



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT

Volume No.: 3, Issue No.: 27, Jun 2022

P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

The effect of organizational culture and behavior on the effectiveness of organizations

Mansoureh Ommi

DBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

The design of work as well as the psychological, emotional, and interpersonal behavioral dynamics that influence organizational success are all covered under organizational behavior. Management is critical in organizational behavior since it is focused with the study of overseeing operations and monitoring people to fulfill certain duties regarding the efficiency of the company. Management places a premium on the planning, implementation, and coordination of various projects. For business effectiveness, administrative and organizational structures are necessary. While individuals and groups have their own unique perspectives, incorporating skills, knowledge, beliefs, goals, and attitudes into the organization, and so influencing it modifies or restructures individuals and groups by its structure, culture, policies, and politics, on the other hand, power, processes, and the roles that employees in the organization are supposed to play. There were 125 participants in this exploratory research project, and the results revealed a strong positive link between the variables of interest. Because of time constraints and a lack of current relevant literature, the study was never comprehensive; consequently, more research could be done to evaluate the association between personality characteristics and performance in the public sector, which is less productive than the private sector. Organizations should provide emotional intelligence programmes for their members as a key pattern for boosting cooperative behavior and corporate effectiveness, according to the findings of this inquiry.

Keywords: Organizational dynamics, emotional intelligence, organizational structure, organizational culture

تأثیر فرهنگ و رفتار سازمانی بر اثربخشی سازمان ها

منصوره امی

دانش آموخته DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده

طراحی کار و همچنین پویایی‌های رفتاری روان‌شناختی، عاطفی و بین فردی که بر موفقیت سازمانی تأثیر می‌گذارند، تماماً زیرمجموعه رفتار سازمانی هستند. مدیریت در رفتار سازمانی حائز اهمیت است زیرا بر مطالعات مربوط به نظارت عملیاتی و نظارت فردی برای انجام وظایف معین در رابطه با کارایی شرکت متمرکز است. مدیریت به برنامه ریزی، اجرا و هماهنگی پروژه های مختلف اهمیت می دهد و برای اثربخشی کسب و کار، ساختارهای اداری و سازمانی ضروری است. در حالی که افراد و گروه ها دیدگاه های منحصر به فرد خود را دارند، مدیریت با ادغام مهارت ها، دانش، باورها، اهداف و نگرش ها در سازمان و تأثیرگذاری بر آنها، افراد و گروه ها را بر اساس ساختار، فرهنگ، خط مشی ها و سیاست هایشان اصلاح یا بازسازی می کند و از سوی دیگر، قدرت، فرآیندها و نقش هایی که کارکنان در سازمان قرار است ایفا کنند را نیز مدیریت می کند. در این پروژه تحقیقاتی-اکتشافی ۱۲۵ شرکت کننده حضور داشتند که نتایج نشان داد که بین متغیرهای مورد نظر ارتباط مثبت قوی وجود دارد. به دلیل محدودیت زمانی و فقدان ادبیات مرتبط فعلی، این مطالعه جامعیت لازم را ندارد. در نتیجه، تحقیقات بیشتر می تواند به ارزیابی ارتباط بین ویژگی های شخصیتی و عملکردی در بخش دولتی، که بهره‌وری کمتری نسبت به بخش خصوصی دارند، بپردازد. بر اساس یافته‌های این تحقیق، سازمان‌ها باید برنامه‌های هوش هیجانی را برای اعضای خود به‌عنوان الگوی کلیدی برای تقویت رفتار مشارکتی و اثربخشی شرکت ارائه کنند.

واژگان کلیدی: پویایی سازمانی، هوش هیجانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی

۱. مقدمه

سازمان یک ساختار اجتماعی پویا است که تحت تأثیر متغیرهای داخلی و خارجی قرار می‌گیرد. یک سازمان برای بهبود اثربخشی خود بر دیدگاه‌های اساسی در مورد وظیفه، افراد، فناوری و ساختار تکیه می‌کند. مطالعه رفتارهای فردی و جمعی در داخل کسب و کار و همچنین به کارگیری این دانش برای بهبود اثربخشی شرکت، به عنوان رفتار سازمانی شناخته می‌شود. عمدتاً بر درک، پیش‌بینی و کنترل رفتار انسانی در سازمان‌ها و همچنین ارائه الگوهای رفتار سازمانی و مدیریتی مناسب، متمرکز است. اصول تفکر سیستمی و همچنین پویایی گروه در رفتار سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد. مایل است بخشی از چشم انداز و الهام بخش رفتار فردی و همچنین نحوه بهبود عملکرد مدیریتی از طریق یک استراتژی یکپارچه و منسجم باشد. رفتارهای بین فردی و رهبری را در ارتباط با تیم‌ها، تنوع فرهنگی و اخلاق در شرکت‌ها بررسی می‌کند و رفتار انسانی را در جهت افزایش اثربخشی شرکت به عنوان مطالعه سیستماتیک ماهیت و فرهنگ سازمان‌ها ارتقا می‌دهد. اثربخشی شرکتی معیاری است که میزان عملکرد یک سازمان از نظر رشد، کارایی و پایداری را اندازه می‌گیرد. یک سازمان در راستای اهداف خود زمانی اثربخش است که بتواند به اهداف خود به صورت سه‌گانه دست یابد. از آنجایی که رفتار انسانی برای عملکرد و اثربخشی شرکت بسیار مهم است، رفتار سازمانی به ویژه به رفتار متمایز نشان داده شده توسط یک فرد در سازمان علاقه مند است. در نتیجه، رفتار سازمانی به دنبال درک این موضوع است که چرا یک فرد نسبت به یک شرایط رفتار مطلوب دارد در حالی که فرد دیگر به همان رویداد واکنش بدی نشان می‌دهد. همچنین بررسی می‌کند که چرا دو یا چند کارمند مجزا که یک فعالیت را اجرا می‌کنند، نتایج بسیار متفاوتی تولید می‌کنند. در این سطح، رفتار سازمانی تنها به بهبود اثربخشی سازمان‌ها مربوط نمی‌شود، همچنین زمینه‌ای است که با مطالعه علمی فرآیندهای فردی، گروهی، سازمانی، سیاسی و قدرت، با هدف بهبود رفاه سازمانی و فردی به دنبال بهبود دانش رفتار در محیط‌های سازمانی است (سیدل ۲۰۰۸، استرومایر ۲۰۱۳، سوانسون ۲۰۱۵، ویلیامز و اندرسون ۱۹۹۱).

رفتار انسانی در قلب رفتار سازمانی و اثربخشی شرکت قرار دارد، اما چالش برانگیزترین مؤلفه مدیریت نیز می‌باشد. افراد در سیستم‌های ارزشی، ادراکات، شخصیت‌ها و پیشینه‌های فرهنگی، متفاوت هستند، و این امر باعث می‌شود که ایجاد نتایج یکسان توسط افراد تحت نظر مدیران و سرپرستان مشابه سخت و دشوار باشد (اگرچه غیرممکن نیست). برای دستیابی به اثربخشی شرکت، مدیران باید این دیدگاه را در مورد واریانس‌ها و تفاوت‌های فردی داشته باشند. موضوع مدیریت در مجله بین‌المللی اقتصاد و تحقیقات مالی ۱۲۲ سازمان، کشف راه‌هایی برای جا دادن افراد و گروه‌ها در محیط سازمانی است و در عین حال امکاناتی برای عملکرد مؤثر فراهم می‌کند که منجر به اثربخشی کلی شرکت می‌شود.

هدف از این مطالعه بررسی ارتباط بین رفتار سازمانی و عملکرد شرکت بود.

۲. مروری بر ادبیات:

رفتار فردی و پویایی گروهی در سازمان‌ها رفتار سازمانی نامیده می‌شود. رفتار سازمانی، همانطور که نلسون و کوئیک (۲۰۰۳) می‌گویند، در درجه اول به پویایی‌های روانی، بین فردی و رفتاری در سازمان‌ها مربوط می‌شود که برای اثربخشی عملکرد، مورد نیاز است. آنها بر این باورند که مشاغل، طراحی کار، ارتباطات، ارزیابی عملکرد، طراحی سازمانی و ساختار سازمانی همه عواملی هستند که بر رفتار انسان در محل کار، از جمله رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارند. رفتار سازمانی اساساً هم مطالعه و هم کاربرد محور است. طبق نظر کریتنر و کینیکی (۲۰۰۴) سطوح تحلیل شخصی، گروهی و سازمانی سه سطح اصلی تحلیل در رفتار سازمانی هستند. افراد و گروه‌ها مهارت‌ها، دانش، ارزش‌ها، مقاصد و نگرش‌های خود را وارد سازمان می‌کنند و بر آن تأثیر می‌گذارند. از طرف دیگر،

