

بررسی نقش آموزش، انگیزش، مشارکت و فرهنگ سازمانی بر اجرای 5S

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۱۲

اصغر آقائی^۱، میلاد آقائی^۲، شیرین شعاع بین^۳

از صفحه ۵۷ تا ۷۶

چکیده

زمینه و هدف: کایزن یا روش بهبود تدریجی، بهبود مستمری است که تمام مدیران و کارکنان سازمان را در برمی گیرد و فلسفه آن بر اصلاح و این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان باید پیوسته بهبود یابد. همچنین، چتر کایزن دربرگیرنده مفاهیمی از جمله مشتری گرایی، سامانه خود کار (اتوماسیون)، کامبان، سامانه بهنگام (JIT)، 5S و ... است. یکی از اصول کایزن، با هدف افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد، از طریق تغییرات درونی در کارکنان است. در این پژوهش نیز عوامل موثر بر اجرای 5S در کلاتری‌ها را مورد بررسی قرار داده‌ایم.

روش‌شناسی: این پژوهش مطالعه‌ای توصیفی - پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش نیز ۱۳۲ نفر از کارکنان دو واحد از کلاتری‌های تهران بزرگ هستند که به صورت نمونه‌گیری تصادفی انتخاب و پس از شناسایی متغیرهای پژوهش با استفاده از روش دلفی، مولفه‌های اصلی و عوامل متغیرها شناسایی شده‌اند که الگوی مفهومی و پرسش‌نامه پژوهش محقق ساخته نیز بر آن اساس تهیه، توزیع و جمع‌آوری شد. پس از ورود داده‌ها در نرم افزار و تعیین پایایی ابزار سنجش و روایی ۰.۹۸۰، برای تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیه‌های پژوهش، از آمار استنباطی استفاده شد.

یافته‌ها: یافته بیانگر آن است که متغیرهای آموزش، انگیزش، مشارکت کارکنان و فرهنگ سازمانی بر اجرای 5S در کلاتری‌ها موثر است.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش حاکی از آن است که متغیرهای زمینه‌ساز پیش از اجرای رویکرد 5S به عنوان یکی از ابزارهای ایجاد نظم در محیط، متغیرهای مدیریتی از جمله آموزش، انگیزش، فرهنگ و مشارکت است و بین تمامی متغیرها با یکدیگر ارتباط معناداری وجود دارد که انگیزش بیشترین تاثیر را بر اجرای 5S داشته است.

کلید واژه‌ها: 5S؛ فرهنگ سازمانی؛ مشارکت سازمانی؛ آموزش و انگیزش.

۱. استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی (ره) و عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی امین،

milad.aghaee@ymail.com

۳. کارشناس ارشد مهندسی صنایع - لجستیک و زنجیره تامین

مقدمه

امروزه در دنیای زندگی می‌کنیم که بهبود پیوسته و مستمر در انجام کارها و گسترش رویکردهایی که تبیین‌کننده و بهبود دهنده عملکرد کسب و کارها و سازمان، چه در بخش تولید و چه در بخش خدمات هستند، چالش ذهنی اغلب مدیران مطرح است. به بیان دیگر، استفاده از برخی ابزارهای نوین که می‌تواند موجب بهبود عملکرد و کارکرد سازمان‌ها شود، به مدیران کمک می‌کند که سازمان خود را در جهت دستیابی به بهره‌وری بالاتر هدایت کنند (جعفرنژاد و فاریابی، ۱۳۸۶: ۴۱). 5s یکی از مهمترین این ابزارهاست (خان مختاری، ۱۳۸۹: ۳) و امروزه به‌عنوان یکی از رویکردهای توانمندساز مطرح است که در راستای پر کردن فاصله میان قابلیت‌ها و توانمندهای مورد نیاز کارکنان (کاپلان و نورتون^۱، ۱۳۸۷: ۲۳) در راستای بهبود بهره‌وری عمل می‌کند (آقائی، ۱۳۹۰). هدف 5s، افزایش بهره‌وری عملکرد از طریق تغییرات درونی در کارکنان است (صحرانشین، ۱۳۸۶: ۴۰۸) تا در آنان انعطاف‌پذیری و قابلیت سازگاری نسبت به پاسخ سریع به تغییر نیازهای مشتریان (جامعه) ایجاد کند (لوئیس و دیگران^۲، ۲۰۰۹، چان و تانگ^۳، ۲۰۰۹: ۸۱۴-۸۰۳). اما کاس و اجرای این رویکرد، تنها مورد نظر سازمان‌ها نیست و برای سنجش فاصله‌ها در اجرای این رویکرد به ضمانت‌های اجرایی نیاز دارد. در این راستا، یکی از مسایل بسیار مهمی که می‌تواند به اجرای هر چه بهتر رویکرد و روش 5s بینجامد، شناسایی عواملی است که بر اجرای آن به‌طور مستقیم اثر می‌گذارد. در این پژوهش نیز این عوامل را به‌طور مستقیم بررسی خواهیم کرد.

بیان مساله: انسان هر روز در پی دستیابی به راه‌های مناسب برای بهبود و استفاده بهینه از امکانات موجود است. این ویژگی یکی از عوامل پیشرفت در هر جامعه‌ای است و هر کس به تناسب خود می‌کوشد تا از تمام عوامل پیشرفت، بیشترین بهره‌وری را داشته باشد. کایزن^۴ اصطلاحی ژاپنی و به معنای بهبود است. در واقع،

1. Kaplan and Norton
2. Louise et al
3. Chan and Thong
4. Kaizen

کایزن به بهبود مستمری اطلاق می‌شود که تمام مدیران و کارکنان را در بر می‌گیرد و فلسفه آن بر این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان باید پیوسته بهبود یابد (جعفرنژاد و فاریابی، ۱۳۸۶: ۲۳). اگر چه می‌توان خواستگاه علمی بهبود مستمر را در اصطلاحات و ادبیات ژاپن در نظر گرفت؛ اما، بی شک کایزن ریشه در فرهنگ اسلامی دارد و در این راستا، امام صادق (ع) می‌فرمایند: هر کس دو روزش با هم برابر باشد، زیان‌کار است (خان مختاری، ۱۳۸۹). کایزن همانند چتری، موارد بسیاری از ارکان حرکت به سمت پیشرفت و تعالی سازمانی را در بر می‌گیرد که یکی از آنها ۵ اس است. ۵ اس (مخفف ۵ کلمه ژاپنی^۱) مجموعه‌ای از استانداردها و فعالیت‌هایی است که در قالب نظامی فرهنگی / مدیریتی بر ایجاد محیطی سامان‌یافته، مرتب، پاکیزه، زیبا، دلپذیر، خلاق و حفظ آن تاکید دارد (آقائی، ۱۳۸۸). آنچه باعث می‌شود 5s را در فعالیتهای کایزن قرار دهیم، ایجاد تغییر و داشتن بهبودهای کوچک، اما مستمر است؛ بهبودی که بی‌شک سازمان‌ها را در محیط رقابتی از رقابت مصون نگه داشته است و به آنها در جهت افزایش توان رقابتی با استفاده از بهبود کارایی و اثربخشی کمک می‌کند.

