



مروری بر نقش فرهنگ سازمانی بر ماندگاری کارکنان

نوماند پوهنیار عصمت الله نیکزاد

رشته پالیسی عامه، پوهنځی اداره و پالیسی عامه، پوهنتون فراه

ایمیل: esmatullahnikzadafg@gmail.com

چکیده

ماندگاری کارکنان یکی از محدودیت‌های اساسی سازمان‌های معاصر محسوب می‌شود که نقش مهمی در حفظ سرمایه انسانی و ارتقای عملکرد سازمانی دارد. در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک، می‌تواند تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر نگرش و رفتار کارکنان و به خصوص تصمیم آن‌ها برای ادامه همکاری با سازمان داشته باشد. هدف اصلی این تحقیق، بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ماندگاری کارکنان با رویکرد مروری-تحلیلی است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر روش اجرا با استفاده از روش کتابخانه‌ای و تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. احصائیه‌های مورد نیاز از طریق مطالعات مقالات و کتاب‌های علمی معتبر جمع‌آوری شده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی از جمله عدالت سازمانی، ارتباطات مؤثر، مشارکت کارکنان و فرصت‌های رشد و یادگیری، نقش معنی‌داری در افزایش تعهد سازمانی و کاهش قصد ترک خدمت کارکنان دارند. علاوه بر آن، نتایج حکایت از آن دارد که ضعف در فرهنگ سازمانی می‌تواند پیامدهایی مانند کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌های منابع انسانی و تضعیف انسجام سازمانی را به دنبال داشته باشد. در مجموع، این تحقیق بر ضرورت توجه راهبردی مدیران به تقویت فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در حفظ و ماندگاری کارکنان تأکید می‌کند.

کلمات کلیدی: فرهنگ سازمانی، ماندگاری کارکنان، ترک خدمت، تعهد سازمانی، مدیریت منابع انسانی



A Review of the Role of Organizational Culture in Employee Retention

Esmatullah Nikzad

Abstract

Employee retention is considered one of the fundamental challenges of contemporary organizations, playing a crucial role in preserving human capital and enhancing organizational performance. Meanwhile, organizational culture, as a set of shared values, beliefs, and norms, can have a decisive impact on employee attitudes and behaviors, particularly on their decision to continue working with the organization. The main objective of this research is to examine the role of organizational culture in employee retention using a review-analytical approach. This research is applied in terms of its objective, and in terms of its implementation method, it has been conducted using library research and qualitative content analysis. The required data were gathered through studies of credible scientific articles and books. The research findings indicate that various dimensions of organizational culture—including organizational justice, effective communication, employee participation, and opportunities for growth and learning—play a significant role in increasing organizational commitment and reducing employees' intentions to leave. Furthermore, the results indicate that weaknesses in organizational culture can lead to consequences such as reduced productivity, increased human resource costs, and weakened organizational cohesion. Overall, this research emphasizes the strategic necessity for managers to focus on strengthening organizational culture as a key factor in retaining employees.

Keywords: Organizational Culture, Employee Retention, Turnover, Organizational Commitment, Human Resource Management



مقدمه

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على آله و صحبه اجمعين. حمد و سپاس بی پایان خداوند متعال را سزااست که انسان را به دانش و اندیشه گرامی داشت و راه شناخت و آبادانی جهان را برای او گشود. درود و سلام بر حضرت محمد مصطفی (ص) پیام آور علم، هدایت و رحمت و برخاندان و یاران گرامی ایشان باد.

در دهه های اخیر، سازمان ها در محیطی رقابتی، پویا و مبتنی بر دانش فعالیت می کنند؛ محیطی که در آن، مزیت رقابتی پایدار بیش از هر چیز به کیفیت و پایداری سرمایه انسانی وابسته است. در چنین شرایطی، نیروی انسانی به عنوان یک دارایی استراتژیک در تحقق اهداف سازمانی نقش ایفا می کند. مطالعات مختلف نشان می دهد که سازمان هایی که توانایی جذب، توسعه و حفظ نیروی انسانی خود را دارند، در مقایسه با سایر سازمان ها از عملکرد و نوآوری بیشتر برخوردارند (Becker & Huselid, 2006). در این میان، ماندگاری کارکنان به عنوان یکی از شاخص های کلیدی مدیریت منابع انسانی، توجه گسترده محققان را به خود جلب کرده است. ماندگاری کارکنان بیانگر سطح رضایت، تعهد و همسویی کارکنان با اهداف سازمانی است. نرخ پایین ماندگاری، معمولاً با پیامدهایی همچون افزایش هزینه های جذب و آموزش، از دست رفتن دانش سازمانی و تضعیف انسجام درون سازمانی همراه است (Home et al., 2017). از این رو، شناخت عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان به یکی از دغدغه های اصلی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است.

در کنار عوامل اقتصادی و مادی عوامل غیرمادی مانند فرهنگ سازمانی، نقش محوری در شکل دهی رفتار و تصمیم کارکنان برای ماندن یا ترک سازمان دارند. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک، چارچوبی را فراهم می سازد که در آن کارکنان به تفسیر محیط سازمانی پرداخته و رفتارهای خود را تنظیم می کنند. به باور شاین^{۲۱} (۲۰۱۰)، فرهنگ سازمانی نه تنها بر نحوه انجام کارها، بلکه بر نحوه تفکر، احساس و تصمیم گیری کارکنان نیز تأثیرگذار است. در همین راستا، رابینز

^{۲۱} Schein

و جاج^{۲۲} (۲۰۱۹) فرهنگ سازمانی را به عنوان یکی از مهم ترین عوامل تعیین کننده نگرش ها و رفتارهای شغلی معرفی می کنند که می تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت اثر بگذارد. با وجود این اهمیت، بسیاری از سازمان ها همچنان تمرکز اصلی خود را بر بهبود شرایط مادی، افزایش حقوق و مزایا و ایجاد مشوق های در تصمیم گیری و ارتباطات شفاف نیز توجه خاص دارند. ضعف در این ابعاد، حتی در صورت وجود مزایای مالی مناسب، می تواند منجر به کاهش تعهد و افزایش قصد ترک خدمت شود (Allen et al., 2010).

