

# نقش فرهنگ سازمانی در ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی؛ مطالعه موردی

(خیراندیش، مهدی)\*<sup>۱</sup>. (بخشنده، محمد)<sup>۲</sup>

۱- استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری

۲- عضو هیئت علمی دانشکده پرواز، دانشگاه هوایی شهید ستاری

(دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۱/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۲/۱۸)

## چکیده

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی می‌پردازد. سؤال اساسی تحقیق عبارت است از اینکه آیا سطح بالای مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مورد استفاده در پژوهش حاضر به سطح بالای بهره‌وری نیروی انسانی منتهی می‌شود. جامعه آماری پژوهش شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده به تعیین نمونه پرداخته شد. روش گردآوری داده‌ها پرسشنامه حضوری بوده و از روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی استفاده شده است. نتایج حاصله، حاکی از وجود رابطه معنی‌دار بین همه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی است. در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاداتی ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ، فرهنگ سازمانی، بهره‌وری، بهره‌وری منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی.

## مقدمه

یکی از اهداف اصلی هر سازمان، دستیابی به بهره‌وری است. بهره‌وری کیفیت و کمیت تحقق اهداف سازمان را نشان می‌دهد و عمدتاً در حوزه مختلف انسانی، مواد و انرژی بیان می‌شود. مطالعات اخیر بیانگر آمار خوبی در خصوص این مؤلفه‌ها نیست و ارتقاء آن در صدر برنامه‌های تمامی سازمان‌ها بوده است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یکسو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها است و در این میان فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان

نقش برجسته‌ای داشته است. به زعم داوِنپورت راه حل کنونی حرکت از ابعاد سخت به‌سوی مؤلفه‌های نرم ارتقای بهره‌وری سازمانی است. البته عوامل درون سازمانی مانند فرهنگ کار، فرهنگ سازمانی، انتخاب درست کارکنان، انگیزش کارکنان، بهداشت روانی، رهبری اثربخش و عوامل دیگر، به تنهایی سازمان را به هدف نهایی خود نمی‌رسانند؛ بلکه این عوامل را باید به‌صورت سیستمی مورد توجه قرار داد [۳۲].

فرهنگ در یک سازمان، به‌مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضات بنیانی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها، به‌عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل داده و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل اساسی در تشکل بخشیدن به آن مطرح شده و تأثیر به‌سزایی بر ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، تکنولوژی و نیروی انسانی و از همه مهم‌تر بر بهره‌وری و استراتژی سازمان دارد. فرهنگ، باید و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می‌دهد.

با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسئولیت نموده و از کار احساس رضایت می‌کنند. این امر در کنار مدیریت قوی موجب بهبود روحیه، انگیزش، عملکرد سازمانی و بهره‌وری کارکنان می‌گردد. فرهنگ غنی سازمان همانند یک نیروی غنی و انرژی‌زا، سازمان را به‌وسیله نیروی انسانی کارا هدایت نموده، احساس و ادراک یکسان به اهداف سازمان داده، انگیزه‌ای قوی در افراد ایجاد و اخلاق و معنویت را در محیط، نظام‌مند می‌گرداند، به‌طوری که برخی پژوهشگران معتقدند فرهنگی که برای مقام و شأن افراد، ارزش قائل است موجب تقویت روحیه و عملکرد شغل می‌شود [۱۶].

تحقیقات نشان داده است که بین فرهنگ و حفظ و مراقبت نیروی انسانی، همبستگی مثبتی وجود دارد و این همبستگی می‌تواند موجب بهره‌وری نیروی کار گردد. تاکنون مطالعات و تحقیقات بسیاری در زمینه فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مختلف انجام شده است. برخی از آنها شامل موارد زیر است؛ بولز در زمینه تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت دانش‌آموزان در ورود به دانشگاه، هلمز و استرن در زمینه شناخت عوامل تأثیرگذار بر ادراک کارکنان نسبت به فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان، پاتریک در زمینه بررسی ارتباط رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی سازنده در سازمان، اونیل در زمینه استفاده از فرهنگ و ساختار سازمانی به‌منظور هدایت رفتار استراتژیک کارکنان، استراسر و

همکاران در زمینه تأثیر فرهنگ بیمارستانی بر توان‌بخشی تحقیق و توسعه، گیفورد در زمینه ارتباط بین فرهنگ بخش‌های مختلف بیمارستان و پرستاران شاغل در بخش‌ها، زاهدی در زمینه ارتباط فرهنگ سازمانی و کارایی در شرکت‌های بیمه، تاجیک در زمینه بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان، دارابی در زمینه بررسی و تعیین فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس، ابراهیمی در زمینه فرهنگ سازمانی و رابطه آن با بهره‌وری کارکنان در مورد بانک صنعت و معدن، فرجی در زمینه بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و وجدان کاری کارکنان شرکت مخابرات، محسن‌بیگی در زمینه بررسی فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان بیمارستان آموزشی، محمدی در زمینه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان سازمان آموزش و پرورش، زارع در زمینه ارتباط فرهنگ سازمانی با حفظ و مراقبت نیروی انسانی متخصص، غلامی در زمینه بررسی فرهنگ سازمانی در انگیزش شغلی و فرسودگی شغلی مشاوران و دانایی در زمینه بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم‌گیری (اثربخش) و ارائه یک الگوی بهینه [۱۷]. همچنین برخی مطالعات نشان داده است که هر چه فرهنگ قوی‌تر و استحکام بیشتری داشته باشد بهره‌وری و عملکرد نیروی انسانی نیز افزایش می‌یابد در حالی که برخی دیگر از تحقیقات تأثیر فرهنگ بر عملکرد و بهره‌وری را مبهم و پیچیده توصیف می‌کنند [۱۸، ۲۰، ۲۴، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۰] با وجود این، در زمینه فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با بهره‌وری کارکنان، کمتر پژوهشی در ایران صورت گرفته است.

شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران یکی از سازمان‌های مهم ارائه خدمات به‌شمار می‌آید و با توجه به تغییر رویکرد کنونی برای ارتقاء، توسعه و بهبود سازمان، بهره‌گیری پی‌درپی رویکرد نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را مدنظر دارد؛ بر این اساس با توسل به همه امکانات موجود و بهره‌گیری از پتانسیل‌های علمی، پژوهشی و دانشی کارکنان خود و اجرای پروژه عظیم مدیریت بهره‌وری در سطح شرکت در نظر دارد، مسیر تحولات و تغییرات عمده را بر خود هموار نموده و خود را به سمت کارآمدترین و اثربخش‌ترین سازمان منطقه‌ای و جهانی هدایت نماید.

بر این اساس، با توجه به مؤلفه‌های اصلی این دو مفهوم، فرضیاتی تدوین و در جامعه آماری مورد نظر در پژوهش حاضر به آزمایش گذارده شده‌اند. ادعای اصلی پژوهش حاضر این است که این دو مفهوم با یکدیگر رابطه مثبت و معنی‌داری داشته و سطح مطلوب مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به سطح بالای بهره‌وری منابع انسانی منتهی می‌شود.

## مروری بر مبانی نظری

### فرهنگ سازمانی

مطالعات و پژوهش‌های اولیه در زمینه فرهنگ سازمانی از اوایل سال‌های (۱۹۳۰م) شروع شد. در آن زمان التون مایو با کمک وارنر مشاهداتی را در زمینه فرهنگ‌های گروه کاری در شرکت وسترن-الکترونیک انجام دادند. واژه فرهنگ سازمانی در ادبیات کنونی توسط نویسندگان متعددی تعریف شده است. «الگویی از مفروضات اساسی مشترک که اعضای گروه یاد می‌گیرند، زیرا مشکلات سازگاری خارجی و انسجام درونی گروه را حل نموده و به اندازه‌ای خوب کار می‌کند که از دیدگاه آنها معتبر به نظر می‌آید و بر این اساس به‌عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در رابطه با آن مشکلات به اعضای جدید سازمانی آموخته می‌شود» [۳۱].

فرهنگ سازمانی را به‌طور ساده‌تر می‌توان به‌عنوان شخصیت سازمان تعریف نمود و اغلب به‌عنوان روشی که کارها در سازمان انجام می‌شوند، تعبیر می‌شود. دانشمندان فرهنگ و جو سازمانی دائماً به بررسی و درک روش‌هایی که اعضای سازمانی، سازمان‌شان را تجربه می‌کنند، می‌پردازند. برخی از تعاریف فرهنگ سازمانی بر پایه انسانی بنا شده‌اند و برخی دیگر شالوده‌های اجتماعی دارند. کامرون و کوین معتقدند فرهنگ سازمانی به ارزش‌های نامشهود، پنداشت‌های اساسی، انتظارات، خاطرات جمعی و تعاریف موجود در سازمان، اشاره دارد. فرهنگ نمایان‌گر این نکته است که اشیاء چگونه پیرامون اینجا قرار گرفته‌اند. فرهنگ منعکس‌کننده ترویج نوعی ایدئولوژی است که افراد درون واحدهایشان پذیرفته‌اند. فرهنگ، حسی از هویت به کارکنان منتقل می‌کند. قوانینی نانوشته فراهم کرده و اغلب رهنمودهایی بیان نشده در این زمینه‌اند که چه‌طور سازمان را اداره کنیم و ثبات سیستم‌های اجتماعی را ارتقاء دهیم [۱۹].

تیلر<sup>۱</sup> (۱۸۷۱م) اولین فردی بود که تعریفی رسمی از واژه فرهنگ ارائه نمود. او این واژه را به‌صورت زیر تعریف نمود: "کل پیچیده‌ای که دانش، اعتقاد، هنر، اخلاق، قانون، عادت‌ها و دیگر قابلیت‌ها و عاداتی را شامل می‌شود که به‌وسیله انسان به‌عنوان عضوی از جامعه پذیرفته می‌شود." این تعریف بر اشخاص، دانش، گروه‌ها و جامعه برای عوامل تشکیل‌دهنده و جدائی‌ناپذیر یک فرهنگ تأکید دارد. جودیت گوردون کارکردهای فرهنگ سازمانی را به‌شرح زیر بیان می‌کند؛ حمایت از استراتژی سازمان، تعیین راه‌های قابل قبول برای مدیران جهت تعامل با عناصر تشکیل‌دهنده خارجی از قبیل

سهامداران، دولت و مشتریان، قابل دسترس کردن تصمیمات برای افراد در سازمان‌ها، تعیین معیارهای عملکرد (مدیران و کارکنان می‌توانند به‌طور اساسی توانایی خودشان را در رسیدن به استانداردهای مستحکم با استفاده از فرهنگ ارزیابی کنند)، هدایت روابط طبیعی بین شخصی قابل قبول در سازمان، انتخاب سبک‌های مدیریتی مناسب [۲۳].