اگرچه نیروی انتظامی و ماهیت فعالیتهای این سازمان در نگاه نخست به دور از رقابت و فضای حاکم بر صنعت به نظر می‌رسد؛ اما یکی از عوامل موثری که هم در صنعت و هم در این سازمان بسیار اثرگذار است، عدم قابلیت پیش‌بینی محیط است که به‌طور مستقیم تحت تاثیر رفتار انسانی بوده و دارای دو بُعد سودمند و غیر سودمند است. در بعد غیر سودمند، عدم قابلیت اطمینان در محیط موجب تحمیل هزینه‌های بسیار بالا در حوزه نیروی انسانی، تجهیزات و غیره می‌شود؛ اما در بعد موثر و سودمند آن، موجب شکل‌گیری پویایی در محیط و به تبع آن ایجاد قابلیت انعطاف در سازمان‌ها می‌شود (آقائی، ۱۳۹۰). بی شک، با توجه به مفهوم پلیس جامعه‌محور، که می‌توان آن را پلیس کیفیت‌محور نیز نامید، هر میزان انعطاف‌پذیری و قابلیت مانور سازمان افزایش یابد، میزان رضایت‌مندی از سازمان نیز افزایش خواهد یافت. در

1. Seiri, Seiton, Seiketsu, Seiso, Shitsuke

این راستا، به کارگیری ابزارهایی که موجب بهبود کیفیت امنیت، به عنوان کالای تولیدی ناجا شود، افزایش میزان رضایتمندی جامعه به عنوان مشتریان ناجا را نیز در پی خواهد داشت؛ از سوی دیگر، نیروی انسانی مهم ترین رکن تولید امنیت در ناجا به شمار می رود. به بیانی می توان گفت، کارکنان ناجا اساسی ترین عناصر ایجاد کیفیت و آنچه از آن به نیازهای مشتریان تعبیر می شود، به شمار می روند. از این رو، چنانچه نیروی انسانی را به ابزارهایی مجهز کنیم که بتوان از طریق آنها، کارایی و اثربخشی کارکنان را افزایش داد، می توان بهبود کیفیت و رضایت مشتریان را نیز به عنوان پیامدی شایان انتظار تصور کرد. اما آنچه اهمیت بسیار بالایی دارد، ضرورت شناخت پیش نیازهای اجرای رویکردهای توانمندساز از جمله 5S است؛ زیرا بدون شناخت و اجرای عوامل موثر بر بروز رفتارهای استاندارد آموزش دیده، انتظار اجرای هر رویکردی تصویری دور از ذهن خواهد بود. از این رو، با توجه به اینکه تاکنون پژوهش های مشابهی در زمینه بررسی عوامل موثر بر اجرای 5S در صنعت و به تبع آن سازمان های پلیسی انجام پذیرفته است، آنچه پژوهشگران را به انجام این تحقیق ترغیب کرده است، بررسی عوامل موثر بر اجرای 5S به عنوان مفهومی صنعتی با کارکرد تاثیرگذاری بر کارایی و اثربخشی کارکنان سازمان پلیس، به ویژه کلانتری هاست.

5S: به شیوه ژاپنی و به صورت رشته ای خاص با ادبیات مکتوب از سال ۱۹۸۵ مطرح شد و در آغاز نیز نه در قالب 5S بلکه محدود به 3S نخستین بوده است. نخستین متن در باب 5S در سال ۱۹۸۶ نگاشته شد. در اواخر دهه ۱۹۸۰ آقای سوزوکی کتابی به نام «دیباچه ای بر رویکرد جامع ارتقای بهره وری بهیویی عملی» را تالیف کرد که فصل هشتم از کتاب مذکور به 5S کاربرد اختصاص یافته بود؛ ولی مهم ترین متن در زمینه 5S با عنوان 5S، ۵ کلید برای نیل به محیطی برخوردار از کیفیت فراگیر تالیف اوسادا^۱ در سال ۱۹۹۱ منتشر شد (آقائی، ۱۳۸۷). در این بخش ادبیات حوزه 5S و متغیرهای اثرگذار بر آن را به طور مختصر بررسی می کنیم.

1.Osada

تعاریف و ارکان 5s: 5s مجموعه‌ای از استانداردها و فعالیت‌هایی است که در قالب نظامی فرهنگی / مدیریتی بر ایجاد محیطی سامان یافته، مرتب، پاکیزه، زیبا، دلپذیر، خلاق و بر حفظ آن تاکید دارد (آقائی، ۱۳۸۸). بر اساس کایزن نیز 5s فلسفه‌ای مدیریتی است که به سازماندهی محیط کار با سرمایه گذاری بسیار کم و نتایج فوری قابل مشاهده و در راستای بهبود کیفیت و بهره‌وری می‌پردازد (جعفر نژاد و فاریابی، ۱۳۸۷). تسوجیا^۱ (۲۰۰۴) نیز 5s را آغاز یک زندگی ایمن، راحت و پرثمر برای همه در محیط کار تعریف می‌کند. به بیان دیگر، 5s شالوده بهبود بهره‌وری است. ارکان 5s عبارت‌اند از:

SEIRI: اقلام غیر ضروری را شناسایی و آنها را از محیط کاری دور کنید؛

SEITON: اقلام ضروری را با نظم خاصی که به آسانی در دسترس قرار گیرد مرتب کنید؛

SEISO: همه چیز را تمیز و پاکیزه کنید؛

SEIKETSU: استاندارد ۳s قبلی را حفظ کنید؛

SHITSUKE: افراد را برای پیروی از مقررات نگهداری خوب هدایت کنید (ریچ و مک‌کارتی، ۲۰۰۷).

