

## بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت با بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی

شیرین دانایی

### چکیده

این پژوهش به دنبال ترسیم تصویری از تعیین ارتباط بین سبکهای مدیریت با بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی می‌باشد. در این پژوهش سؤال اصلی آن است که آیا بین سبکهای مدیریت با بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی رابطه وجود دارد؟ جامعه آماری در این پژوهش ستاد مرکزی شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی در مشهد و پانزده شهرستان تابعه می‌باشد که جمعاً ۹۳۶ نفر از پرسنل شاغل در این شرکت را در بر می‌گیرد، بنابراین برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری به صورت نظامدار (سیستماتیک) استفاده شده و سپس نمونه‌گیری به صورت تصادفی از مجموعه حوزه‌های کاری واحدهای تابعه شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی انتخاب گردیده است. نمونه تصادفی پژوهش حاضر ۱۱۳ نفر می‌باشد که به ۹۵٪ اطمینان در نتایج دست یافته‌ایم.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل دو پرسشنامه می‌باشد:

- ۱- پرسشنامه سبک مدیریت که پرسشنامه‌ای هنجار شده است و برای تعیین سبک مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد، این پرسشنامه توسط کارکنان جهت تعیین سبک مدیریت مدیران آنها پاسخ داده شده است.
  - ۲- پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی که پرسشنامه‌ای محقق ساخته می‌باشد و برای سنجش بهره‌وری کارکنان توسط مدیران تکمیل گردیده است.
- روش این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است و در جهت دستیابی به نتایج تحقیق آزمون از جداول توافقی و ضرایب همبستگی phi و V کرامر و همچنین آزمون

بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت با بهره‌وری نیروی انسانی در...  
اسپیرمن استفاده شده است و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل آماری spss استفاده  
گردیده است.

## کلید واژه

سبکهای مدیریت مدیران و بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان

## مقدمه

تغییرات سریع سیاسی و اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در قرن بیست و  
یکم، تغییر نقش دولتها از تصدی‌گیری مستقیم به نقشهای هدایتی و ارشادی،  
ترویج فرهنگ رقابت‌پذیری و وضع قوانین سخت‌گیرانه بر علیه انحصار طلبی‌ها و  
فعالیت‌های ضد رقابتی، از عوامل اصلی در تلاش سازمانها برای حفظ برتری و  
حضور موفق در صحنه‌های رقابت ملی و بین‌المللی می‌باشد.

اما آنچه که به عنوان سؤال چالش‌برانگیز مطرح می‌شود این است که  
چگونه می‌توان در این مسیر بی‌انتهای بدون ارزیابی وضعیت موجود و شناخت  
نقاط قوت و نواحی قابل بهبود قدم گذاشت.

یکی از ابزارهای مهم افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، اعمال سبکهای  
مختلف مدیریت می‌باشد که مدیران با توجه به محیط سازمانی و شخصیت خود  
آن را انتخاب می‌کنند. از سوی دیگر چون فعالیتهای سازمان وابسته به فعالیتهای  
افرادی است که آگاهانه یا یکدیگر همکاری دارند، دستیابی به اهداف سازمان در  
زمان معین بدون وجود نظام مدیریت کارا غیرممکن است. (اقتدار، علی محمد،  
سازمان و مدیریت، سیستم و رفتار سازمانی).

سبکهای مدیریت بر اساس تئوری سه‌بعدی اثربخشی ردین به چهار سبک  
اساسی (۱) وظیفه‌مدار (۲) رابطه‌مدار (۳) وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار قوی (۴) وظیفه‌مدار

### فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

و رابطه‌مدار ضعیف قابل تقسیم می‌باشد که هر یک در شرایط اثربخش و غیراثربخش به هشت سبک رفتاری تفکیک می‌گردد.

جدول شماره ۱: سبک‌های مدیریت در شرایط اثربخش و غیر اثربخش

نام مدیر در شرایط اثربخش رفتار	چهار سبک اساسی مدیریت	نام مدیر در شرایط اثربخش رفتار
سازشکار	وظیفه مدار و رابطه مدار زیاد	مجری
گریزپا	وظیفه مدار و رابطه مدار ضعیف	مقرراتی
خودکامه	وظیفه مدار	مستبد خیراندیش
مطیع و موعظه گر	رابطه مدار	رشد دهنده

مقوله بهره‌وری بعنوان یکی از مهمترین اهداف صنعت برق می‌تواند هم از دیدگاه سازمانی و هم از دیدگاه مجموعه سازمانهای فعال در این حوزه مورد توجه قرار گیرد.