فرهنگ سازمانی تبیین نوعی احساس هویت در اعضای سازمان است تا افراد احساس کنند وجودشان در سازمان حایز اهمیت است و سازمان نیز برای آنها اهمیت دارد. فرهنگ سازمانی به‌عنوان ایجادکننده نوعی تعهد در افراد نسبت به چیزی که فراتر از منافع شخصی است عمل می‌کند. فرهنگ سازمانی به مثابه عامل ثابت و پایداری سیستم اجتماعی است که از نظر فرهنگی همانند، نوعی چسب است که می‌تواند با استانداردهای مناسب، اجزای سازمان را به هم پیوند دهد. فرهنگ سازمانی همانند، یک عامل کنترل است که موجب ایجاد و شکل‌دهی به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود. فرهنگ سازمانی عامل تناسب فرد با سازمان است که بر اساس آن فرد می‌تواند به سازمان بپیوندد و عضوی از سازمان شود و عملکردش مورد ارزیابی قرار گیرد. فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل پویایی است، به این معنا که عوامل درون سازمانی بر فرهنگ تأثیر می‌گذارند و فرهنگ سازمانی هم بر آنها تأثیر می‌گذارد [۱۵].

### بهره‌وری منابع انسانی

واژه بهره‌وری، در زبان انگلیسی به‌معنای «قدرت تولید، بارآور و مولد بودن است» مثلاً زمینی که استعداد زراعت دارد و بذر در آن رشد می‌کند، اصطلاحاً به زمینی مولد یا بارآور<sup>۲</sup> گفته می‌شود [۲]. شاید به‌طور رسمی و جدی، نخستین بار لغت «بهره‌وری» در مقاله‌ای توسط فردی به‌نام کوئیزی در سال (۱۷۶۶م) مطرح شد، بیش از یک قرن بعد یعنی در سال (۱۸۸۳م) آن‌طور که فرهنگ لغت لاروس بیان می‌کند فردی به نام «لیتره» بهره‌وری را تعریف کرد.

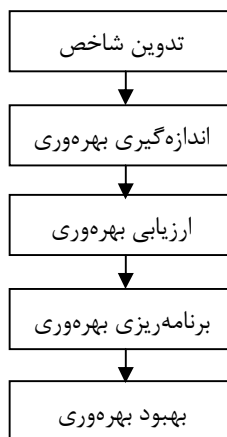
رابرت لندل بهره‌وری را این‌گونه تعریف کرده است: «بهره‌وری در سطح سازمانی معیار عملکرد است، بهره‌وری رابطه بین ستاده تولید شده کالاها و خدمات در یک دوره زمانی و داده مورد نیاز برای تولید از جمله نیروی کار، مواد، انرژی و سرمایه در سطح کیفی مطلوب است [۲۵].

دو عنصر اساسی بهره‌وری کارایی و اثربخشی است که کارایی، نسبت بازده واقعی به‌دست آمده به بازدهی استاندارد و تعیین شده (مورد انتظار) و اثربخشی، درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده

است. به عبارتی دیگر اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان تلاش‌های انجام شده نتایج مورد انتظار را حاصل کرده است در حالی که نحوه استفاده و بهره‌برداری از منابع برای نیل به نتایج، به کارایی مربوط می‌شود. در واقع اثر بخشی به عملکرد و فراهم آمدن رضایت افراد از تلاش‌های انجام شده مربوط می‌شود و کارایی با بهره‌وری صحیح از منابع در ارتباط است، ملاحظه می‌شود که کارایی جنبه کمی دارد ولی اثر بخشی جنبه کیفی دارد [۱] و در نهایت می‌توان چنین گفت که بهره‌وری مجموع اثربخشی و کارایی است و هر کدام به تنهایی نیست. در ادامه به بررسی بهبود بهره‌وری در سازمان‌های دولتی می‌پردازیم.

### بهبود بهره‌وری در سازمان‌های دولتی

بهبود بهره‌وری به معنی افزایش شاخص بهره‌وری طی دوره مورد مقایسه است، شاخص بهره‌وری می‌تواند عملکرد یک سازمان و همه کارکنان آن را مورد ارزیابی قرار دهد. لذا، ارزیابی بهره‌وری می‌تواند مدیریت را در شناسایی نارسایی‌ها، نقاط ضعف، انتخاب اقدامات اصلاحی و تعیین هدف‌ها و خط‌مشی‌های اجرایی واقع‌گرایانه در مسیر افزایش بهره‌وری سازمانی یاری دهد [۳]. مراحل بهبود بهره‌وری در نمودار شماره (۱) ارائه شده است.



نمودار شماره ۱- مراحل بهبود بهره‌وری [۳].

**تدوین شاخص:** بهبود بهره‌وری بدون تجزیه و تحلیل بهره‌وری امکان‌پذیر نیست. تا زمانی که چنین شاخصی تهیه نشود، قضاوت صحیح در مورد افزایش یا کاهش بهره‌وری ممکن نیست، بهبود

بهره‌وری نیازمند ارزیابی بهره‌وری است و بدون وضع شاخص‌های مناسب اندازه‌گیری بهره‌وری، امکان ارزیابی و قضاوت در مورد مؤثر بودن بهبود بهره‌وری میسر نیست.

**اندازه‌گیری بهره‌وری:** نیاز به اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش خدمات عمومی موضوعی است که به دلیل رشد خدمات و اداره امور عمومی و نگرانی عمومی از هزینه‌های رو به افزایش، اهمیت خاصی پیدا کرده است. دلایلی که برای سنجش بهره‌وری وجود دارند عبارتند از کمک به هدف‌گذاری، کمک به انتخاب مقرون به‌صرفه‌ترین منابع، کمک به شناسایی مسئولیت‌های مدیریت اثربخش، کمک به یافتن ابزارهای شناخت و روش‌های آموزش مدیران [۱۰].

**ارزیابی بهره‌وری:** ارزیابی با تجزیه و تحلیل نسبت‌های بهره‌وری و اطلاعات مربوط و مقایسه آنها با هدف‌های مورد نظر با عملکرد گذشته انجام می‌گیرد [۴]. یک جنبه مهم ارزیابی، توسعه یک سیستم سنجش و ارزیابی می‌باشد به نحوی که تضمین کننده اطلاعات دقیق مورد نیاز در زمان مناسب باشد مدیران در بخش‌های دولتی باید مطمئن باشند که اطلاعات در یک چارچوب خاص زمانی گردآوری می‌شود و با دقت بالایی همراه می‌باشد، همچنین اطلاعات باید کاملاً مناسب سنجش فعالیت‌ها باشد [۸].