آموزش: دولان و شولر^۲ (۱۳۸۱) معتقدند آموزش تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری است که به منظور ایجاد تغییر نسبتاً ماندگار در فرد صورت می‌گیرد تا او بتواند توانایی خود را برای انجام کار بهبود بخشد. به بیان دیگر، آموزش می‌تواند تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و رفتار اجتماعی را در بر داشته و به معنای به وجود آمدن تغییر در دانش افراد، چگونگی اجرای کار، نگرش‌های آنان در مورد کار یا تعامل ایشان با همکاران و سرپرستان باشد. با توجه به تعاریف ارائه شده می‌توان چنین نتیجه گرفت که آموزش، راهبردی است که با هدفی خاص و جهتی مشخص در طول زمان اجرا می‌شود؛ به بیان دیگر، می‌توان آن را جریانی دانست که فرد طی آن دانش، مهارت‌ها، طرز تلقی‌ها

1. Tesochia
2. Dulan and Shuller

و گرایش‌های مناسب را برای ایفای نقش خاصی می‌آموزند. هرسی و بلانچارد^۱ (۱۳۸۱) چهار سطح تغییر در افراد را مورد توجه قرار داده‌اند که عبارت‌اند از: الف- تغییر در دانش و معرفت؛ ب- تغییر در نگرش یا گرایش‌ها؛ ج- تغییر رفتار فردی؛ د- تغییر رفتارهای گروهی و سازمانی. آسان‌ترین نوع تغییر، ایجاد تغییر در دانش و معرفت است. تغییر در نگرش پس از آن قرار می‌گیرد. نگرش از این لحاظ که جهت‌های عاطفی مثبت و منفی پیدا می‌کند، ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد. تغییر رفتار فردی به طور شایان توجهی دشوارتر و زمان‌گیرتر از دو تغییر پیشین است. اما ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی شاید دشوارترین و زمان‌گیرترین تغییرات باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۱: ۱۲).

انگیزه: برای انگیزه تعاریف گوناگونی بیان شده است؛ هر چند معنای همه آنها تا حدود زیادی مشابه است و فقط نوع بیان تفاوت دارد. خواست و اشتیاق هر فرد در تلاش برای رسیدن به هدف یا نتیجه‌ای خاص را انگیزه گویند (جزنی، ۱۳۸۷: ۱۴۸). انگیزه همان هنر ترغیب دیگران است تا خودکارانه و در جهت هدف مورد نظر به وظیفه خود عمل کنند؛ به بیان دیگر، هنر اداره کردن اعضای گروه برای رسیدن به هدف سازمان است، به گونه‌ای که رغبت و تلاش پیگیر درونی ایجاد کند (بیان، ۱۳۷۹: ۱۴۲). انگیزه عبارت است از حالت یا شرایطی که انسان را به انجام کار یا قبول مسئولیت و عقیده‌ای ترغیب می‌کند. انگیزه عبارت است از ایجاد شوق رسیدن به چیزی، انجام کاری یا درک عقیده‌ای. انگیزه محرک درونی است که انسان را به انجام کاری بر می‌انگیزد (میرسپاسی، ۱۳۹۴: ۴۱۷). به بیان دیگر؛ انگیزه اشتیاق برای اعمال تلاش بسیار جهت رسیدن به اهداف سازمانی، مشروط به کارایی تلاش‌ها به منظور ارضای نیاز فردی است (رابینز و دیوید، ۱۳۸۲: ۳۱۲). در علوم اجتماعی، برخلاف علوم تجربی، نمی‌توان تأثیر یک متغیر را با ثابت نگه داشتن سایر متغیرها بر پدیده‌ای بررسی کرد. بنابراین، برای بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان نیز نمی‌توان به یک یا چند عامل اشاره کرد و لازم است تا در یک بررسی کلی، در تمامی موارد

1. Hersi&Blanchard

ارزشیابی شود. از جمله مهمترین عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ایجاد احساس امنیت و ثبات شغلی در کارکنان؛

- مشارکت و نقش مؤثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط؛

- محرک‌های مادی؛

- سلامتی و نشاط؛

- شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی (آقائی، ۱۳۹۰).

مشارکت سازمانی: یکی از مهمترین مبانی تحول سازمان، به‌کارگیری الگوی مشارکت - توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به‌طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش یابد. افزایش مشارکت و توانمندسازی، از عمده‌ترین اهداف اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان بوده‌اند. این مبانی تحول سازمان، هم در عمل و هم از طریق تحقیق، اعتبار خود را ثابت نموده‌اند. پژوهش‌هایی درباره مشارکت سازمانی و پویایی‌های گروهی در دهه ۱۹۴۰ آغاز شد و در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به رشد فزاینده‌ای دست یافت. در این پژوهش‌ها ثابت شد که مشارکت و دخیل شدن در امور، مورد علاقه بیشتر افراد بوده است و این امر توانایی بهبود عملکرد و ارائه راه‌حل‌های بهتری را برای مشکلات دارا می‌باشد و پذیرش تصمیم از جانب افراد مشارکت‌کننده را بیشتر نمایان می‌سازد. در این پژوهش‌ها به این نتیجه رسیدند که چنین پویایی‌های گروهی، مقاومت در مقابل تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش و سطح فشار روانی را کم می‌کند و به‌طور کلی، افراد نسبت به خود و دنیای پیرامون خود احساسات بهتری ابراز می‌کنند. به بیان دیگر، مشارکت نوعی نیروی قدرتمند است که همه به آن علاقه دارند و به‌طور شایان توجهی عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد. برای توانمندسازی، باید به افراد قدرت داد؛ این مهم، از طریق اختیاری به افراد، مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابزار ایده‌ها، اعمال نفوذ و همین‌طور مسئولیت‌دهی به افراد، محقق می‌شود. به همین دلیل است که مشارکت، شکل مؤثری از توانمندسازی است. مشارکت، توانمندسازی را افزایش می‌دهد و

توانمندسازی نیز عملکرد و سلامت فردی را بهبود می‌بخشد. عبارتهایی از قبیل «همه افرادی که بخشی از مشکل یا راه حل هستند را دخالت دهید و درگیر کنید»، «تصمیمات توسط کسانی گرفته شود که مناسب‌ترین افراد برای حل مشکل‌اند» و «به افراد قدرت زیادی را واگذار کنید» همگی شواهدی بر مفید بودن مشارکت هستند. اساساً برنامه‌های ایجاد تغییر در حوزه تحول سازمان، روش‌هایی برای افزایش مشارکت‌اند (الوانی، ۱۳۹۲: ۷۶-۷۵).