بهره‌وری معیاری برای ارزیابی عملکرد فعالیتها و تلاش‌ها در بخشهای مختلف اجتماعی، اقتصادی و صنعتی است.

یکی از عوامل اساسی در رابطه با بهره‌وری فردی، بهره‌وری شغلی، بهره‌وری سازمان و بالاخره، بهره‌وری ملی عامل رهبری و مدیریت اثربخش می‌باشد. در تأیید نظر کوتر (۱۹۹۰)، رهبری به عنوان نیروی تلقی می‌شود که الهام‌بخش مردم و افراد است و نیروی لازم را برای ایجاد تغییر در آنان فراهم می‌آورند. (پروکپنکو، جوزف، مدیریت و بهره‌وری، ابراهیمی مهر)

ضرورت و الزامی که سازمانها را صرف‌نظر از حوزه فعالیت، اندازه، ساختار و بلوغ سازمانی و موفقیتشان، نیازمند ساختار مدیریت می‌سازد، به این دلیل است که سبک مدیریتی مناسب ابزار ویژه‌ای است که توسط سازمانها به کار گرفته می‌شود تا منجر به بهبود بهره‌وری نیروی انسانی گردد، در این راستا

بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت با بهره‌وری نیروی انسانی در...

اجرای پژوهش حاضر در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی دستاوردهای زیر را به دنبال خواهد داشت:

۱- ابزاری جهت تعیین موقعیت سازمان‌ها در مسیر تعالی، کمک به درک فاصله بین اهداف و واقعیتها و ترغیب سازمانها به یافتن راه‌حل‌های بهبود در زمینه بهره‌وری منابع انسانی.

۲- مبنایی برای ایجاد زبان و تفکر مشترک در تمامی ابعاد سازمان و در بین کلیه سطوح مدیریتی (مدیران فنی، عملیاتی و ادراکی) و در همه حوزه‌های عملکرد جهت دستیابی به بهره‌وری در نیروی انسانی

۳- چارچوبی برای درک وضعیت، اقدامات انجام شده، حذف اشتباهات و تشخیص انحرافات و بالا بردن کارآیی و اثربخشی سازمانی در حوزه منابع انسانی

۴- ساختاری برای سیستم مدیریتی سازمان و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی  
۵- ارائه پیشنهادات کاربری در زمینه بهترین سبک مدیریتی جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی و شرکتهای مشابه در حوزه صنعت برق و سازمان متبوع توانیر

در این تحقیق کوشش شد تا با تعریف شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی در ۶ محور نگرش و تفکر مدیران را بر این شاخصها جلب و نظرات آنان را جویا شویم، همچنین با کسب اطلاع از دیدگاه کارکنان نسبت به سبک مدیریتی مدیران در ۴ محور، سبک مدیریت غالب حوزه مورد پژوهش را مطلع و نسبت به ویژگیهای این سبکها و درجه کاربرد آنها در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی دست یابیم.

حال در ذهن پژوهشگر این سؤال اصلی مطرح می‌شود که آیا بین سبکهای مدیریتی در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای وجود دارد؟

## روش

با توجه به عنوان پژوهش «بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی» این تحقیق از لحاظ نوع کاربری است چون از نتایج تحقیقات نظری و بنیادی به منظور ارائه روش کاربری در کارهای عملی استفاده شده است.

روش اصلی این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است چون به بیان واقعی موضوع تحقیق و تشریح موضوع، از طریق جمع‌آوری اطلاعات توصیفی پرداخته و به چرایی آنها کاری ندارد بلکه صرفاً به اینکه در حال حاضر وضعیت چگونه است پرداخته است.

روش گردآوری اطلاعات تحقیق، بصورت ترکیبی از روش‌های اسنادی و پیمایشی انجام شده است. چون اطلاعات مربوط به تئوری‌های محتوایی سبک‌های مدیریتی و بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از بررسی اسناد و مدارک کتابخانه‌ای به دست آمده و اطلاعات مربوط انواع سبک‌های مدیریت و میزان بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی توسط جمع‌آوری اطلاعات بصورت مجموعه منظمی از داده‌ها توسط ابزار پرسش‌نامه انجام گردیده است.

ابزار اندازه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه است. دو پرسش‌نامه یکی با نام سبک‌های مدیریت با ۲۸ سؤال که بر اساس پرسش‌نامه سبک‌های مدیریت (وظیفه‌مداری، رابطه‌مداری، وظیفه‌مداری-رابطه‌مداری قوی، وظیفه‌مداری-رابطه‌مداری ضعیف) که بر اساس پژوهش «بررسی رفتار کلاسی اساتید دانشگاه فردوسی بر اساس تئوری سه‌بعدی اثربخشی ردین» با تحقیق دکتر رئوفی اقتباس گردیده است و برخی از سؤالات آن پس از اجرای آزمایشی حذف گردید.