**برنامه‌ریزی بهره‌وری:** اثر بخش‌ترین برنامه‌های بهبود بهره‌وری به مشارکت کارکنان در مراحل تصمیم‌گیری و امور مالی بستگی دارد. بهره‌وری هم‌چنین با امنیت شغلی کارکنان به‌عنوان یک متغیر مهم برای اعضای سازمان ارتباط دارد که بدون توجه به آن بهبود عملکرد منابع انسانی مشکل به‌نظر می‌رسد. برنامه‌های بهره‌وری موفق معمولاً به نظریه‌ها و پیشنهادهای کارکنان خود در مورد عملکرد سازمان اهمیت داده‌اند [۱۲]. هم‌چنین اجرای بسیاری از برنامه‌های بهبود بهره‌وری مستلزم این است که مدیران برای فعالیت‌های تازه‌ای که منجر به ایجاد انگیزه در منابع انسانی شود متعهد شوند [۸]. بعضی از برنامه‌های بهره‌وری عبارتند از کار گروهی، تغییر روش‌ها، مکانیزه و استفاده از رایانه، افزایش انگیزه، آموزش و کارآموزی [۴].

**بهبود بهره‌وری:** سازمان دارای محیطی مشارکتی می‌تواند به منافع بیشتری دست یابد، اقدامات ساختاری، چارچوبی را برای افزایش بهره‌وری در مسائل مستقیم شغلی کارکنان فراهم می‌آورد. یک طرح شغلی بهتر که توان بالقوه انگیزشی را در متن مشاغل قرار می‌دهد، برای نیل به بهبود بهره‌وری روش مؤثر و مناسبی است [۴].

### فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی: مدل مفهومی

بهره‌وری نیروی کار را می‌توان از طریق بهبود در شرایط فنی و سازمانی بهبود بخشید. به‌طور کلی عوامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی را می‌توان در چهار دسته شرایط انسانی، روانی، فنی و سازمانی طبقه‌بندی کرد، که در ادامه به‌شرح مختصری از آنها می‌پردازیم.

**الف: شرایط انسانی:** سطح پایین بهره‌وری نیروی کار به‌نحوه ترکیب نیروی کار از نظر سن یا جنس، مهارت و آموزش و تعداد کارکنان علمی و تخصصی، نحوه روابط انسانی و سیستم پرداخت دستمزد و حقوق مربوط می‌شود.

**ب: شرایط روانی:** بهبود در شرایط و عوامل روانی می‌تواند در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی سهم به‌سزایی داشته باشد. وجود محیط‌های سالم و داشتن بهداشت روانی موجبات عدم احساس خستگی پیدایش روحیه امید، نشاط و علاقه بیشتر کارکنان به کار و فعالیت را فراهم می‌آورد. همچنین زمینه ابتکار، خلاقیت و بهره‌وری کارکنان را مهیا می‌نماید.

**ج: شرایط فنی:** بسیاری از دانشمندان و صاحب‌نظران، افزایش بهره‌وری نیروی کار را حاصل پیشرفت فنی می‌دانند. که از آن جمله می‌توان به شرایط زیر اشاره کرد؛ پیشرفت فنی و اتوماسیون تولید، ماشین‌آلات و تجهیزات مدرن، کنترل کیفیت، کنترل ضایعات، گسترش تکنولوژی‌های اطلاعاتی، اندازه و عمر کارگاه.

**د: شرایط سازمانی:** مدیریت سازمان باید به‌منظور افزایش تولید و ارتقای بهره‌وری نیروی کار، شیوه‌ها و تکنیک‌های جدیدتر را به‌کار گیرد. علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام، رهبری، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌ریزی می‌توان از تقسیم کار و تخصصی کردن تولید، مشارکت کارکنان در امر تولید و تصمیم‌گیری، ایجاد تناسب بین اختیارات و وظایف، ایجاد محیط همکاری در سازمان و همچنین ایجاد سیستم ارزشیابی دقیق یاد کرد [۵]. عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری سازمان‌ها را می‌توان به‌شیوه‌های مختلف طبقه‌بندی کرد، این عوامل به دو دسته کلی، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی تقسیم می‌شود؛

**الف: عوامل درون سازمانی:** مهمترین عوامل درون سازمانی عبارت‌اند از میزان اثربخشی رهبری و مدیریت در سازمان، میزان اثربخشی روش‌های ارزیابی عملکرد، میزان اثر بخشی شیوه آموزشی



کارکنان، ماهیت و میزان اعتبار روش‌های آزمایش و انتخاب کارکنان، کیفیت برنامه‌های خاص تجزیه و تحلیل مشاغل، ماهیت نگرش‌های کارکنان، ماهیت فرهنگ سازمانی، سطح انگیزه افراد برای انجام وظایف شغلی، ماهیت شبکه‌های ارتباطی در سازمان.

**ب: عوامل برون سازمانی:** سازمان‌ها بیشتر تحت تأثیر عوامل بیرونی زیر هستند؛ اوضاع سیاسی کشور، فرهنگ، آداب و رسوم و سنت‌های جامعه، سوابق تاریخی کشور، موقعیت جغرافیایی کشور، نقش احزاب در کشور، اوضاع اقتصادی کشور، وضعیت روانی مردم، دسترسی به منابع و اطلاعات علمی، بهره‌گیری از نیروی کار متخصص در کشور، نقش متخصصان کشور، نقش خانواده کارکنان در بهره‌وری سازمان [۱۱].