فرهنگ سازمانی: فرهنگ الگویی از هنجارها، ارزش‌ها، باورها و نگرش‌هایی است که بر رفتار سازمانی اثر می‌گذارد. تعاریف بسیار زیادی در حوزه فرهنگ سازمانی وجود دارد. کیلمن^۱ فرهنگ سازمانی را فلسفه مشترک یا ایدئولوژی، ارزش، فرض، اعتقادات، امید، رفتار و هنجارهایی که محدوده سازمان مشخص می‌نماید، تعریف می‌کند (کیلمن، ۱۹۸۵: ۶۸-۶۲). رابینز^۲ (۱۹۸۴) نیز معتقد است فرهنگ، درک مشترک اعضای سازمان و به بیان دیگر، به معنای سیستمی مشترک از ارزش‌ها و باورهاست. این در حالی است که جورج و جونز^۳ (۲۰۰۲) آن را طراحی غیر رسمی ارزش‌ها و هنجارها در نظر می‌گیرند که کنترل راه مردم و گروه‌ها در درون تعامل سازمان را بر عهده دارد. به بیان دیگر می‌توان گفت، فرهنگ الگوی ارزش‌های مشترک و اعتقادات است که به افراد در درک عملکرد سازمانی کمک می‌کند؛ در نتیجه، آنها را با چگونگی روبرو شدن با هنجارها در سازمان آماده می‌سازد (برسون و دیگران، ۲۰۰۵، دشفاند و وبستر^۴، ۱۹۸۹: ۱۵-۳). فرهنگ سازمانی می‌تواند یک دارایی راهبردی برای سازمان باشد که در پی آن افزایش سازگاری و تناسب بین سازمان و محیط به وجود خواهد آمد (کاتر و هسکت^۵، ۱۹۹۲ و پیترو و پیترز^۶ و واترمن، ۱۹۸۲). از جمله مظاهر فرهنگ می‌توان به آداب و رسوم، هنجارهای گروهی، عادات تفکر و ارزش‌های حمایت شده اشاره کرد (دیل و کندی^۷، ۱۹۸۲؛ شن^۱، ۱۹۹۲

1. Kilmann

2. Robbins

3. George and Jones

4. Deshpande and Webster

5. Kotter and Heskett

6. Peters and Waterman

7. Deal and Kennedy

و تریس و بیر^۲، ۱۹۹۳) که کارکنان سازمان به طور مستمر آن را تفسیر نموده و این تفاسیر عملکرد سازمان را تضمین می نماید (مارتین^۳، ۱۹۹۲).

الگوی مفهومی تحقیق

مفهوم‌سازی، ساختن مفهوم انتزاعی برای فهمیدن امر واقعی است. ساختن مفهوم در گام نخست، عبارت از تعیین ابعادی است که آن را تشکیل می‌دهد و امر واقعی را منعکس می‌سازد. طراحی الگوی مورد نظر این پژوهش به منظور تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده الگو است که با هدف خاص انجام می‌شود. گام بعدی در ساختن یک الگوی مفهومی، تعریف شاخص‌هایی است که به کمک آن ابعاد بتوان ابعاد مفهوم را اندازه‌گیری کرد. شاخص‌ها نشانه‌های عینی قابل شناسایی و قابل اندازه‌گیری ابعاد مفهوم هستند (کیوی، ۱۳۸۴: ۱۲۱ و ۱۲۲).

تشریح ابعاد الگوی پیشنهادی تحقیق: در سازمان‌های امروزی بکارگیری رویکردهای نوین در راستای بهبود فرایندهای سازمانی به‌عنوان یکی از مباحث اساسی سازمان‌های نظامی و انتظامی مطرح است؛ زیرا با توجه به رشد فناوری، با گسترش مفاهیم علمی و پیشرفت‌های حوزه دانش و ساختارهای دانایی محور، تفکر نسبت به فرایندها به‌طور کلی متحول شده است و بازمهندسی فرایندها و فعالیت‌های سازمانی و بکارگیری رویکردهای نوین مانند کایزن در سازمان‌های کنونی، عامل مهمی در رشد و بهبود آنها به شمار می‌آید. 5S یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر افزایش عملکرد سازمان‌هاست که اهمیت ویژه‌ای دارد و کارکرد آن به اثبات رسیده است. از این رو، آنچه از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای 5S به عنوان یک رویکرد توانمندساز است که می‌تواند کارکنان و مدیران سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های پلیسی همچون کلانتری‌ها را در راستای ارتقای کارایی و اثربخشی فردی که منجر به بهبود بهره‌وری سازمانی می‌شود، یاری رساند. در این پژوهش با توجه به بکارگیری روش دلفی در استخراج عوامل مؤثر بر اجرای 5S، چهار متغیر از میان سایر

1. Schein
2. Trice and Beyer
3. Martin

متغیرها استخراج شد. متغیرهای مؤثر بر اجرای 5s عبارت‌اند از: آموزش با مفهوم انتقال دانش و مفاهیم مرتبط با 5s در راستای تغییر دانش و نگرش فردی و گروهی کارکنان؛ فرهنگ سازمانی با مفهوم ایجاد و تعریف اصول 5s و تبدیل آنها به ارزش‌ها، باورها و اعتقاد کارکنان سازمان به‌عنوان یکی از ابزارهای توانمندساز؛ مشارکت سازمانی با مفهوم مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات مرتبط با اجرای 5s و دریافت و پذیرش دیدگاه‌های آنان در راستای اجرای هر چه بهتر این رویکرد و انگیزش با مفهوم ایجاد محرک‌ها و به بیان بهتر، چرایی‌های بروز رفتار مد نظر، که در این پژوهش اجرای هر چه بهتر رویکرد و روش‌شناسی 5s است. الگوی عملیاتی این پژوهش در جدول زیر با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های متغیرهای آموزش، فرهنگ سازمانی، مشارکت سازمانی و انگیزش ارائه می‌شود.