پرسش‌نامه دوم با عنوان «بهره‌وری نیروی انسانی» با ۴۴ سؤال از پرسش‌نامه پایان‌نامه دکتر عاصمی‌پور از دانشکده مدیریت دانشگاه تهران با

بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت با بهره‌وری نیروی انسانی در...

عنوان «طراحی و تبیین نظامات انتصاب و انتخاب مدیران» با تغییر در نوع نگارش و برگردان سؤالات با جلب نظر اساتید محترم راهنما و مشاور دسته‌بندی و توزیع گردید. شاخصه‌های بهره‌وری نیروی انسانی در ۶ محور:

۱- شاخص‌های عمومی (ویژگی‌های شخصیتی و عمومی نیروی انسانی)

۲- شاخص مربوط به آموزش و مهارت‌های کارکنان

۳- شاخص مربوط به کیفیت زندگی کاری

۴- شاخص مربوط به خصوصیات و انگیزه‌های کاری کارکنان

۵- شاخص مربوط به سیستم‌های انگیزشی

۶- شاخص مربوط به سیستم جبران خدمت و پاداش تنظیم گردیده بود.

در این پژوهش علاوه بر بررسی رابطه بین دو متغیر مستقل سبک‌های مدیریت مدیران و متغیر وابسته بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان جایگاه متغیرهای تعدیل‌کننده جنسیت، سن، وضعیت تأهل، محل خدمت، مدرک تحصیلی، سابقه کار در دو گروه مدیران و کارکنان نیز بررسی گردید.

به منظور کسب روایی برای پرسش‌نامه‌های بهره‌وری نیروی انسانی و سبک‌های مدیریت پرسشنامه‌ها پس از تأیید اساتید راهنما و مشابیه به رؤیت تعدادی از اساتید اهل فن مدیریت آموزشی رسیده و پس از بررسی آنها اطلاعات لازم انجام و سپس در اختیار اعضای نمونه قرار گرفته است.

برای اعتبار درونی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از سؤالات به تفکیک انجام گردیده است.

برای اندازه‌گیری میزان دقت پاسخ دهندگان یک نمونه ده نفره از مدیران و یک نمونه سی نفره از کارکنان به طور کاملاً تصادفی انتخاب و در دو مرحله (فاصله زمانی ۱۵ روز) پرسشنامه‌های سبک‌های مدیریت و بهره‌وری نیروی انسانی در اختیار ایشان قرار گرفت و پاسخ‌های دو مرحله با هم مقایسه گردید که جدول زیر ضرایب همبستگی پاسخ مرحله اول و دوم را به ما نشان می‌دهد.

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آمار توصیفی در تنظیم داده‌های درجه اول توزیع فراوانی و محاسبه شاخص‌های تمرکز و پراکندگی استفاده شده است.

جهت دسته‌بندی اطلاعات از نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS و در جهت دستیابی به نتایج تحقیق آزمون از جداول توافقی و ضرایب همبستگی Phi و V کرامر و همچنین آزمون اسپیرمن استفاده شده است.

## یافته‌ها

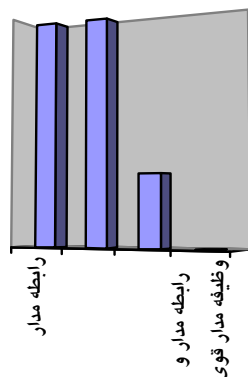
در نگاهی به جمع‌بندی نظرات مدیران و کارکنان در مورد متغیرهای اصلی تحقیق موارد ذیل ارائه می‌گردد:

الف) جدول توزیع فراوانی سبک مدیریت مدیران از دیدگاه کارکنان در نمونه مورد بررسی

سبک مدیریت	تعداد	درصد
رابطه‌مدار	۱۹	۱۶/۸
وظیفه‌مدار	۲۰	۱۷/۷
رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف	۳۹	۳۴/۵
رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار قوی	۳۵	۳۱
کل	۱۲	۱۰۰

با توجه به جدول بالا ملاحظه می‌گردد که ۱۶/۸ درصد افراد نمونه دارای سبک مدیریت رابطه‌مدار، ۱۷/۷ درصد افراد نمونه دارای سبک مدیریت وظیفه‌مدار، ۳۴/۵ درصد افراد نمونه دارای سبک مدیریت رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف، ۳۱ درصد افراد نمونه دارای سبک مدیریت رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار قوی می‌باشند که متأسفانه سبک غالب مدیریتی شرکت توزیع سبک مدیریت رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف می‌باشد.