در این پژوهش بر عامل درون سازمانی فرهنگ به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی تأکید شده است. شاخص‌های فرهنگ سازمانی مورد استفاده در این پژوهش از مدل عوامل فرهنگی رابینز اخذ شده‌اند، که عبارت‌اند از خلاقیت، پاداش، ریسک‌پذیری، هدایت، نظارت، حمایت مدیریت، هویت، الگوهای ارتباطی، برخورد آراء و انسجام [۷]. شایان ذکر است که شاخص‌های فرهنگ سازمانی رابینز در تحقیقات بسیاری در داخل و خارج کشور به کار گرفته شده است. در ادامه به تشریح این شاخص‌ها می‌پردازیم.

۱- نوآوری و خلاقیت: دربرگیرنده هر کار و اقدامی است که سازمان را در یک حوزه استراتژیک جدید قرار دهد. نوآوری می‌تواند شامل توسعه و ایجاد محصول یا خدمت جدید، فرآیند ساخت و تولید جدید، تکنولوژی جدید یا تغییر در مسیر و جهت استراتژیک سازمان باشد. این ویژگی به‌میزان مسئولیت، خلاقیت فردی، آزادی عمل و استقلال افراد اشاره دارد [۱۴].

۲- هدایت: به میزان ایجاد مقاصد و انتظارات عملکردی صحیح توسط سازمان اشاره دارد [۱۳]. هدایت فرآیندی است که در آن افراد نسبت به وظیفه و کار خود آشنا شده تا نهایتاً بدانند که انجام این فرآیند مستلزم مشخص کردن استانداردهای مرتبط با عملکرد و روشن کردن اهداف است. لذا منظور ما حدی است که سازمان اهداف و انتظارات عملکردی را به‌صورت واضح و روشن بیان می‌کند تا کارکنان نسبت به آن آگاهی یابند.

۳- سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای است که شیوه تخصیص پاداش مبتنی بر شاخص‌های عملکردی کارکنان است نه بر اساس سابقه خدمت، رابطه خویشاوندی و غیره. برای جبران خدمتی که فرد در

سازمان انجام می‌دهد، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان به‌خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به‌کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد [۶]. لذا منظور ما از سیستم پاداش میزانی است که پاداش بر مبنای معیارهای عملکرد و شایستگی کارکنان صورت می‌گیرد [۱۴].

۴- نظارت: نظارت و کنترل را می‌توان در چرخه‌ای که از خود کنترلی تا کنترل مستقیم یا کنترل بیرونی در نوسان است، نشان داد و منظور حدی است که سازمان برای کنترل رفتار کارکنان به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود که هر چه کمتر باشد معنای ضمنی آن این است که سازمان به‌حدی از بلوغ رسیده است که خود کنترلی را پذیرفته است و کمتر به مکانیزم‌های رسمی کنترل متوسل می‌شود [۱۴].

۵- الگوهای ارتباطی: منظور ارتباطات در ساختار رسمی سازمان است بدین معنی که در بعضی سازمان‌ها ارتباطات محدود به سلسله‌مراتب رسمی سازمان است که الگوی متمرکز و رسمی بر آن حاکم است و ارتباطات از طریق زنجیره رسمی و نمودار سازمانی در جریان است. بنابراین منظور مشخص کردن حدی است که ارتباطات سازمانی به سلسله‌مراتب رسمی اختیار در سازمان محدود می‌شود.

۶- انسجام: سازمان‌ها هم به انطباق بیرونی و هم به انسجام درونی نیاز دارند، انسجام بر مبنای بازار از مکانیزم‌های بیرونی انسجام است و به‌معنی هماهنگی و همکاری سازمان در روبرو شدن با عوامل خارج از سازمان مانند ارباب رجوع است و به‌عبارتی؛ اگر سازمان را به‌صورت یک سیستم متشکل از اجزا بدانیم، انسجام همچون چتری برای این اجزاست؛ که آنها را متحد می‌سازد. انسجام به‌معنای یکپارچگی، وحدت و پیوستگی افراد، گروه‌ها و واحدها در سازمان جهت پیوستن به هم‌دیگر برای تحقق اهداف مشترک است [۲۱].

۷- حمایت مدیریت: یکی از ابعاد حمایتی مدیریتی کمک به زیردستان است که گاهی فراتر از زندگی سازمانی فرد است و به مواردی مربوط می‌شود که به زندگی شخصی او باز می‌گردد. ضمن آنکه یکی از مسئولیت‌های اصلی مدیران پرورش و نگهداری منابع انسانی است، منابع انسانی که با انگیزه بالا و با موفقیت در راستای اهداف سازمان قدم برمی‌دارد و مدیران را در قبال حمایت از خود متعهد می‌کند [۲۸].

۸- هویت سازمانی: هویت سازمانی توسط بعضی از صاحب‌نظران به‌عنوان احساس ادراک جمعی اعضای سازمان در مورد جنبه‌ها و ابعاد مختلف سازمان تعریف شده است؛ که این ادراک جمعی عمیق و نسبتاً پایدار می‌باشد و موجب تفکیک سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود و افراد به سازمان به‌شدت وابسته‌اند. هویت سازمان حدی است که اعضای سازمان خود را با کل سازمان نه با گروه خاص یا با رشته تخصصی خود، یکی دانسته و دوست دارند که با آن، مورد شناسایی قرار گیرند.

۹- ریسک‌پذیری: تحمل ریسک حدی است که کارکنان مخاطره‌جویی، قبول مسئولیت و نوآوری را دوست داشته و در عین حال که از جانب سازمان تشویق می‌شوند، با شهامت، توانایی و دانایی از موقعیت‌های ریسک‌مدار استقبال می‌کنند.