در این چارچوب، فرهنگ سازمانی به عنوان چگونگی عملکرد درون سازمانی و نسبتاً پایدار می تواند نقش تعیین کننده ای در ایجاد یا تضعیف این عوامل ایفا کند. برای مثال، فرهنگ های حمایتی و مشارکتی می توانند احساس تعلق، اعتماد و امنیت روانی کارکنان را تقویت کرده و در نتیجه، ماندگاری آن ها را افزایش دهند. در مقابل، فرهنگ های مبتنی بر بی عدالتی، کنترل افراطی و ارتباطات ضعیف، زمینه ساز نارضایتی و ترک خدمت خواهند بود. یافته های مطالعات کامرون و کوئین^{۲۳} (۲۰۱۰) این موضوع را تأیید کرده و نشان می دهد که عدالت سازمانی و فضای مشارکتی، نقش مؤثری در حفظ کارکنان دارد. در کنار آن، شاین (۲۰۱۰) بر تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی تأکید کرده اند.

مرور پیشینه تحقیق نشان می دهد که رابطه میان فرهنگ سازمانی و پیامدهای رفتاری کارکنان، از جمله رضایت شغلی و ماندگاری، به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این تحقیقات حاکی از وجود رابطه ای معنی دار میان این متغیرها است. به باور شاین فرهنگ سازمانی قوی می تواند به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار عمل کند و نقش مهمی در کاهش نرخ ترک خدمت ایفا کند (Schein, 2010). با این حال، تحقیقات انجام شده، بررسی دقیق ادبیات موجود نشان می دهد که هنوز خلأهای مهمی در این حوزه وجود دارد. بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین، فرهنگ سازمانی را به صورت کلی بررسی کرده و کمتر به تحلیل هم زمان ابعاد مختلف آن، مانند عدالت سازمانی، مشارکت کارکنان،

^{۲۲} Robbins & Judge

^{۲۳} Cameron & Quinn

ارتباطات سازمانی و فرصت‌های رشد، در ارتباط با ماندگاری کارکنان پرداخته‌اند. این در حالی است که هر یک از این ابعاد می‌تواند تأثیر متفاوتی بر نگرش و رفتار کارکنان داشته باشد (Hofstede & Hofstede, 2001).

از سوی دیگر، بسیاری از تحقیقات موجود در بسترهای خاص جغرافیایی یا سازمانی انجام شده‌اند و نتایج آن‌ها ممکن است به‌طور کامل قابل تعمیم به سایر زمینه‌ها نباشد، به‌خصوص در افغانستان که کمبود تحقیقات در زمینه نقش فرهنگ سازمانی در ماندگاری کارکنان به‌وضوح قابل مشاهده است. این خلأ تحقیقی، ضرورت انجام مطالعاتی را که بتواند با رویکردی جامع و تحلیلی به بررسی این موضوع بپردازد، دوچندان می‌سازد.

بر این اساس، مسئله اصلی تحقیق حاضر آن است که فرهنگ سازمانی چگونه بر ماندگاری کارکنان تأثیر می‌گذارد. تمرکز بر این مسئله، نه‌تنها به غنای ادبیات نظری این حوزه کمک می‌کند، بلکه می‌تواند راهنمایی عملی برای مدیران در طراحی و اجرای سیاست‌های مؤثر نگهداشت منابع انسانی فراهم سازد.

در راستای جواب به این مسئله، هدف اصلی این تحقیق بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ماندگاری کارکنان با رویکردی مروری-کتابخانه‌ای تحلیلی است. اهداف فرعی شامل تحلیل تأثیر ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی، از جمله عدالت سازمانی، مشارکت کارکنان، ارتباطات سازمانی و فرصت‌های رشد و یادگیری، بر ماندگاری کارکنان به صورت کیفی است. این تحقیق همچنین تلاش می‌کند با تلفیق یافته‌های تحقیقات پیشین، چارچوبی منسجم برای درک بهتر این روابط ارائه دهد و زمینه را برای انجام مطالعات تجربی آینده فراهم سازد.

روش تحقیق

این تحقیق با هدف تبیین نقش فرهنگ سازمانی در ماندگاری کارکنان، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش به روش کتاب‌خانه‌ای انجام شده است. در این تحقیق، با استفاده از مطالعه و بررسی منابع علمی موجود، تلاش شده است مفاهیم، دیدگاه‌ها و یافته‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی و ماندگاری کارکنان شناسایی، تحلیل و تفسیر گردد. احصائیه‌های مورد نیاز تحقیق از طریق مطالعه منابع مکتوب و علمی شامل مقالات تحقیقی

و کتاب‌های علمی معتبر گردآوری شده است. برای دسترسی به منابع مرتبط، جستجو در پایگاه‌های علمی معتبر مانند Google Scholar، Web of Science و ScienceDirect انجام شده و کلمات کلیدی مانند «فرهنگ سازمانی»، «ماندگاری کارکنان»، «ترک خدمت» و «تعهد سازمانی» مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

در فرآیند جمع‌آوری اطلاعات، ابتدا منابع مرتبط با موضوع تحقیق شناسایی و بررسی گردیدند. سپس مطالب مرتبط با هدف تحقیق استخراج و دسته‌بندی شدند. معیار انتخاب منابع شامل ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق، برخورداری از اعتبار علمی، داشتن چارچوب نظری مشخص و ارائه یافته‌های مرتبط با متغیرهای تحقیق بود. منابعی که ارتباط کافی با موضوع نداشتند یا از اعتبار علمی لازم برخوردار نبودند، در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار نگرفتند.