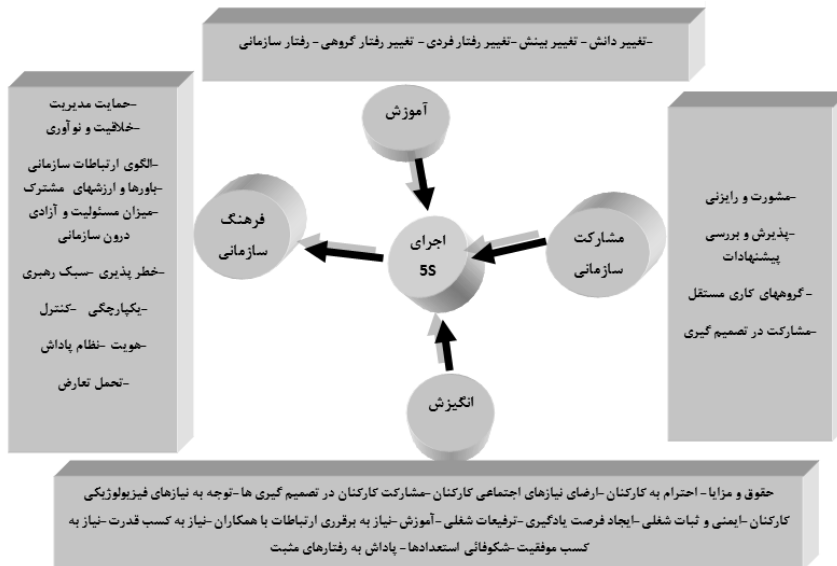
جدول ۱: مدل عملیاتی پژوهش

عامل	شاخص	منابع پشتیبانی کننده
انگیزش	حقوق و مزایا	سید جوادین (۱۳۸۳)، رضاییان (۱۳۸۷)
	احترام به کارکنان	سید جوادین (۱۳۸۳)، رابینز (۱۳۷۸)
	ارضای نیازهای اجتماعی کارکنان	ابراهیمی (۱۳۷۹)، سید جوادین (۱۳۸۳)، رابینز (۱۳۷۸)
	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	سید جوادین (۱۳۸۳)
	توجه به نیازهای کارکنان	ابراهیمی (۱۳۷۹)، رابینز (۱۳۷۸)، رضاییان (۱۳۸۷)
	ایمنی و ثبات شغلی	رابینز (۱۳۷۸)، رضاییان (۱۳۸۷)
	ایجاد فرصت یادگیری	رابینز (۱۳۷۸)
	ترقیات شغلی	رضاییان (۱۳۸۷)
	آموزش	رضاییان (۱۳۸۷)
	نیاز به برقراری ارتباط با همکاران	الوانی (۱۳۷۸)، رضاییان (۱۳۸۷)
	نیاز به کسب قدرت	الوانی (۱۳۷۸)
	نیاز به کسب موفقیت	رابینز (۱۳۷۸)، الوانی (۱۳۷۸)
مشارکت سازمانی	شکوفایی استعدادها	رابینز (۱۳۷۸)، رضاییان (۱۳۸۷)
	مشورت و رایزنی	الوانی (۱۳۷۳)
	پذیرش و بررسی پیشنهادها	قاسمی (۱۳۷۷)
	گروه‌های کاری مستقل	قاسمی (۱۳۷۷)
	مشارکت در تصمیم‌گیری	رهنورد (۱۳۸۰)، نجف لوی (۱۳۷۱)، میر سیاسی (۱۳۷۱)

ادامه جدول ۱: مدل عملیاتی پژوهش

حمایت مدیریت	طوسی (۱۳۷۲)
خلاقیت و نوآوری	طوسی (۱۳۷۲)
الگوی ارتباطات سازمانی	طوسی (۱۳۷۲)
باورها و ارزش‌های مشترک	طوسی (۱۳۸۰)، طوسی (۱۳۷۲)
میزان مسئولیت و آزادی درون سازمانی	طوسی (۱۳۷۲)
خطر پذیری	طوسی (۱۳۷۲)
سیک رهبری	طوسی (۱۳۷۲)
یکپارچگی	طوسی (۱۳۷۲)
کنترل	طوسی (۱۳۷۲)
هویت	طوسی (۱۳۷۲)
نظام پاداش	طوسی (۱۳۷۲)
تحمل تعارض	طوسی (۱۳۷۲)
تغییر دانش	کاسب نواز (۱۳۸۷)، هرسی و بلانچارد (۱۳۸۱)
تغییر بینش	کاسب نواز (۱۳۸۷)، هرسی و بلانچارد (۱۳۸۱)
تغییر رفتار فردی	کاسب نواز (۱۳۸۷)، هرسی و بلانچارد (۱۳۸۱)
تغییر رفتار فردی	کاسب نواز (۱۳۸۷)، هرسی و بلانچارد (۱۳۸۱)
تغییر رفتار سازمانی	رابینز (۱۳۷۶)

در پایان نیز مدل عملیاتی پژوهش ارائه می‌شود:



شکل ۱: مدل عملیاتی تحقیق (منبع: محقق ساخته)

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:

- ۱- آموزش کارکنان بر اجرای 5s اثرگذار است.
- ۲- فرهنگ سازمانی کارکنان بر اجرای 5s اثرگذار است.
- ۳- مشارکت سازمانی بر اجرای 5s اثرگذار است.
- ۴- انگیزش کارکنان بر اجرای 5s اثرگذار است.
- ۵- بین عوامل موثر بر اجرای 5s ارتباط معنادار وجود دارد.
- ۶- بین عوامل موثر بر اجرای 5s اولویت‌بندی وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش که الگوی مفهومی جدیدی را با استفاده از منابع علمی و اطلاعات حاصل از دیدگاه نمونه پژوهش مورد آزمایش قرار می‌دهد، از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. پژوهش کاربردی از نظر هدف در جستجوی دستیابی به یک هدف عملی است و تأکید آن بر تأمین سعادت و رفاه توده مردم است (دلاور، ۱۳۸۰: ۴۹). در این پژوهش با استفاده از زمینه‌ها و بسترهای شناختی و معلوماتی فراهم شده برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها، اشیا و الگوها در جهت ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می‌گیرد (حافظ نیا، ۱۳۸۰: ۵۱) و به بیان ایستربای (۱۳۸۴)، هدف از انجام پژوهش کاربردی، پیدا کردن راه‌حلی برای مشکلاتی خاص است (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۳). جامعه آماری این پژوهش همه کارکنان دو واحد از کلانتری‌های غرب تهران بزرگ هستند. در این راستا، با استفاده از روش‌های تعیین حجم نمونه، تعداد ۱۳۲ نفر از کارکنان هر دو کلانتری به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسشنامه است. به وسیله ابزار پرسشنامه، که یکی از ابزارهای رایج پژوهش و روش مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است، می‌توان دانش، علائق، نگرش و عقاید فرد را مورد ارزشیابی قرار داد (فرهی، ۱۳۸۱: ۳۵۰). روایی پرسشنامه از طریق اساتید دانشگاه و متخصص در امر مدیریت و 5s و نظریه کارشناسان خبره صورت گرفته