۱۰- تحمل تضاد یا برخورد آرا: بیشتر مدیران با فرهنگ‌های مختلف و گوناگونی سروکار دارند؛ بنابراین بروز تضاد در بین افراد سازمان‌ها و حتی ملل امر غیر قابل اجتنابی است. خردترین سطح آن تضادی است که بین دو یا چند نفر در مورد نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارها به وجود می‌آید. نگرش‌ها، ارزش‌ها و تمایلاتی که هسته هر تضادی هستند به‌وسیله فرهنگ تعریف می‌شوند؛ که به شکل‌دهی ادراک افراد از خود و دیگران منجر می‌شود. بنابراین فرهنگ‌ها در حالی که با یکدیگر تفاوت دارند در شکل‌گیری روش‌های تحمل تضاد به‌وسیله طرفین مؤثر هستند [۲۲].

شاخص‌های بهره‌وری کارکنان در این پژوهش هفت شاخص؛ توان، شناخت شغل، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد عملکرد، اعتبار و سازگاری محیطی است که از مدل هرسی و گلدسمیت اتخاذ شده‌اند [۹]. در ادامه به تعریف و تشریح آنها می‌پردازیم:

۱- توان یا آمادگی کاری: افراد مجموعه‌ای از توانایی‌ها نیستند بلکه هر فرد نقاط قوت و ضعفی دارد. اجزای کلیدی توان عبارت‌اند از:

- دانش کاری مربوط به شغل (کارآموزی رسمی و غیر رسمی که انجام کار ویژه‌ای را به‌طور موفقیت‌آمیز تسهیل می‌کند).

- تجربه کاری مرتبط به شغل (تجربه کاری قبلی که به انجام دادن موفقیت‌آمیز کار جدید کمک کند).

- استعداد مربوط به کار (استعداد یا صفات ویژه‌ای که انجام دادن موفقیت‌آمیز کار را فراهم می‌آورد).

۲- شناخت شغل: هر یک از کارکنان از آنچه باید انجام دهند، زمان و چگونگی انجام آن شناخت خوبی داشته باشند و کار نیز مورد قبول آنان باشد. برای افزایش شناخت خوب کار، کارکنان نیاز دارند از اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، اولویت‌ها و چگونگی کسب هر یک از آنها آگاهی داشته باشند. آنان باید بدانند چه اهدافی در چه مواقعی بیشترین اولویت را دارد.

۳- حمایت سازمانی: منظور حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام موفقیت‌آمیز کار به آن نیازمندند. بعضی از عوامل کمکی عبارت‌اند از: بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام کار مناسب است، حمایت لازم از طرف سایر واحدهای سازمانی، در دسترس قرار دادن محصول با کیفیت.

۴- انگیزش یا تمایل: منظور، انگیزه کارکنان برای انجام کار مربوط است. همه افراد برای انجام دادن کارها تمایل یکسان ندارند. کارکنان بیشتر به کارهایی تمایل دارند که به‌طور موفقیت‌آمیز از عهده آن برمی‌آیند و کار برای آنها انگیزشی باشد یا آرامش‌روانی به‌بار آورد.

۵- بازخور عملکرد: منظور از این نوع بازخور، ارائه غیر رسمی عملکرد روزانه فرد به او و همچنین بازدیدهای رسمی دوره‌ای است. یک فرآیند بازخور مؤثر، به‌طور منظم کارکنان را در جریان چند و چون کارشان قرار می‌دهد.

۶- اعتبار: منظور معتبر بودن تصمیمات مربوط به منابع انسانی از نظر قانونی و هنجارها توسط مدیر است. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تصمیمات آنان درباره کارکنان از نظر حقوقی و خط‌مشی‌های سازمان مناسب هستند. تصمیماتی که درباره منابع انسانی گرفته می‌شود باید مستند شده و بر اساس شاخص‌های عملگرا توجیه شوند.

۷- سازگاری محیطی: عوامل بیرون سازمانی که می‌تواند عملکرد فرد را تحت تأثیر قرار دهد، محیط را تشکیل می‌دهد. این عوامل حتی اگر کارکنان، توان، شناخت، حمایت و تمایل لازم را برای انجام کار داشته باشند باز هم بر عملکرد افراد اثر می‌گذارند. عوامل کلیدی محیطی عبارت‌اند از رقابت، تغییر وضعیت بازار، مقررات دولتی و تغییر خط‌مشی صاحبان مواد اولیه.

### فرضیه‌های تحقیق:

**فرضیه اصلی:** بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیات فرعی:

فرضیه ۱: بین خلاقیت کارکنان و بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۲: بین سیستم پاداش و بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۳: بین ریسک‌پذیری و بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۴: بین هدایت و بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۵: بین نظارت و بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۶: بین حمایت مدیریت و بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۷: بین هویت کارکنان و بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۸: بین الگوهای ارتباطات و بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۹: بین برخورد آراء و بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۱۰: بین یکپارچگی (انسجام) و بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، رابطه معناداری وجود دارد.

## روش تحقیق و ابزار مطالعه تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع استفاده، کاربردی و از بعد زمانی، تحقیقی مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، کمی است. ابزار اصلی در این تحقیق پرسشنامه‌های استاندارد و معتبری است که توسط صاحب‌نظران برجسته دنیا برای پژوهش نگرش‌سنجی طراحی گردیده است. نتایج اعتبار پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۷ می‌باشد. و روایی پرسشنامه نیز با استفاده از روایی محتوا و روایی سازه توسط اساتید و صاحب‌نظران مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. برای سنجش فرهنگ سازمانی از الگوی رایینز و برای سنجش بهره‌وری منابع انسانی از الگوی هرسی و گلدسمیت استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و کارکنان واحد مدیریت امور اداری و مدیریت بازرگانی ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است که در این تحقیق از میان (۲۳۲ نفر) از کارکنان، تعداد (۱۴۴ نفر) با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری استنباطی نظیر ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن، تحلیل واریانس فریدمن و آزمون دو جمله‌ای با کمک نرم‌افزار (SPSSWIN) استفاده شده است. فرضیه صفر تمامی فرضیات مبنی بر عدم وجود رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی و فرضیه یک حاکی از وجود رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی است.

