸۲). کمپل^۳ (۱۹۷۷) اثربخشی را درجه و اندازه ای می داند که اهداف نهایی سازمان با توجه به برخی از محدودیت ها کسب می شود (۵۳). سی شور (۱۹۸۳) اثربخشی را در قالب سه مدل طبیعی، مدل هدف و مدل فرآیند تصمیم ارائه می نماید، او اثربخشی را در مدل سیستم طبیعی با ویژگی هایی مانند ثبات، رشد، کاهش و تغییر سازمانی تعریف می کند. در مدل هدف، اثربخشی سازمانی را مبتنی بر کسب اهداف یا پیشرفت به سوی اهداف می داند و در مدل فرآیند تصمیم، اثربخشی را هدف گرایی و بقاء سازمان با توجه به شرایط محیطی تعریف می کند (۷۶). هرسی و بلانچارد^۴ (۱۹۹۸) معتقدند که موفقیت سازمان به وسیله تولیداتش اندازه گیری می شود، در صورتی که معیار سنجش اثر بخشی نگرش است، موفقیت نتیجه رفتار اطاعت گونه است و اثربخشی نتیجه همکاری و علاقمندی است (۶۱). رابینز و دی سنزو^۵ (۲۰۰۰) می گویند اثربخشی و

^۱ . Robbins

^۲ . Yuchtman and Seashore

^۳ . Campbell

^۴ . Hersey and Blanchard

^۵ . Robbins and Decenzo