است که پس از اعمال دیدگاه‌های ایشان در محتویات پرسشنامه و جمع‌بندی پاسخ‌ها، پرسشنامه‌های نهایی تنظیم و در میان جامعه آماری توزیع، جمع‌آوری و داده‌های حاصل از پرسشنامه وارد رایانه گردید و میزان آماره آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۰.۹۸۰ محاسبه شد که نشان دهنده برقراری بسیار خوب پایایی پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا از شاخص‌های آمار توصیفی در تهیه جداول فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار استفاده شد؛ در گام دوم نیز برای بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش از آمار توصیفی بهره‌برداری شده است.

برای سنجش اثرگذاری عوامل، از آزمون T تک نمونه‌ای، برای بررسی رابطه میان متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون و برای بررسی اولویت‌بندی میان عناصر از آزمون فریدمن استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

الف) یافته‌های حاصل از آمار توصیفی: در این بخش پس از بررسی جدول مربوط به آمار توصیفی، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی بیان می‌شود.

جدول ۲: نتایج آمار توصیفی مربوط به فرضیه‌های تحقیق

نام متغیر	تعداد سوال	میانگین تجربی	انحراف معیار
آموزش	۴	۳.۴۲	۰.۹۵۶
فرهنگ سازمانی	۱۱	۳.۳۷	۰.۹۶۲
مشارکت سازمانی	۴	۳.۲۴	۱.۰۲۰
انگیزش	۱۱	۴.۸	۰.۹۰۴

منبع: محاسبات محقق

همان‌گونه که در جدول شماره دو ملاحظه می‌شود تمامی مولفه‌ها در مقایسه با میانگین نظری که عدد ۳.۵ در نظر گرفته شده است، بالاتر از حد متوسط قرار دارند. یافته‌های حاصل از آمار استنباطی: پیش از یافتن پاسخ فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش، یافتن نوع توزیع داده‌ها اهمیت بسیار بالایی دارد. از این رو، آزمون کلموگروف-اسمیرنوف یکی از آزمون‌های ناپارامتری است که توزیع پاسخ‌ها را با

توزیع نرمال مقایسه می‌کند. در این آزمون فرض صفر و فرض مقابل این گونه است:
 H_0 : توزیع پاسخ ها نرمال است.
 H_1 : توزیع پاسخ ها نرمال نیست.

جدول ۳: نتایج آزمون نرمالیتی کلموگروف- اسمیرنوف پاسخگویان

میانگین	انحراف معیار	Z	N	سطح معناداری
۳.۹۰	۰.۸۷۷	۰.۸۳۸	۱۳۲	۰.۴۸۳

منبع: محاسبات محقق

همان گونه که در جدول شماره سه مشاهده می‌شود، مقدار معناداری بیشتر از ۰.۰۵ است؛ این بدان معناست که نمی‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر، یعنی نرمال بودن توزیع داده‌ها را رد کرد؛ بنابراین توزیع داده‌ها نرمال است. در پاسخ به فرضیه‌های پژوهش، با توجه به مرور مبانی نظری و اصول عملیاتی پژوهش، آموزش، فرهنگ سازمانی، مشارکت سازمانی و انگیزش تعیین و معرفی شدند. برای بررسی اثرگذاری متغیرهای یاد شده از آزمون T برای یک نمونه استفاده شده است. در این آزمون مقدار میانگین پاسخ‌ها با مقدار حد وسط گزینه مقایسه و مورد آزمون قرار گرفته است. فرض صفر و فرض مقابل به قرار زیر است.

$$H_0: \mu \leq 3.5$$

$$H_1: \mu > 3.5$$

فرض مقابل یعنی H_1 به معنی اثرگذاری عامل خواهد بود و عدم رد فرض H_0 به معنی عدم اثرگذاری عامل بر اجرای 5s است. در جدول شماره چهار نتایج آزمون تعیین و خلاصه شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون T تک نمونه‌ای برای بررسی اثرگذاری عوامل

عامل	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار T	نتیجه آزمون
آموزش	۳.۴۲	۰.۹۵۶	۲۸.۸۷۱	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۳.۳۸	۰.۹۶۳	۲۸.۲۸۵	۰.۰۰۰
مشارکت سازمانی	۳.۲۴	۱.۰۲۰	۲۵.۷۹۸	۰.۰۰۰
انگیزش	۴.۸۰	۰.۹۰۴	۴۳.۱۶۵	۰.۰۰۰

منبع: محاسبات محقق در نرم افزار SPSS

جدول شماره ۴ نتایج بررسی اثرگذاری عوامل را نشان می‌دهد و بیانگر این واقعیت است. به دلیل اینکه مقادیر آماره T بزرگتر از مقدار ۱.۶۴ است و مقدار معناداری کمتر از ۰.۰۵ است، بنابراین فرض صفر، یعنی عدم اثرگذاری عوامل رد می‌شود و این بدان معناست که با اطمینان ۹۵ درصد متغیرهای آموزش، فرهنگ سازمانی، مشارکت سازمانی و انگیزش در اجرای 5s اثرگذار هستند.

رابطه میان کارایی و اثربخشی: برای بررسی همبستگی بین متغیرها با توجه به نرمال بودن توزیع عوامل از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. فرض صفر و فرض مقابل در آزمون به قرار زیر است.