## یافته‌های پژوهش

### الف- نتایج آزمون ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن

به‌دلیل غیر نرمال بودن داده‌ها از آزمون‌های غیرپارامتریک استفاده شده است. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات فرضیه اصلی نشان می‌دهد؛ که بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه معناداری وجود دارد. جهت این رابطه مثبت است و ضریب همبستگی بین این دو هشتاد و یک درصد است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات فرضیه‌های فرعی نشان می‌دهد که بین ابعاد فرهنگ سازمانی (خلاقیت کارکنان، سیستم پاداش، هدایت، نظارت، حمایت مدیریت، هویت، الگوهای ارتباطی، برخورد آراء و تحمل تضاد، انسجام) با بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ شدت همبستگی

آنها در جدول شماره (۱) ارائه شده است. در خصوص فرضیه شماره سه تجزیه و تحلیل اطلاعات نشانگر این است که در سازمان بین ریسک‌پذیری و بهره‌وری منابع انسانی رابطه معناداری وجود ندارد. دلیل این مهم می‌تواند در ماهیت خود سازمان یعنی دولتی بودن آن نهفته باشد. نتایج حاصل از رابطه بین متغیرها در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۱- رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی

| فرضیات   | همبستگی | سطح معناداری | میزان خطا | نتیجه آزمون |
|----------|---------|--------------|-----------|-------------|
| فرضیه ۱  | ۰/۶۲۶   | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۵      | H0 رد       |
| فرضیه ۲  | ۰/۴۸    | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۵      | H0 رد       |
| فرضیه ۳  | ۰/۱۱۴   | ۰/۳۲۷        | ۰/۰۵      | H0 رد       |
| فرضیه ۴  | ۰/۴۳۰   | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۵      | H0 رد       |
| فرضیه ۵  | ۰/۷۱    | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۵      | H0 رد       |
| فرضیه ۶  | ۰/۷۰    | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۵      | H0 رد       |
| فرضیه ۷  | ۰/۶۱۹   | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۵      | H0 رد       |
| فرضیه ۸  | ۰/۵۷۴   | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۵      | H0 رد       |
| فرضیه ۹  | ۰/۶۵۱   | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۵      | H0 رد       |
| فرضیه ۱۰ | ۰/۷۲۵   | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۵      | H0 رد       |

### ب- نتایج آزمون دو جمله‌ای

این آزمون که برای بررسی وجود یا عدم وجود مؤلفه‌های مورد مطالعه در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران انجام گرفت؛ بیان‌گر وجود مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی خلاقیت، هدایت، نظارت، هویت سازمانی و الگوهای ارتباطات رسمی و عدم وجود مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی سیستم پاداش متناسب با عملکرد، ریسک‌پذیری و مخاطره‌پذیری، حمایت مدیریت در حد بالا، تحمل تضاد و برخورد آراء، یکپارچگی و انسجام می‌باشد. همچنین در ارتباط با بهره‌وری منابع انسانی، این آزمون

نشان‌دهنده وجود مؤلفه‌های توانایی کارکنان، شناخت شغلی مناسب و قابلیت بالای سازگاری محیطی آنان و عدم وجود حمایت سازمانی، انگیزش بالا، بازخورد مناسب عملکرد و اعتبار قوانین و ضوابط اداری است.

### ج- نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن

از این آزمون برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها استفاده می‌شود که نتایج آن در جداول زیر خلاصه شده است.

جدول شماره ۲- رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن

| اولویت | مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی | میانگین | انحراف معیار | رتبه میانگین به ترتیب اولویت |
|--------|-------------------------|---------|--------------|------------------------------|
| ۱      | هویت                    | ۳/۵۳۱   | ۰/۹۹۷        | ۷/۲۴                         |
| ۲      | نظارت                   | ۳/۴۶    | ۰/۷۳۲        | ۶/۸۹                         |
| ۳      | هدایت                   | ۳/۳۴۲   | ۰/۷۷۴        | ۶/۵۵                         |
| ۴      | خلاقیت                  | ۳/۲۷۵   | ۰/۷۳۰        | ۶/۲۶                         |
| ۵      | الگوهای ارتباطی         | ۳/۲۰    | ۰/۷۶۷        | ۵/۵۸                         |
| ۶      | انسجام                  | ۳/۱۲۸   | ۰/۸۳۸        | ۵/۶۱                         |
| ۷      | ریسک‌پذیری              | ۲/۸۶۷   | ۰/۸۲۷        | ۴/۶۵                         |
| ۸      | حمایت مدیریت            | ۲/۸۱۹   | ۱/۰۴         | ۴/۳۴                         |
| ۹      | برخورد آراء             | ۲/۷۳۲   | ۰/۹۲۲        | ۴/۱۱                         |
| ۱۰     | سیستم پاداش             | ۲/۵۷۲   | ۰/۸۹۲        | ۳/۵۰                         |

همان‌گونه که در جدول شماره (۲) مشخص است از لحاظ اولویت، مؤلفه هویت در سازمان با رتبه میانگین (۷/۲۴) در رتبه اول قرار می‌گیرد و سیستم پاداش متناسب با عملکرد با رتبه میانگین (۳/۵۰) در اولویت آخر قرار دارد.