سازمان از طریق شبکه عملیاتی خود، افراد و گروه‌ها را تغییر می‌دهد یا بازسازی می‌کند. به نظر می‌رسد شخصیت، طراحی سازمانی و طراحی شغل متغیرهایی هستند که می‌توانند تأثیر مستقیمی بر رفتار انسانی، رفتار سازمانی و موفقیت شرکت داشته باشند و رفتار سازمانی به عنوان یک رشته بین رشته‌ای عمدتاً متعهد به شناسایی و تجزیه و تحلیل بهتر افراد در محیط کار است. سازمان باید قادر به ایجاد انگیزه در اعضای خود برای دستیابی به اثربخشی شرکت باشد. مشکل و مساله رهبری سازمانی که عاملی حیاتی برای موفقیت سازمانی است، ارتباط تنگاتنگی با انگیزه به عنوان یک کارکرد مدیریتی دارد. بر اساس رفتار سازمانی، رهبری مؤثر باید بر اساس درک به جای مهارتها، و بر روابط بالغ اعتماد متقابل به جای دستکاری، استوار باشد. این امر باید مبتنی بر ارتباطات کامل باشد نه بر اساس مبادلات کلامی ضعیف که ممکن است در انتقال معانی مورد نظر در زمینه، ناکام باشد (دراکر ۲۰۰۹، دوبرین ۲۰۱۲، هاردرد ۲۰۱۳، ناظری ۲۰۱۱).

شخصیت و رفتار سازمانی:

شخصیت مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، توانایی‌ها، ارزش‌ها و اخلاقیات یک فرد است که به وضوح منحصر به فرد بودن خود او را بیان می‌کند. شخصیت، طبق گفته فلدمن (۲۰۰۷)، الگوی کیفیت‌های پایدار است که فرد را متمایز می‌کند - آن الگوهای رفتاری که هر موجودی را متمایز می‌کند. شخصیت همچنین بر توانایی فرد برای رفتار مداوم و قابل اعتماد در موقعیت‌های مختلف و در دوره‌های زمانی طولانی تأثیر می‌گذارد. از آنجایی که شخصیت، ویژگی‌ها و رفتارهای فرد است که به گونه‌ای ساختار یافته است که منعکس کننده سازگاری منحصر به فردی است که فرد با محیط خود دارد، معیار مهمی در رفتار سازمانی است. شخصیت یک فرد که با چابکی، دانش و سایر توانایی‌ها مشخص می‌شود، بر نحوه انجام وظایف (رفتار) او تأثیر می‌گذارد. شرایط کاری، در دسترس بودن لوازم کار، و خود وظیفه (کار) نمونه‌هایی از عناصر محیطی هستند که ممکن است بر عملکرد (رفتار) فرد در محل کار تأثیر بگذارند. عملکرد واقعی با ادغام و یکپارچه سازی فرد با محیط اطراف تعیین می‌شود (رفتار). اقدامات یا حرکاتی که هدفشان دستیابی به یک هدف خاص است رفتار نامیده می‌شود. تمام کارهایی که انجام می‌شود ممکن است مورد توجه قرار گیرد و بر بهره‌وری شرکت تأثیر بگذارد. این امر را می‌توان در ایده رفتار سازمانی مثبت و محیط آن یافت (هرگنهان و اولسون ۱۹۹۹، لوتانس ۲۰۰۲).

طراحی سازمانی و رفتار سازمانی:

افراد و گروه‌ها مهارت‌ها و توانایی‌های خود را به سازمان می‌آورند و از آنها برای تأثیرگذاری بر آن استفاده می‌کنند، اما ساختار سازمانی نقش ویژه‌ای دارد. طراحی سازمانی به دو صورت قابل بررسی است. در ابتدا، به تدوین اصول و مفاهیم اساسی می‌پردازد که زیربنای بررسی ساختار سازمانی به عنوان بخشی از موضوع رفتار سازمانی است. دوم، به عنوان یک شغل مدیریت ارشد، مستلزم ایجاد زیرساخت مناسبی است که توسط آن وظایف یک موسسه انجام می‌شود. نمودار سازمانی، شرح یا طراحی شغل، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها که همگی برای عملکرد کسب‌وکار مهم هستند، نتایج احتمالی چنین اقدام مدیریت ارشد هستند. ساختار سازمانی، از سوی دیگر، شامل مجموعه‌ای از نقش‌های کاری است که شامل پیوندهای قدرت و مسئولیت و همچنین فرآیندهای اداری است که فعالیت‌های کاری را مدیریت و یکپارچه می‌کند. این نوعی مکانیسم متحد کننده است که هدف آن گردآوری افراد و ایجاد هماهنگی آنهاست. در این شرایط، هدف مدیریت ارشد در طراحی سازمانی، ایجاد ساختاری مؤثر برای مشارکت سازمان است که موفقیت شرکت را تضمین کند (فریتز ۱۹۹۶، شی ۲۰۱۶، توراسو و سوانسون ۲۰۱۵).

طراحی شغل و رفتار سازمانی:

مشخصات روشمند وظایف ذاتی یک شغل، روش‌های مورد استفاده در انجام کار، و پیوند شغل با برخی مشاغل دیگر، طراحی شغل نامیده می‌شود. اساساً طراحی شغل فرآیند شناسایی وظایف و تصمیم‌گیری بهترین روش‌ها

برای تکمیل آنهاست. علاوه بر این، برای دستیابی به تطابق بهینه بین کارمند و حرفه، مدیریت باید وابستگی های متقابل شغل و رویه های آن را برای کارگر ارزیابی کند. از آنجا که در نظر گرفته می شود که ابزار و روش های مورد استفاده برای تکمیل کار بر عملکرد نهایی شغلی تأثیر دارد، برنامه ریزی شغلی در رفتار سازمانی و اثربخشی سازمانی، حیاتی است. روش ها، ابزارها و رویه های مورد استفاده نیز بر اساس جنبه های کار یا وظیفه تعیین می شوند. این بدان معناست که الزامات کار، ابزارها و تلاش فیزیکی و ذهنی کارمند باید متعادل باشد. گسترش شغل و غنی سازی شغلی دو استراتژی اساسی در طراحی شغل هستند. غنی سازی شغل اساساً مستلزم گسترش دامنه کار یا بارگذاری افقی آن است. گسترش شغل مزیت گسترش مجموعه مهارت های کارگر را دارد. در مطالعات دانشگاهی ثابت شده است که عملکرد (رفتار) کارگران را بهبود می بخشد. از سوی دیگر، گسترش شغل به کارگر اختیاری بر کار خود نمی دهد. در واقع، برخی از کارگران از اشتغال گسترده بیزارند. از سوی دیگر، غنی سازی شغل در نقطه مقابل این طیف قرار دارد. غنی سازی وظیفه، مستلزم کنترل بیشتر کارگر بر کاری است که انجام می دهد تا عمق کار را افزایش دهد یا به صورت عمودی بارگذاری کند. دامنه آن بیشتر از گسترش شغل است زیرا مستلزم گسترش دامنه کار و همچنین عمق آن است. مسئولیت پذیری (پاسخگویی)، موفقیت و کنترل برخی از عناصر مرتبط با غنی سازی شغل هستند. پاسخگویی (مسئولیت پذیری) نشان می دهد که کارمند باید در قبال کار خود پاسخگو و مسئول باشد و موفقیت به این معنی است که کار باید به اندازه کافی سخت باشد تا کارمند بتواند کاری معنادار را انجام دهد. تنظیم مقررات، اقتدار کارگر برای تشخیص و کنترل سرعتی که با آن به منظور دستیابی به اهداف شرکت عمل می کند را ضروری می سازد. مدیریت منابع انسانی یک جزء حیاتی از رفتار سازمانی و اثربخشی شرکت است، زیرا، در حالی که هیئت مدیره (BODs) باید بررسی کند که چارت سازمانی، سیستم ها و افراد مؤسسه وجود دارند، کل اعضا باید به خوبی برای بهره وری بهینه، الهام گرفته شوند. لازم به ذکر است که مدیریت منابع انسانی خوب به ارتقاء و حفظ منافع و شهرت و اعتبار شرکت کمک می کند و اینکه اگر اهداف شرکت برآورده شود با اقدامات و کوتاهی های افرادی که وظایف مربوطه را به عهده دارند تعیین می شود. بدیهی است که ترکیب رفتار انسانی با رویه های تجاری و محیط، پایه و اساس کارایی کلی شرکت را تشکیل می دهد (فریتز ۱۹۹۸، هلریگل ۲۰۰۱، لازار ۲۰۱۴، شرمهرام ۲۰۱۱).