بین عوامل X و Y رابطه معناداری وجود ندارد H0: $FX \text{ و } Y = 0$

بین عوامل X و Y رابطه معناداری وجود دارد H1: $FX \text{ و } Y \neq 0$

جدول ۶ : نتایج آزمون فرضیه ارتباط میان عوامل موثر

متغیرها	میزان همبستگی	سطح معنی داری
آموزش - فرهنگ سازمانی	۰.۸۷۵	۰.۰۰۰
آموزش - مشارکت سازمان	۰.۷۷۴	۰.۰۰۰
آموزش - انگیزش	۰.۷۰۷	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی - مشارکت سازمانی	۰.۷۵۸	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی - انگیزش	۰.۷۶۳	۰.۰۰۰
مشارکت سازمانی - انگیزش	۰.۸۳۰	۰.۰۰۰

منبع: محاسبات محقق در نرم افزار SPSS

نتایج جدول شماره شش حاکی از آن است که بین عوامل موثر بر اجرای 5s ارتباط معناداری وجود دارد. بر این اساس، بیشترین ارتباط میان آموزش و فرهنگ سازمانی با ضریب همبستگی ۰.۸۷۵ و کمترین ارتباط میان آموزش و انگیزش با ضریب همبستگی ۰.۷۰۷ است. در آزمون‌های پیشین، اثرگذاری عوامل و همبستگی میان اصول به صورتی جداگانه بررسی شده‌اند؛ ولی برای بیان اولویت‌های اصول و رتبه‌بندی میزان اثر آنها، می‌توان از آزمون فریدمن استفاده کرد که نتایج آن در جدول شماره هفت نشان داده می‌شود. فرض صفر و فرض مقابل به قرار زیر است:

H0: $R1 = R2 = R3 = R4$

H1: حداقل یکی با بقیه متفاوت است

جدول ۷: نتایج آزمون فریدمن نسبت به برابری میانگین‌های عوامل

رتبه	رتبه میانگین	عامل	۱۳۱	N
۲	۲.۱۴	آموزش	۱۰۹.۰۷۷	آماره کای دو
۳	۲.۱۲	فرهنگ سازمانی	۳	Df
۴	۱.۸۴	مشارکت سازمانی	۰.۰۰۰	سطح معناداری
۱	۳.۹۱	انگیزش		

منبع: محاسبات محقق در نرم افزار SPSS

جدول شماره هفت نتایج رتبه‌بندی آزمون فریدمن را نشان می‌دهد. فرض صفر یعنی برابر بودن میانگین رتبه‌های مربوط به اصول 5S بدان معناست که تفاوت در اثرگذاری اصول وجود دارد و فرض مقابل، یعنی (H1) وجود تفاوت در میزان اثرگذاری اصول را نشان می‌دهد. مقدار آماره آزمون ۸.۱۲۳ به دست آمده است که در ناحیه پذیرش H_0 قرار می‌گیرد. بنابراین، از نظر پاسخگویان میزان اثرگذاری عوامل مؤثر بر اجرای 5S با یکدیگر متفاوت است.

بحث و نتیجه‌گیری

در محیط کنونی فعالیت سازمان‌ها که با رقابت فزاینده‌ای روبه‌رو است، بی شک سازمان‌هایی موفق خواهند شد که خود را به رویکردها و ابزارهایی مجهز سازند تا از محیط متلاطم رقابت به سلامت عبور کنند. یکی از مهم‌ترین این رویکردها، رویکرد کایزن یا بهبود مستمر است. بر اساس کایزن، سازمان‌ها باید همواره فعالیت‌ها و فرایندهای خود را از طریق به‌کارگیری ابزارهای مناسب در راستای بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی بهبود دهند تا قادر به بقا باشند. از جمله ابزارهای بسیار مؤثر و کارآمد کایزن، 5S یا آنچه از آن نظم و پاکیزگی نیز یاد می‌شود، است. 5S به سازمان‌ها و یا به عبارت بهتر، کارکنان کمک می‌کند تا با بهبود فضای کاری، اثربخشی را افزایش دهد و در پی آن به بهره‌وری سازمانی دست یابند.

نیروی انتظامی نیز از این امر مستثنی نیست و همواره در پی آن است که به‌وسیله به‌کارگیری رویکردهای توانمندساز، به‌ویژه در سطح کلانتری‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین و عملیاتی‌ترین واحدهای این سازمان، اثربخشی کارکنان را ارتقا دهد. یکی از مهم‌ترین این ابزارها 5S است. 5S یکی از ابزارهای بسیار مهم در راستای بهبود کیفیت کاری و حتی زندگی کارکنان پلیس به شمار می‌آید که می‌تواند نقش بسیار مؤثری را در

به کارگیری حداکثری منابع با صرف کمترین انرژی ایفا کند. اما یکی از مسائل بسیار مهم در این راستا، شناخت مفاهیم و متغیرهای اثرگذار پیش و به هنگام اجرای این رویکرد است که مدیران را با بحران‌های اساسی روبه‌رو می‌کند. از این رو، در این پژوهش عوامل مؤثر بر اجرای 5S در سطح کلانتری‌ها با هدف قرار دادن دو کلانتری را مورد بررسی قرار داده‌ایم. در این راستا، عوامل مؤثر بر اجرای 5S با استفاده از تکنیک استخراج شد.

نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که عوامل مؤثر بر اجرای 5S از دیدگاه کارکنان کلانتری‌های مورد بررسی در این پژوهش عبارت‌اند از: آموزش، انگیزش، مشارکت سازمانی و فرهنگ سازمانی. از طرف دیگر، نتایج حاصل از اجرای آزمون همبستگی حاکی از همبستگی میان عوامل مؤثر بر اجرای 5S است و می‌توان گفت رابطه سیستمی میان تمامی عناصر به‌عنوان الگوی اثرگذار بر اجرای این رویکرد وجود دارد. علاوه بر این، نتایج حاصل از اجرای آزمون فریدمن فرض عدم یکسان بودن وزن عوامل مؤثر بر اجرای 5S را تأیید می‌کند و این امر نشان دهنده آن است که هر یک از عناصر دارای وزن متفاوتی در اثرگذاری نسبت به سایر عناصر هستند.