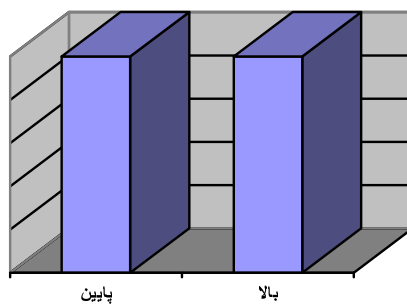
بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت با بهره‌وری نیروی انسانی در...



بجدول توزیع فراوانی میزان بهره‌وری کارکنان از دیدگاه مدیران در نمونه مورد بررسی

بهره‌وری نیروی انسانی	تعداد	درصد
پایین	۶۸	۶۰/۲
بالا	۴۵	۳۹/۸
کل	۱۱۳	۱۰۰

با توجه به جدول بالا ملاحظه می‌گردد که ۶۰/۲ درصد کارکنان دارای بهره‌وری پایین و ۳۹/۸ درصد کارکنان دارای بهره‌وری بالا می‌باشند که متأسفانه اغلب کارکنان دارای بهره‌وری کم هستند.





بحث

در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق که آیا بین سبک‌های مدیریت با بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی رابطه وجود دارد؟

با توجه به اینکه جدول توافقی در سطح  $\alpha=0/05$  می‌باشد و چون سطح معناداری از عدد  $0/05$  کمتر است لذا فرض  $H_0$  را رد و فرض  $H_1$  را می‌پذیریم. بر اساس نتایج حاصل از جدول همبستگی و جدول توافقی میزان ضریب همبستگی Phi و V کرامر معادل  $0/267$  شده است.

با توجه به جدول توافقی فراوانی سبک‌های مدیریت مدیران و بهره‌وری کارکنان بین دو متغیر سبک مدیریت و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد. بنابراین این سؤال تأیید می‌شود.

در پاسخ به سؤال فرعی اول تحقیق که آیا مدیرانی که سبک مدیریت آنها وظیفه‌مدار است میزان بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان آنها پایین است؟ با انجام آزمون نسبت چون Zob معادل  $10/13$  از عدد  $1/96$  بالاتر است لذا فرض  $H_0$  را رد و فرض  $H_1$  را می‌پذیریم.

با توجه به آزمون نسبت واقعی، کارکنانی که مدیرانشان سبک مدیریت وظیفه‌مدار را دارا می‌باشند بهره‌وری کارکنان آنها پایین‌تر است بنابراین این سؤال تأیید می‌شود.

در پاسخ به سؤال فرعی دوم تحقیق که آیا مدیرانی که سبک مدیریت آنها رابطه‌مدار است میزان بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان آنان بالاتر است؟

با اجرای آزمون نسبت چون Zob معادل  $27/3$  - از عدد  $1/96$  بالاتر است لذا فرض  $H_0$  را رد نمی‌کنیم.

بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت با بهره‌وری نیروی انسانی در...

با توجه به آزمون نسبت واقعی کارکنانی که مدیرانشان سبک مدیریت رابطه‌مدار را دارا می‌باشند بهره‌وری کارکنان آنها بالا نیست. بنابراین این سؤال تأیید نمی‌شود.

در پاسخ به سؤال فرعی سوم تحقیق که آیا مدیرانی که سبک مدیریت آنها وظیفه‌مدار-رابطه‌مدار ضعیف می‌باشد میزان بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان آنها پایین است؟

با استفاده از آزمون نسبت چون  $Z_{ob}$  معادل  $0/95$  - از عدد  $1/96$  کمتر است لذا فرض  $H_0$  را رد نمی‌کنیم.

بدین منظور با نتیجه آزمون نسبت واقعی کارکنانی که مدیرانشان سبک مدیریت وظیفه‌مدار-رابطه‌مدار ضعیف را دارا می‌باشند بهره‌وری کارکنان آنها پایین نیست. بنابراین این سؤال تأیید نمی‌شود. در پاسخ به سؤال فرعی چهارم تحقیق که آیا مدیرانی که سبک مدیریت آنها وظیفه‌مدار-رابطه‌مدار قوی می‌باشد میزان بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان آنها بالاتر است؟

با انجام آزمون نسبت چون  $Z_{ob}$  معادل  $0/92$  - از عدد  $1/96$  کمتر است لذا فرض  $H_0$  را رد نمی‌کنیم. با توجه به آزمون نسبت واقعی کارکنانی که مدیرانشان سبک مدیریت وظیفه‌مدار-رابطه‌مدار قوی را دارا می‌باشند بهره‌وری کارکنان آنها بالا نیست. بنابراین این سؤال تأیید نمی‌شود.

## نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این تحقیق به صورت کلی حاکی از آن است که :

۱- بین سبکهای مدیریت و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی رابطه وجود دارد.

۲- مدیرانی که دارای سبک مدیریت وظیفه‌مدار می‌باشند بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان آنها پایین است.

### فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

۳- مدیرانی که دارای سبک مدیریت رابطه‌مدار می‌باشند بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان آنها بالا نیست.

۴- مدیرانی که دارای سبک مدیریت وظیفه‌مدار-رابطه‌مدار ضعیف می‌باشند بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان آنها پایین نیست.

۵- مدیرانی که دارای سبک مدیریت وظیفه‌مدار-رابطه‌مدار قوی می‌باشند بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان آنها بالا نیست.

و سبک مدیریت غالب مدیران شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی بر اساس نظریه سه بعدی اثربخشی ردین سبک رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف می‌باشد.

### پیشنهادات

۱- بکارگیری سبک مدیریت وظیفه‌مدار و توجه صرف به انجام صحیح و درست کارها توسط مدیران با مدنظر قرار دادن مکانیزم‌های اخذ گزارش از کارکنان، عدم توجه به نظرات پرسنل و مشارکت ندادن آنها در تصمیم‌گیریها از مهمترین علل پایین بون بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان زیر مجموعه آنهاست بنابراین با توجه به نتایج این تحقیق به مدیران توصیه می‌شود علاوه بر توجه صرف به کارآیی و اثربخشی کارها و فعالیتها به بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان خود نیز توجه داشته باشند.

۲- بکارگیری سبک مدیریت رابطه‌مدار و لحاظ نمودن شخصیت فردی در کنار وجهه اداری، توجه به نظرات و پیشنهادات سازنده کاری، توجه به روحیه و انگیزه‌های معنوی کارکنان (احترام، غزت نفس، تعلق خاطر به سازمان و خودشکوفایی) از مهمترین عوامل ماندگاری نیروی انسانی در سازمان و افزایش بهره‌وری عملکرد آنها می‌باشد بنابراین به مدیران توصیه می‌شود در

بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت با بهره‌وری نیروی انسانی در...

شرایطی که کارکنان آنها از بلوغ کافی برخوردار می‌باشند با استفاده از سبک رابطه مداری به نیازهای آنها توجه گردد.

۳- بکارگیری سبک مدیریت وظیفه‌مدار- رابطه‌مدار ضعیف در سازمان ایجاد حالت خنثی و بی‌تفاوتی را در بین کارکنان سازمان موجب می‌شود لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران بهیچ‌وجه از این سبک استفاده ننمایند چرا که در دراز مدت منجر به کاهش سطح بهره‌وری عملکرد کارکنان و کاهش سطح حساسیت آنها به مدیران و سازمان را در پی خواهد داشت.

۴- بکارگیری سبک مدیریت وظیفه‌مدار- رابطه‌مدار قوی در سازمان باعث ایجاد روحیه خلاقیت و مشارکت جمعی در بین کارکنان سازمان می‌شود لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران همواره در کنار توجه و حساسیت به انجام درست کارها و نظارت بر عملکرد کارکنانشان با ایجاد روابط حسنه کاری و نفوذ در افراد باعث افزایش سطح بهره‌وری عملکرد و توجه آنها به خواسته‌های منطقی مدیران و سازمانشان را موجب گردند.

کتابنامه

- اقتداری، علی محمد، (۱۳۶۴)، سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی، (چاپ بیست و یکم)، تهران، مولوی.
- تقی‌پور ظهیر، علی، (۱۳۷۶). برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد و بهره‌وری در سازمانهای آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره چهارم، شماره ۱۶-۴۹.
- پروکینکو، جوزف، (۱۳۷۲). مدیریت بهره‌وری، ابراهیمی مهر، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.
- خلیلی شورینی، سهراب، (۱۳۷۳). تئوریهای رهبری سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران. چاپ اول، تهران، قائم.
- paul heresy & marshall golds smith, a situational approach to performance planning training and development.
- sumanth, david, j, productivity engineering and mangament, mc graw hill co , 1988, p 99.