هوش هیجانی(عاطفی) و رفتار سازمانی:

هوش هیجانی که گاهی از آن به عنوان "علم جدید انقلابی موفقیت و روابط انسانی" یاد می شود، با تشویق افراد به شادی، اعتماد به نفس، خودآگاهی و انعطاف پذیری، بهزیستی عاطفی را تقویت می کند. هوش عاطفی (هیجانی) توانایی تشخیص و استفاده مؤثر از احساسات در زندگی روزمره و در سازمان هاست. این امر شامل به دست آوردن نظم عاطفی، یا توانایی مدیریت، نظارت، و تغییر احساسات به منظور شکل دادن به شخصیت و رفتار فرد است. از طریق عضویت و رهبری، هوش هیجانی تأثیر مثبت عمده ای بر رفتار سازمانی و سازمان دارد. هوش هیجانی به عنوان یک مفهوم روانشناختی با رفتار مشارکتی سازنده، مرتبط است. بر خلاف نظر نلسون و کوئیک در سال ۲۰۰۳، رفتار مشارکتی نوعی عملکرد زمینه ای در دانشگاهیان است. با حفظ یا توسعه محیط سازمانی، اجتماعی یا روانشناختی که عملکرد وظیفه را ارتقا می دهد، عملکرد زمینه ای به طور مستقیم به موفقیت سازمان کمک می کند. به بیان دیگر، عملکرد زمینه ای کیفیت روانشناختی اجتماعی محل کار را افزایش می دهد و پیوندهای منحصر به فردی با ویژگی های شخصیتی و ظرفیت شناختی دارد. در یک مطالعه، آنها کشف کردند که ظرفیت شناختی به جای عملکرد زمینه ای با وظایف شناختی مرتبط است. از سوی دیگر، وظیفه شناسی، برون گرایی، و همچنین موافق بودن، به طور قابل ملاحظه ای با رفتار مشارکتی مرتبط هستند. در نتیجه، متغیرهای شخصیتی بر رفتار مشارکتی تأثیر دارند، اما به هوش هیجانی سازمانی و همچنین کیفیت محیط سازمانی، اجتماعی و روانی محل کار بستگی دارد (لپین و داین ۲۰۰۱). چرنیس و کاپلان (۲۰۰۱) که بر ارتباط بین رفتار سازمانی و هوش هیجانی تأکید می کنند، پیشنهاد می کنند که ویژگی های فردی، گروهی، بین فردی و سازمانی، همگی اجزای مهم رفتار سازمانی هستند. آنها ادعا می کنند که تاکتیک های مداخله مدیران ارشد اجرایی (CEO) از جمله