پیشنهادها

- ۱- با توجه به نتایج حاصل از پژوهش مبنی بر تاثیر عوامل آموزش، انگیزش، مشارکت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر اجرای 5S، توصیه می‌شود تا مدیران به هنگام اجرای این رویکرد، به پیش زمینه‌ها و متغیرهای مؤثر بر موفقیت اجرای آن توجه لازم را داشته باشند و برای آنها برنامه‌ریزی کنند.
- ۲- با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر ارتباط معنادار میان عوامل مؤثر بر اجرای 5S و رابطه همبستگی بسیار بالا میان این عوامل که نشان از سیستمی بودن روابط میان عوامل مورد بررسی در این پژوهش دارد، پیشنهاد می‌شود تا پیش از اجرای این رویکرد، رابطه سیستمی میان عناصر برقرار شود و برای آن برنامه‌ریزی کنید.
- ۳- با توجه به نتایج حاصل از تفاوت میان وزن هر یک از عناصر مؤثر بر اجرای 5S، توصیه می‌شود تا در برنامه‌ریزی‌ها، ابتدا وزن هر عنصر استخراج و با توجه به آن برنامه‌ریزی شود.

منابع

- آقایی، اصغر (۱۳۸۷). بررسی شرکت ایران خودرو دیزل از نظر اصول بنیادین LTPM، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- آقایی، میلاد (۱۳۸۸). جزوه درسی مدیریت 5S و مهندسی فعالیت‌های سوپر 5S، تهران: معاونت آما و پشتیبانی ناجا.
- آقائی، میلاد و اصغر آقائی (۱۳۹۰). بررسی ارتباط میان اجرای 5S و کارایی و اثربخشی کارکنان کلانتری‌ها، پروژه تحقیقاتی، تهران: دانشگاه علوم انتظامی.
- آقائی، میلاد (۱۳۹۰). تصمیم‌گیری چند معیاره به ارزیابی استراتژی بهینه نگهداری و تعمیرات صنعت خودروسازی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره).
- ابراهیمی، حجت اله (۱۳۷۹). بررسی تأثیر سبک مدیریت بر کارایی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۸). مدیریت عمومی، چاپ دوازدهم، تهران: نشر نی.
- بیان، حسام الدین (۱۳۷۹). آئین مدیریت، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- جزنی نسرين (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشرنی.
- جعفرنژاد، احمد و محمد فاریابی (۱۳۸۶). مفاهیم اساسی مدیریت تولید و عملیات، چاپ پنجم، تهران: انتشارات صفار.
- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۰). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: سمت.
- خان مختاری، بهرام (۱۳۸۹). آشنایی نحوه پیاده‌سازی و نگهداری اصول پنج گانه آراستگی در محیط کار (5s)، چاپ سوم، تهران: نشر دیدار پارسیان.
- دلاور، علی (۱۳۸۰). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و

اجتماعی، تهران: انتشارات رشد.

-رابینز، استیفن. پی و دیویدای. دی (۱۳۸۲). **مبانی مدیریت**، ترجمه: سید محمد اعرابی، محمد علی حمیدرفیعی و بهروز اسراری ارشاد، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

-رابینز، استیفن (۱۳۷۶). **تئوری سازمان، ساختار، طراحی، کاربردها**، ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی، چاپ اول، تهران: انتشارات صفار.

-رضاییان، علی (۱۳۸۷). **مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: انتشارات سمت.

-رهنورد، فرج الله (۱۳۸۰). **مدیریت مشارکتی**، تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.

-سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و الهه حجازی (۱۳۸۳). **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، چاپ هشتم، تهران: انتشارات آگاه.

-سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۳). **مدیریت رفتار سازمانی**، چاپ اول، تهران: نشرنگاه دانش.

-صحرانشین، سارا (۱۳۸۶). **معرفی یک الگوی اجرایی برای نظام نت بهره ور فراگیر**، تهران: چهارمین کنفرانس بین المللی نگهداری و تعمیرات.

-طوسی، محمد (۱۳۷۲). **فرهنگ سازمانی**، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

-فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۱). **طراحی و تبیین الگوی توسعه مدیران (نظام اداری کشور) با رویکرد مدیریت منابع انسانی**، پایان نامه دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

-قاسمی، حمیدرضا (۱۳۷۷). **مشارکت کارکنان و الگوی آن در مدیریت و سازمان**، نشریه تدبیر، شماره ۸۷.

-کاپلان، رابرت و دیوید پی نورتون (۱۳۸۷). **سازمان استراتژی محور**، ترجمه: پرویز بختیاری، چاپ ششم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

-کیوی، ریمون (۱۳۸۴). **روش تحقیق در علوم اجتماعی**، ترجمه عبدالحسین

نیک گوهر، تهران: نشر توتیا.

-میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی، تهران: چاپ نقش جهان.

-هرسی، پال و کنث بلانچارد (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیر کبیر.

-Berson. Y., Oreg. S and Dyr. T(2005).Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance, Academy of Management Best Conference Paper, New York.

-Chan. F., James. K.Y and Thong Y.L. (2009). Acceptance of agile methodologies: a critical review an conceptual frameworks, Journal of Decision Support Systems, 46(13), 814-803.

-Deal. T. E. and Kennedy. A. A(1982). Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life, Reading, MA: Advison-Wesley, Pub.Co.

-Deshpande. R and Webster F. E(1989).Organizational culture and marketing: defining the research agenda, Journal of Marketing, No.53.

-George. J. M. and Jones. G. R(2002). Organizational behavior, Prentice Hall.

-Kotter. J. P. and Heskett. J.L(1992).Corporate culture and performance, New York: The Free Press.

-Kilmann. R. H(1985). Corporate culture: managing the intangible style of corporate life may be the key to avoiding stagnation, Psychology Today, Vol.19, No.4.

-Luis, B & kolombo, S. (2009). Supporting agile supply chain using a service oriented shopfloor, available on: www.sciencedirect.com.

-Martin. J(1992).Cultures in organizations: three perspectives, Oxford University Press, New York.

-Peters. Tom and Waterman. R(1982). In search of excellence: lessons from America's best run Companies, New York: Harper and Row.

-Rich , N , Mccarthy, D (2007). Lean TPM a blueprint for change, Elsevier.

-Robbins. S(1984).Essentials of organizational behavior, John Wiley & Sons.

-Schein. E. H(1992). Organizational culture and leadership, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass.

-Trice. H. M and Beyer. J. M(1993). The cultures of work organization, Englewood Cliffs, N.J. Printice Hall.