در مرحله تحلیل اطلاعات، یافته‌های استخراج شده از منابع مختلف با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی بررسی و طبقه‌بندی شدند. مفاهیم اصلی مرتبط با نقش فرهنگ سازمانی در ماندگاری کارکنان در محورهایی مانند ارزش‌ها و باورهای سازمانی، عدالت سازمانی، ارتباطات سازمانی و فرصت‌های رشد و یادگیری دسته‌بندی گردیدند. سپس دیدگاه‌ها و نتایج مطالعات مختلف مقایسه و تفسیر شدند تا درک جامع‌تری از تأثیر فرهنگ سازمانی بر ماندگاری کارکنان به دست آید.

در نهایت، با ترکیب و تحلیل یافته‌های منابع علمی منتخب، تلاش شد تصویری جامع و مبتنی بر شواهد از نقش فرهنگ سازمانی در افزایش ماندگاری کارکنان ارائه گردد. این روش امکان بررسی عمیق مبانی نظری و تجربی موضوع را فراهم ساخته و زمینه دستیابی به نتایج منسجم و علمی را مهیا می‌سازد.

اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌ها و ارتباط آن با ترک خدمت کارکنان و فرهنگ سازمانی

یافته‌های مطالعات نشان می‌دهد که نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه استراتژیک سازمان‌ها بوده و نقش اساسی در تحقق اهداف، افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارد. سرمایه انسانی به عنوان منبعی ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید، می‌تواند عامل اصلی برتری سازمان‌ها باشد (Schein, 2010). فرهنگ سازمانی نیز تأثیر قابل توجهی بر ماندگاری کارکنان دارد؛ به گونه‌ای که فرهنگ‌های مشارکتی و یادگیرنده با ایجاد

فرصت‌های رشد، تقویت ارتباطات و افزایش مشارکت کارکنان، موجب افزایش تعهد و کاهش ترک خدمت می‌شوند (Schein, 2010). در مقابل، فرهنگ‌های بسته و انعطاف‌ناپذیر معمولاً با کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی همراه بوده و احتمال ترک خدمت را افزایش می‌دهند. بنابراین، توسعه مهارت‌ها، تقویت تعهد سازمانی و ایجاد فرهنگ حمایتی، از استراتژیهای مؤثر برای حفظ سرمایه انسانی و افزایش پایداری سازمانی محسوب می‌شوند.

کلیات و اهمیت مفهوم فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از مفاهیم اساسی مدیریت و رفتار سازمانی است که نقش مهمی در شکل‌دهی رفتار، نگرش و تعاملات کارکنان ایفا می‌کند. این مفهوم شامل ارزش‌ها، باورها، هنجارها و فرضیات مشترکی است که شیوه انجام کار، روابط میان کارکنان و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Schein, 2010). از دیدگاه نظری، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و الگوهای رفتاری است که در طول زمان و بر اساس تجربه‌های مشترک شکل گرفته و به‌طور غیررسمی بر تصمیم‌گیری و رفتار کارکنان اثر می‌گذارد (Hofstede & Hofstede, 2001). در عمل، فرهنگ سازمانی چارچوبی برای هدایت رفتار کارکنان فراهم می‌کند و سازمان‌های دارای فرهنگ قوی و منسجم، از هماهنگی، انسجام و اثربخشی بیشتری برخوردار هستند (Robbins & Judge, 2015). در مقابل، فرهنگ‌های ضعیف یا متناقض موجب کاهش عملکرد و بی‌ثباتی رفتاری می‌شوند (Fondas & Denison, 1991). در نتیجه، تقویت ارزش‌های مشترک، اعتماد، مشارکت و یادگیری، زمینه موفقیت سازمان، بهبود عملکرد و افزایش ماندگاری کارکنان را فراهم می‌کند.

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

بر اساس ادبیات علمی مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌هایی همچون مشترک بودن، پایداری نسبی، اکتسابی بودن و تأثیرگذاری مستقیم بر رفتار کارکنان است. این فرهنگ در طول زمان و از طریق تعاملات مستمر در سازمان شکل می‌گیرد و به‌سادگی قابل تغییر نیست، زیرا ریشه در باورها و تجربیات جمعی کارکنان دارد. همچنین فرهنگ

سازمانی میان اعضای سازمان مشترک بوده و از طریق فرآیندهای اجتماعی مانند آموزش، مشاهده و تجربه منتقل می‌شود (Hofstede & Hofstede, 2001). مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد هرچه میزان انسجام فرهنگی در سازمان بیشتر باشد، احتمال همسویی رفتاری کارکنان با اهداف سازمانی نیز افزایش می‌یابد (Schein, 2010).