عناصری است که بر رفتار و عملکرد سازمانی در روند انتخاب سازمانی تأثیر می‌گذارد. بر اساس مفهوم بلوغ عاطفی، سیستم‌های ارزیابی عملکرد عالی همراه با آموزش و توسعه موفق، تنها بر شیوه‌های رهبری سازمانی همسو با آنها تأثیر می‌گذارند. سیستم‌های مدیریت سازمانی عالی که برای اثربخشی شرکت مورد نیاز هستند، در این زمینه با رهبری مرتبط هستند. علیرغم این واقعیت که رهبران سازمانی ممکن است بر این باور باشند که ظرفیت فردی و سازمانی برای یادگیری مستمر یک مزیت رقابتی حیاتی است، عوامل خارجی اغلب تمرکز خود را از این مشکل منحرف می‌کند و در نتیجه کارایی فردی و گروهی ضعیف می‌شود. در نتیجه جلب توجه رهبران به منظور مشارکت پرسنل سازمانی در کار با کیفیت، امری حیاتی است و در بلندمدت بر اثربخشی شرکت می‌افزاید. رهبری یک مهارت کلیدی بلوغ عاطفی است که تأثیر بسزایی بر عضویت و عملکرد سازمان دارد. همچنین بر رفتار و اثربخشی شرکت تا حد زیادی تأثیر می‌گذارد (لام و کیربی ۲۰۰۲، وارنر ۱۹۹۴، ژانگ ۲۰۱۷). به گفته گولمن (۲۰۰۶)، زندگی سازمانی شکلی از نمایش غرور است که در آن افرادی که مایل به پیشرفت هستند ممکن است این کار را با توسل به غرور مافوق خود انجام دهند. در نتیجه، کسب و کارها باید استراتژی‌هایی ابداع کنند تا مدیران را وادار کند که به حرف‌های کارگران گوش دهند و دیدگاه‌های دیگران را هنگام تصمیم‌گیری در نظر بگیرند. مدیرانی که برای نظرات کارمندان ارزش قائل نیستند، احتمالاً در پشت میزهای خود منزوی خواهند ماند، و دور تا دور آن را دیواری از متفکران بی‌رنگ احاطه کرده‌اند که بدون توجه به آنچه که می‌گویند یا انجام می‌دهند، با کمال میل از آنها حمایت می‌کنند. بر اساس مجله بین‌المللی اقتصاد و تحقیقات مالی ۱۲۵، هوش هیجانی، کاریزما و شایستگی‌های جانشینان سازمانی بر الزامات وظیفه، افراد، ساختار اساسی و فرهنگ سازمانی برای بهبود اثربخشی شرکت تأثیر می‌گذارد (دواس ۲۰۰۵، آوینو ۲۰۱۳، اولیو ۱۹۹۹، باس ۱۹۹۸، کاروسو ۲۰۰۲، دواس ۲۰۰۵، میگول ۲۰۱۷، مانیر و اعظم ۲۰۱۷، اسپار ۲۰۱۷).

۳. جمع بندی

رفتار شخصی و گروهی در کسب و کارها و همچنین نحوه تأثیرگذاری آنها بر اثربخشی شرکت، مباحث کلیدی رفتار سازمانی است. در رفتار سازمانی اصول تفکر سیستمی و همچنین پویایی گروه مورد تأکید قرار می‌گیرد. رفتار سازمانی به طور ویژه به تأثیر ادراک و انگیزه در رفتار فردی توجه دارد و یک استراتژی مدیریتی یکپارچه تر و منسجم تر را ترویج می‌کند. شخصیت در رفتار سازمانی برای برآورده کردن اهداف سازمانی مهم است، زیرا تغییرات فردی افراد را نشان می‌دهد تا به شیوه‌ای پایدار عمل کنند. فرهنگ شرکت، همانطور که در ارزش‌ها نشان داده می‌شود، انگیزه‌هایی برای بهره‌وری بالاتر در زمینه رفتار سازمانی فراهم می‌کند. بلوک‌های ساختاری شرکت‌ها مانند ساختار سازمانی و مواد از اثربخشی شرکت پشتیبانی می‌کنند، زیرا عمر طولانی شرکت تنها در صورتی می‌تواند پایدار بماند که ساختارهای صحیح وجود داشته باشد.

تحقیقات بیشتر می‌تواند رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و اثربخشی عملکرد را بررسی کند تا دریابد آیا راه‌هایی برای تطبیق بهتر نیروی کار با وظایف به منظور بهبود پایداری سازمانی وجود دارد یا خیر.

- Cherniss, C. and Caplan, R. D., 2001. "Implementing emotional intelligence programs in organizations.
- Daus, C. and Ashkanasy, N. (2005). The Case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(4): 453-60.
- Drucker, P. F. (1998). Peter drucker on the profession of management. A Harvard Business Review Book: Boston.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The revolutionary new science of human relationships*. Bantam Books: New York, USA.
- Mugenda, O. M. and Mugenda, A. G. (2003). *Research methods: Quantitative and qualitative approaches*. Revised edn: African Centre for Technology Studies Press: Nairobi.
- Nwankwo, O. C. (2011). *A practical guide to research writing for students of research enterprise*. Revised Fourth Edition edn: Pam Unique Publishers Co. Ltd.: Port Harcourt.
- Side, S. D. (2008). Workplace stress management interventions: What works best? *Academy of Management Perspectives*, 22(3): 111-12.
- Torraco, R. J. and Swanson, R. A. (2015). The strategic roles of human resource development. *People and Strategy*, 18(2): 10.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as prediction of organizational citizenship and in-role behaviour. *Journal of Management*, 17(3): 601-17.