انواع و ابعاد فرهنگ سازمانی

مطالعات گسترده در حوزه رفتار سازمانی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی یک ساختار یکپارچه و یکنواخت نیست، بلکه در قالب‌ها و الگوهای متفاوتی در سازمان‌ها شکل می‌گیرد. این تفاوت‌ها ناشی از نوع رهبری، ساختار سازمانی، محیط کاری و ارزش‌های حاکم بر سازمان است. از دیدگاه نظری، فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از الگوهای مشترک دانست که رفتار کارکنان را جهت‌دهی می‌کند، اما این الگوها در عمل در قالب انواع مختلف فرهنگی ظاهر می‌شوند (Schein, 2010). طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی به انواع مختلف، امکان تحلیل دقیق‌تر رفتار کارکنان و پیامدهای سازمانی مانند تعهد، رضایت شغلی و ماندگاری نیروی انسانی را فراهم می‌سازد. در ادبیات نوین مدیریت، یکی از مدل‌های معتبر برای تحلیل فرهنگ سازمانی، مدل رقابتی ارزش‌ها است که فرهنگ سازمانی را به چند نوع اصلی تقسیم می‌کند: فرهنگ حمایتی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ سلسله‌مراتبی و فرهنگ بازار (Cameron & Quinn, 2011). این مدل نشان می‌دهد که هیچ فرهنگ واحدی برای همه سازمان‌ها مناسب نیست، بلکه اثربخشی فرهنگ سازمانی به شرایط محیطی و اهداف سازمان وابسته است.

فرهنگ حمایتی

فرهنگ حمایتی یکی از مهم‌ترین انواع فرهنگ سازمانی است که در مدل ارزش‌های رقابتی با عنوان «فرهنگ قبیله‌ای» شناخته می‌شود و بر روابط انسانی، اعتماد متقابل، همکاری و احساس تعلق سازمانی تأکید دارد (Cameron & Quinn, 2011). در این فرهنگ، سازمان به‌جای ساختاری سلسله‌مراتبی، محیطی مشارکتی و مبتنی بر همکاری ایجاد می‌کند. مدیران نیز به‌جای نقش کنترل‌کننده، به‌عنوان راهنما، مربی و تسهیل‌گر توسعه کارکنان عمل کرده و مشارکت آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها افزایش می‌دهند (Fondas



(Denison, 1991). این رویکرد موجب تقویت اعتماد، رضایت و احساس ارزشمندی کارکنان می‌شود. از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، فرهنگ حمایتی با توجه به رفاه، رشد فردی و نیازهای روانی کارکنان، نقش مهمی در کاهش ترک خدمت و افزایش ماندگاری آنها، به‌خصوص در سازمان‌های خدماتی و دانش‌محور دارد (Cameron & Quinn, 2011). در مجموع، فرهنگ حمایتی با ایجاد امنیت روانی، اعتماد و تعلق سازمانی، تعهد کارکنان را افزایش داده و در صورت همراهی با مدیریت متعادل و هدف‌محور، اثربخشی سازمان را بهبود می‌بخشد.

فرهنگ مشارکتی

فرهنگ مشارکتی یکی از مهم‌ترین انواع فرهنگ سازمانی در رویکردهای نوین مدیریت است که بر پایه انعطاف‌پذیری، نوآوری، یادگیری مستمر و مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری شکل می‌گیرد و بیشتر در سازمان‌های پویا، دانش‌محور و محیط‌های رقابتی مشاهده می‌شود (Cameron & Quinn, 2011). در این الگو، سازمان از ساختارهای سلسله‌مراتبی و کنترل‌محور فاصله گرفته و به سمت ساختارهای منعطف، شبکه‌ای و تیم‌محور حرکت می‌کند. این تغییر ساختاری باعث می‌شود قدرت سازمانی تا حدی در میان اعضا توزیع شود و حس مشارکت واقعی در تصمیم‌سازی شکل بگیرد. همچنین تحقیقاتی مرتبط با خلاقیت سازمانی نشان می‌دهد که فرهنگ مشارکتی یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های نوآوری در سازمان‌ها است. در چنین فرهنگی، کارکنان از ترس قضاوت یا تنبیه، نظریات جدید خود را سرکوب نمی‌کنند، بلکه تشویق می‌شوند که پیشنهادها را ارائه دهند و در حل مسائل پیچیده سازمانی نقش فعال داشته باشند (Amabile, 1998). در سطح سازمانی، فرهنگ مشارکتی موجب تقویت ارتباطات افقی، افزایش همکاری بین بخش‌ها و کاهش تعارضات ساختاری می‌شود (Cameron & Quinn, 2011).

در کل فرهنگ مشارکتی یک الگوی پیشرفته فرهنگی است که از طریق توانمندسازی کارکنان، افزایش مالکیت روانی و تقویت انگیزش درونی، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی و افزایش ماندگاری کارکنان ایفا می‌کند. این نوع فرهنگ به‌خصوص در

محیط‌های پیچیده و رقابتی، به‌عنوان یک مزیت استراتژیک برای سازمان‌ها محسوب می‌شود.

فرهنگ (سلسله‌مراتبی)

فرهنگ سلسله‌مراتبی یکی از ساختاریافته‌ترین انواع فرهنگ سازمانی است که ریشه در نظریه بوروکراسی دارد و بر قوانین رسمی، رویه‌های استاندارد، سلسله‌مراتب مشخص، کنترل و ثبات سازمانی تأکید می‌کند. هدف اصلی این فرهنگ، ایجاد نظم، پیش‌بینی‌پذیری و کاهش عدم قطعیت در فعالیت‌های سازمان است (Cameron & Quinn, 2011). در این الگو، نقش‌ها و مسئولیت‌ها به‌طور دقیق تعریف می‌شوند، تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریت متمرکز است و جریان اطلاعات به‌صورت عمودی انجام می‌شود. این ویژگی‌ها به‌خصوص در سازمان‌های بزرگ، دولتی و پیچیده موجب افزایش هماهنگی، کارایی اداری و رعایت استانداردها می‌شود. با این حال، تأکید بیش از حد بر قوانین و کنترل می‌تواند انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری کارکنان را کاهش داده و احساس اختیار محدود، کاهش انگیزش درونی و نارضایتی شغلی را به همراه داشته باشد (Adler & Borys, 1996). در نتیجه، تأثیر این فرهنگ بر ماندگاری کارکنان به نوع سازمان، شرایط محیطی و پیچیدگی فعالیت‌ها بستگی دارد و نمی‌توان آن را به‌طور مطلق مثبت یا منفی دانست.

فرهنگ نوآورانه

فرهنگ نوآورانه یکی از پویاترین انواع فرهنگ سازمانی در ادبیات مدیریت معاصر است که بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی، بر نوآوری، انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر، پذیرش خطر و سازگاری سریع با تغییرات محیطی تأکید دارد (Cameron & Quinn, 2011). برخلاف فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی که بر کنترل و ثبات تمرکز دارند، فرهنگ نوآورانه بر کشف فرصت‌های جدید، تولید ایده‌های خلاقانه و جواب سریع به تحولات محیطی استوار است. در این نوع فرهنگ، ساختار سازمانی معمولاً انعطاف‌پذیر، غیرسلسله‌مراتبی و پروژه‌محور بوده و تصمیم‌گیری بیشتر بر پایه دانش، تخصص و خلاقیت انجام

می‌شود (Amabile, 1998). این ویژگی‌ها باعث افزایش توانایی سازمان در سازگاری با تغییرات بازار و تکنالوژی می‌گردد.

فرهنگ نوآورانه همچنین نقش مهمی در جذب و حفظ کارکنان متخصص دارد؛ زیرا کارکنان دانش محور معمولاً سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که در آن‌ها آزادی عمل، فرصت خلاقیت و مشارکت در تصمیم‌گیری وجود داشته باشد (Oldham & Cummings, 1996). سازمان‌های دارای فرهنگ ساختاری اداری انعطاف‌پذیر به دلیل فراهم کردن محیطی پویا و خلاق، در رقابت برای جذب استعدادها برتر از جذابیت بیشتری برخوردار هستند (Cameron & Quinn, 2011). علاوه بر این، فرصت‌های رشد و توسعه شغلی از عوامل مهم افزایش ماندگاری کارکنان متخصص محسوب می‌شود (Allen et al., 2003). با وجود مزایای فراوان، نبود ساختارهای کنترولی و هماهنگی کافی در فرهنگ نوآورانه می‌تواند باعث ابهام نقش، کاهش شفافیت وظایف و افزایش فشار کاری شود (Serrat, 2018). بنابراین، موفقیت این فرهنگ نیازمند ایجاد تعادل میان آزادی خلاقیت و چارچوب‌های استراتژیک سازمانی است (Cameron & Quinn, 2011). در مجموع، فرهنگ نوآورانه با تقویت خلاقیت، افزایش انگیزش درونی و فراهم‌سازی فرصت‌های رشد حرفه‌ای، به افزایش تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت کارکنان کمک می‌کند و به عنوان یک عامل استراتژیک در موفقیت و پایداری سازمان‌های دانش محور شناخته می‌شود.

مفهوم ماندگاری کارکنان

ماندگاری کارکنان یکی از مفاهیم بنیادی در مدیریت منابع انسانی است که به توانایی سازمان در حفظ کارکنان کلیدی و کاهش تمایل آن‌ها به ترک سازمان اشاره دارد. در ادبیات معاصر مدیریت، ماندگاری یک فرایند رفتاری تلقی می‌شود که تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد (Allen et al., 2010). یافته‌های تحقیقی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که نرخ ماندگاری بالاتری دارند، معمولاً از ثبات ساختاری بیشتر، هزینه‌های پایین‌تر در جذب و آموزش نیروهای جدید و عملکرد سازمانی پایدارتر برخوردار هستند (Home et al., 2017). در مقابل، کاهش ماندگاری و افزایش ترک خدمت می‌تواند موجب از دست رفتن دانش سازمانی، اختلال در فرایندهای

کاری و افزایش هزینه‌های منابع انسانی شود (Price, 2000). بنابراین، ماندگاری کارکنان نه تنها یک هدف عملیاتی، بلکه یک ضرورت اساسی و بلندمدت برای سازمان‌های مدرن محسوب می‌شود.

عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان

ماندگاری کارکنان نتیجه تعامل میان عوامل فردی، سازمانی و محیطی است و تصمیم به ماندن یا ترک سازمان از یک فرآیند چندمرحله‌ای تأثیر می‌پذیرد که نگرش‌ها، ادراکات و شرایط سازمانی در آن نقش دارند (Home et al., 2017). فرهنگ سازمانی حمایتی، مشارکتی و یادگیرنده با تقویت احساس تعلق، امنیت روانی و همسویی ارزشی، موجب افزایش تعهد سازمانی و کاهش قصد ترک خدمت می‌شود (O'Reilly et al., 2014). همچنین، عدالت سازمانی از طریق ایجاد ادراک منصفانه از توزیع پاداش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و روابط کاری، اعتماد سازمانی و تعهد شغلی را افزایش می‌دهد (Colquitt et al., 2001). امنیت شغلی نیز با ایجاد احساس ثبات و کاهش نگرانی‌های شغلی، نقش مهمی در افزایش وفاداری کارکنان دارد، در حالی که ناامنی شغلی احتمال ترک خدمت را افزایش می‌دهد. افزون بر این، فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای از عوامل مهم ماندگاری، به‌خصوص برای کارکنان متخصص، محسوب می‌شود؛ زیرا امکان یادگیری، ارتقای مهارت و پیشرفت شغلی، تمایل به ادامه همکاری را افزایش می‌دهد (Noe, 2010). در مجموع، ماندگاری کارکنان حاصل تعامل عوامل روان‌شناختی، ساختاری و فرهنگی است و مدیریت مؤثر باید به همه این ابعاد به‌صورت هماهنگ توجه کند.

نقش فرهنگ سازمانی در ماندگاری کارکنان

فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از ابعاد بنیادین مدیریت رفتار سازمانی، چارچوبی ادراکی و هنجاری فراهم می‌کند که از طریق آن کارکنان به محیط کاری معنا می‌بخشند و رفتارهای شغلی خود را تنظیم می‌کنند (Schein, 2010). از این دیدگاه، ماندگاری کارکنان تنها به عوامل اقتصادی یا ساختاری وابسته نیست، بلکه تحت تأثیر ادراکات فرهنگی، هنجارهای سازمانی و کیفیت روابط درون‌سازمانی قرار دارد. فرهنگ سازمانی از طریق سازوکارهایی مانند ایجاد احساس تعلق، تقویت اعتماد، افزایش تعهد عاطفی و شکل‌دهی به ادراک

عدالت و حمایت سازمانی، بر ماندگاری کارکنان اثر می‌گذارد و به‌صورت غیرمستقیم رفتارهای ماندگاری یا ترک خدمت را هدایت می‌کند (Allen et al., 2010). در این میان، ارزش‌ها و باورهای سازمانی، عدالت سازمانی، کیفیت ارتباطات و فرصت‌های رشد و یادگیری، چهار بعد کلیدی فرهنگ سازمانی هستند که تجربه کارکنان از سازمان را شکل داده و بر تصمیم آن‌ها برای ادامه همکاری یا ترک سازمان تأثیر می‌گذارند؛ از این رو، تحلیل ماندگاری کارکنان بدون توجه به بستر فرهنگی سازمان کامل نخواهد بود (O'Reilly et al., 2014).

تأثیر ارزش‌ها و باورهای سازمانی بر ماندگاری کارکنان

ارزش‌ها و باورهای سازمانی به‌عنوان هسته اصلی فرهنگ سازمانی، نقش مهمی در شکل‌دهی رفتارها، نگرش‌ها و تصمیم‌های کارکنان دارند. این ارزش‌ها معیارهایی را برای تشخیص رفتارهای مطلوب در سازمان فراهم کرده و بر ادراک و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند (Schein, 2010). یکی از عوامل مهم در افزایش ماندگاری کارکنان، هماهنگی میان ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی است؛ زیرا این هم‌راستایی موجب تقویت هویت سازمانی، احساس تعلق و پیوند روان‌شناختی کارکنان با سازمان می‌شود در مقابل، ناسازگاری ارزشی می‌تواند موجب کاهش تعهد و افزایش قصد ترک خدمت گردد (Allen et al., 2003). همچنین، باورهای سازمانی مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل و مسئولیت‌پذیری، زمینه ایجاد امنیت روانی و افزایش مشارکت کارکنان را فراهم می‌سازد. امنیت روانی نیز به تقویت تعهد عاطفی و رضایت شغلی کمک می‌کند (O'Reilly et al., 2014). مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که ارزش‌های انسانی و شفاف را تقویت می‌کنند، معمولاً از ماندگاری بیشتر کارکنان برخوردار هستند. علاوه بر این، احترام، عدالت رفتاری و مسئولیت‌پذیری مدیریتی با کاهش قصد ترک خدمت ارتباط معنی‌داری دارند (Robbins & Judge, 2015). بنابراین، ارزش‌ها و باورهای سازمانی از طریق افزایش تعلق، هم‌راستایی ارزشی و امنیت روانی، نقش مهمی در حفظ کارکنان ایفا می‌کنند.

نقش عدالت سازمانی در کاهش ترک خدمت

عدالت سازمانی یکی از مفاهیم مهم در مدیریت منابع انسانی است که به ادراک کارکنان از میزان انصاف در توزیع نتایج، فرآیندهای تصمیم‌گیری و کیفیت تعاملات سازمانی اشاره دارد. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، رفتار عادلانه سازمان موجب افزایش تعهد و ماندگاری کارکنان می‌شود، در حالی که تجربه بی‌عدالتی، رفتارهای کناره‌گیری و تمایل به ترک خدمت را افزایش می‌دهد (Blau, 1964).

یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد که عدالت سازمانی رابطه منفی و معنی‌داری با قصد ترک خدمت دارد؛ به این معنا که افزایش احساس عدالت در سازمان، احتمال خروج کارکنان را کاهش می‌دهد. در این میان، عدالت رویه‌ای و تعاملی به دلیل تأثیر مستقیم بر تجربه روزمره کارکنان و روابط آن‌ها با مدیران، نقش برجسته‌تری در تقویت ماندگاری دارند (Colquitt et al., 2001). همچنین، ادراک عدالت باعث افزایش رضایت شغلی، تعهد عاطفی و هویت سازمانی کارکنان می‌شود. در مقابل، بی‌عدالتی موجب کاهش اعتماد، افت انگیزش و افزایش قصد ترک خدمت می‌گردد (Rupp et al., 2017). بنابراین، عدالت سازمانی یک عامل استراتژیک در حفظ منابع انسانی است و سازمان‌هایی که نظام‌های عادلانه در تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و تعاملات مدیریتی ایجاد می‌کنند، توانایی بیشتری در کاهش ترک خدمت کارکنان دارند (Colquitt et al., 2001).

تأثیر ارتباطات سازمانی بر تعهد کارکنان

ارتباطات سازمانی یکی از عناصر اساسی فرهنگ سازمانی است که از طریق تبادل اطلاعات، بازخورد و ایجاد درک مشترک میان اعضای سازمان، نقش مهمی در شکل‌دهی اعتماد، هماهنگی و تعهد کارکنان ایفا می‌کند (Robbins & Judge, 2015). زمانیکه ارتباطات سازمانی شفاف، به‌موقع و دوسویه باشد، کارکنان اهداف و انتظارات سازمان را بهتر درک کرده و احساس ارزشمندی و تعلق بیشتری پیدا می‌کنند. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، ارتباطات شفاف نشان‌دهنده احترام و حمایت سازمان از کارکنان است و در مقابل، موجب افزایش تعهد و وفاداری آن‌ها می‌شود (Blau, 1964). یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد که کیفیت ارتباطات سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری با تعهد عاطفی

کارکنان دارد؛ به گونه ای که افزایش شفافیت و اثربخشی ارتباطات، سطح تعهد سازمانی را تقویت می کند (Allen et al., 2010). همچنین، ارتباطات مؤثر می تواند تأثیر سایر ابعاد فرهنگ سازمانی مانند عدالت، حمایت مدیریتی و مشارکت را بر تعهد کارکنان افزایش دهد.

در مقابل، ضعف ارتباطات سازمانی موجب کاهش اعتماد، افزایش ابهام نقش، شکل گیری سوء برداشت ها و افزایش تمایل به ترک خدمت می شود (G.Clampitt & Downs, 1993). کارکنانی که به اطلاعات سازمانی دسترسی دارند و در فرآیند تصمیم گیری مشارکت می کنند، احساس هویت و تعلق بیشتری نسبت به سازمان پیدا می نمایند که این امر ماندگاری آن ها را افزایش می دهد (Men & Bowen, 2017). بنابراین، ارتباطات سازمانی نه تنها یک ابزار مدیریتی، بلکه یک عامل استراتژیک در تقویت تعهد کارکنان و حفظ سرمایه انسانی سازمان محسوب می شود (Robbins & Judge, 2015).

نقش فرصت های رشد و یادگیری در حفظ کارکنان

فرصت های رشد و یادگیری یکی از مهم ترین ابعاد فرهنگ سازمانی توسعه محور است که نقش اساسی در افزایش ماندگاری کارکنان دارد. این فرصت ها با توسعه دانش، مهارت ها و توانمندی های کارکنان، آینده شغلی آن ها را تقویت کرده و انگیزه ادامه همکاری با سازمان را افزایش می دهد (Noe, 2010). بر اساس نظریه سرمایه انسانی، کارکنان زمانی تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند که احساس کنند سازمان در آموزش و توسعه آن ها سرمایه گذاری می کند و زمینه پیشرفت حرفه ای را فراهم می سازد (Garavan et al., 2012). تحقیقات نشان می دهد دسترسی به آموزش، یادگیری و مسیرهای روشن پیشرفت شغلی، تعهد سازمانی را افزایش داده و قصد ترک خدمت را کاهش می دهد (Bartlett, 2001). به خصوص برای کارکنان متخصص، نبود فرصت های رشد و پیشرفت از مهم ترین عوامل ترک سازمان به شمار می رود. همچنین، فرهنگ یادگیرنده با تقویت احساس رشد، خودکارآمدی و رضایت شغلی، پیوند روانی کارکنان با سازمان را مستحکم می سازد و سازمان را به محیطی برای توسعه حرفه ای تبدیل می کند (Senge, 2006). در مجموع،

فرصت‌های رشد و یادگیری یکی از مؤثرترین چگونگی عملکرد حفظ کارکنان و ارتقای پایداری سازمانی محسوب می‌شود.

پیامدهای ضعف فرهنگ سازمانی بر ماندگاری کارکنان

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که ضعف فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش ماندگاری کارکنان و بی‌ثباتی نیروی انسانی است. فرهنگ سازمانی زمانی ضعیف تلقی می‌شود که ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک به‌طور شفاف در سازمان نهادینه نشده یا میان ارزش‌های اعلام‌شده و عملکرد واقعی سازمان فاصله وجود داشته باشد (Schein, 2010). در چنین شرایطی، اعتماد، انسجام و شفافیت کاهش یافته و کارکنان احساس اطمینان و تعلق کمتری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، زمانی که کارکنان سازمان را فاقد عدالت، حمایت و شفافیت بدانند، تعهد آن‌ها کاهش یافته و احتمال بروز رفتارهای کناره‌گیرانه، به‌خصوص قصد ترک خدمت، افزایش می‌یابد (Blau, 1964). یکی از مهم‌ترین پیامدهای ضعف فرهنگ سازمانی، افزایش قصد ترک خدمت است. نبود ارزش‌های مشترک، ضعف عدالت سازمانی و ارتباطات ناکارآمد، نارضایتی شغلی را افزایش داده و کارکنان را به جست‌وجوی فرصت‌های شغلی دیگر سوق می‌دهد (Home et al., 2017).

علاوه بر این، ضعف فرهنگ سازمانی موجب کاهش تعهد سازمانی، به‌خصوص تعهد عاطفی و در نتیجه کاهش انگیزش، تعلق سازمانی و مشارکت کارکنان می‌شود (Meyer & Allen, 1997). این وضعیت با افزایش غیبت، کاهش درگیری شغلی و افت تمایل به ماندگاری همراه است. از سوی دیگر، افزایش ترک خدمت هزینه‌های جذب، استخدام، آموزش و انتقال دانش را برای سازمان افزایش داده و موجب از دست رفتن تجربه و دانش ضمنی کارکنان می‌شود. همچنین، نبود فرهنگ حمایتی و یادگیرنده، بهره‌وری فردی و گروهی را کاهش داده و توان رقابتی سازمان را تضعیف می‌کند (Robbins & Judge, 2015). در مجموع، ضعف فرهنگ سازمانی از طریق کاهش تعهد، افزایش قصد ترک خدمت، تحمیل هزینه‌های منابع انسانی و افت بهره‌وری، ماندگاری کارکنان را به‌طور

مستقیم و غیرمستقیم تضعیف می‌کند و تقویت آن به‌عنوان یک ضرورت اساسی و بلندمدت برای حفظ سرمایه انسانی و پایداری سازمان‌ها شناخته می‌شود.

نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیق، بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ماندگاری کارکنان با رویکردی مروری و تحلیلی می‌باشد. این تحقیق با تحلیل کتابخانه‌ای ادبیات موجود نشان داد که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک الگوی بنیادی و چندلایه، نقشی اساسی و بلندمدت در ارتقای ماندگاری کارمندان ایفا می‌کند. برخلاف رویکردهای سنتی که ماندگاری را تنها تابعی از عوامل مالی و ساختاری می‌دانستند، این مطالعه تأکید می‌ورزد که متغیرهای فرهنگی نظیر ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای تعاملی، از طریق مکانیسم‌های روان‌شناختی مثل احساس تعلق، اعتماد و امنیت روانی، تأثیر عمیق‌تری بر تداوم همکاری دارند. این امر با نظریه «تناسب فرد- سازمان» (بنجامین) همسو است که بر اساس آن، همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی موجب افزایش تعهد و کاهش تمایل به ترک خدمت می‌شود. همچنین، عدالت سازمانی (مدل گرینبرگ) و ارتباطات شفاف و دوسویه (رابینز و جاج) نقش میانجی کلیدی را در تبدیل فرهنگ به رفتارهای ماندگاری ایفا می‌کنند. با این حال، تحلیل انتقادی ادبیات موجود نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی رابطه‌ای خطی و ثابت با ماندگاری ندارد، بلکه ماهیتی پویا و زمینه‌مند داشته و تحت تأثیر عواملی چون نوع فعالیت سازمان و پیچیدگی محیط تغییر می‌کند. تمرکز مجزای مطالعات پیشین بر ابعاد فرهنگ، یک ضعف نظری محسوب می‌شود؛ زیرا تنها تعامل هم‌زمان این ابعاد (مانند ترکیب عدالت با ارتباطات مؤثر یا فرصت‌های رشد با حمایت فرهنگی) می‌تواند ماندگاری پایدار ایجاد کند. از بعد روش‌شناختی نیز، اتکای این تحقیق به روش مروری امکان سنجش تجربی و الگوسازی معادلات ساختاری را محدود ساخته است. در همین راستا، برای تبدیل فرهنگ سازمانی به یک اهرم عملیاتی در مدیریت سرمایه انسانی، سازمان‌ها باید مجموعه‌ای از سیاست‌های کاربردی و یکپارچه را اتخاذ نمایند؛ این سیاست‌ها مستلزم گنجاندن معیارهای سنجش همسویی ارزشی در پروسه‌های جذب و استخدام، نهادینه‌سازی شفافیت و عدالت در تصمیم‌گیری‌ها، گذار از ساختارهای نظام اداری

انعطاف‌ناپذیر به سمت الگوهای حمایتی جهت تقویت امنیت روانی، و تدوین برنامه‌های جامع توسعه مسلکی همگام با ارائه مشوق‌های مالی است. در نهایت، با توجه به محدودیت‌های روش شناختی تحقیق حاضر، به محققان آینده پیشنهاد می‌شود تا با اجرای تحقیقات تجربی و پیمایشی، به الگوسازی معادلات ساختاری (SEM) جهت سنجش دقیق اثرات متغیرهای میانجی نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و هویت سازمانی بپردازند؛ همچنین بررسی مقایسه‌ای تأثیر فرهنگ سازمانی بر ماندگاری کارمندان در ادارات امارتی و خصوصی و اجرای مطالعات طولی جهت ارزیابی تغییرات پویای فرهنگی در طول زمان، می‌تواند افق‌های جدیدی را پیش روی محققان این حوزه قرار دهد.



منابع

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies Executive Overview 48 May Academy of Management Perspectives. *Academy of Management*, 24(2), 48–64.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Amabile, T. T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335–352. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1001>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (p. 352). J. Wiley. <https://doi.org/978047108030>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. (2011). *No Diagnosing and Changing Organizational Culture* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Fondas, N., & Denison, D. R. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 16(1), 203. <https://doi.org/10.2307/258613>
- G.Clampitt, P., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences*, Second Edition: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. In Edn, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks (pp. 924–931).



- Home, P. W., Lee, T. W., Show, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). REWARD MANAGEMENT: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Journal of Applied Psychology. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>
- Men, R. L., & Bowen, S. A. . (2017). Excellence in internal communication management.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. SAGE Publications.
- Noe, R. A. (2010). Employee Training and Development Fifth Edition Confirming Pages. In Noe, R. (2004). Employee training and development. Boston, MA: McGraw-Hill (Fifth Edit). McGraw-Hill/Irwin. www.mhhe.com
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. Group and Organization Management, 39(6), 595–625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. Academy of Management Journal, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Price, J. L. (2000). Reflections on the determinants of voluntary turnover. International Journal of Manpower, 22(7), 600–624.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational Behaviour (16th Ed). In Pearson.
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment? Academy of Management Annals, 11(2), 919–959. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0051>
- Schein, E. H. (2010). Table of Contents Part One - ORGANIZATIONAL CULTURE. San Francisco, CA: Jossey-Bass., 4.
- Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. In The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.
- Serrat, O. (2018). Mintzberg ' s Managing : Implications for Coaching and Training. (2009).