## جدول شماره ۳- رتبه‌بندی مؤلفه‌های بهره‌وری منابع انسانی با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن

| اولویت | مؤلفه‌های بهره‌وری منابع انسانی | میانگین | انحراف معیار | رتبه میانگین بر ترتیب اولویت |
|--------|---------------------------------|---------|--------------|------------------------------|
| ۱      | شناخت شغل                       | ۳/۳۹    | ۰/۷۱۶        | ۵/۶۳                         |
| ۲      | سازگاری محیطی                   | ۳/۶۳    | ۰/۷۹۸        | ۴/۹۹                         |
| ۳      | توان                            | ۳/۸۹    | ۰/۶۸۷        | ۴/۲۵                         |
| ۴      | انگیزش                          | ۳/۲۲    | ۰/۷۲۱        | ۴/۰۴                         |
| ۵      | اعتبار                          | ۳/۱۶    | ۰/۷۹۹        | ۳/۷۱                         |
| ۶      | حمایت سازمانی                   | ۲/۹۵    | ۰/۸۲۵        | ۳/۰۶                         |
| ۷      | بازخور عملکرد                   | ۲/۶۹    | ۰/۸۲۲        | ۲/۳۱                         |

بر اساس جدول شماره (۳) مؤلفه شناخت شغل با رتبه میانگین (۵/۶۳) در اولویت اول و بازخور عملکرد با رتبه میانگین (۲/۳۱) در اولویت هفتم (آخر) قرار دارد.

## نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه‌ای معنادار بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، مورد تأیید واقع گردید و با عنایت به این مهم ضروری است همواره فرهنگ سازمانی و ابعاد آن در تصمیمات، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌های سازمانی به‌عنوان عاملی اثرگذار بر بهره‌وری و کارایی کارکنان و سازمان مدنظر قرار گیرد. بر این اساس، موارد زیر را می‌توان برای ارتقای سطح بهره‌وری منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران مطرح نظر قرار داد:

- ۱- حفظ روحیه خلاقیت و نوآوری و افزایش آن با ایجاد فضای خلاق، اختصاص زمانی به کارکنان برای خلاقیت و تشویق و ترغیب نوآوری و خلاقیت و ارتباط مستمر آن با سیستم پاداش.
- ۲- استقرار مکانیزمی برای تناسب عملکرد با پاداش اعطایی و اعطای پاداش برحسب ضوابط و شایستگی افراد که در این راستا استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد حائز اهمیت می‌باشد. همچنین ارائه نتایج ارزیابی عملکرد جهت خودارزیابی کارکنان و ایجاد تصویر مناسبی از تناسب عملکرد با پاداش می‌تواند مفید باشد.
- ۳- ارائه آموزش‌های لازم و افزایش دانش برای تقویت ریسک‌پذیری معقول در کارکنان.

۴- مشارکت دادن کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تفویض اختیار بیشتر برای اعتمادسازی و تقویت روحیه خودکنترلی.

۵- گسترش و توسعه روابط غیر رسمی و شخصی با کارکنان توسط مدیریت جهت ایجاد تصویری مناسب از حمایت‌های مدیریتی و ایجاد ارتباط اثربخش. به‌عنوان مثال، احوالپرسی‌های صمیمانه، پی‌گیری و پی‌جویی مسائل و مشکلات زندگی شخصی کارکنان و توجه به مسائل حائز اهمیت برای کارکنان و ارائه اطلاعات شفاف و به‌موقع.

۶- برای حفظ و تداوم هویت سازمانی کارکنان، انجام اقداماتی که موجب افتخار و غرور کارکنان است می‌تواند مفید باشد. مانند تقدیر و تحسین کارکنان، ذکر نام کارکنان در نشریات محلی، اطلاعیه‌های سازمانی و غیره.

۷- برخورد منطقی با دیدگاه‌های مخالف و برخورد با آراء کارکنان به‌صورتی منطقی و در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی و همچنین افزایش تحمل، شنیدن و ارزیابی منصفانه دیدگاه‌ها و نظرات مخالف می‌تواند روحیه اعتماد و صداقت، پویایی گروهی و اثربخشی سازمانی را افزایش دهد.

۸- اعطای پاداش‌های مادی و معنوی و استفاده از روش‌های زیر جهت افزایش انگیزش و رضایت کارکنان؛

- هدف‌گذاری و مدیریت بر مبنای هدف که یکی از بهترین راه‌های آن سهمیم کردن افراد در فرآیند تعیین اهداف است.

- استفاده از روش گردش شغلی و آموزش ضمن خدمت.

- توسعه شغلی و غنی‌سازی شغلی کارکنان.

- مشارکت شغلی که نمونه بارز آن سهمیم کردن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری است.

- بررسی ویژگی‌های شغلی کارکنان از حیث تنوع، اهمیت، هویت و استقلال شغلی و بازخور عملکرد.

۹- ایجاد سیستم بازخور غیر رسمی یا بازدیدهای دوره‌ای و انعکاس عملکرد کارکنان به آنان به‌منظور مطلع نمودن کارکنان نسبت به چگونگی کار، مشکلات و اشتباهات‌شان جهت بهبود مستمر.

۱۰- اتخاذ تصمیمات مربوط به منابع انسانی با حساسیت هرچه بیشتر و بر مبنای ضوابط و شایستگی‌های تخصصی و تجربی و با لحاظ اصل لیاقت و عدالت.

۱۱- تدوین شاخص‌های بهره‌وری برای اندازه‌گیری و ارزیابی بهره‌وری در راستای افزایش آن.

۱۲- استفاده از برنامه‌هایی همچون کار گروهی، اصلاح روش‌ها و سیستم‌ها، افزایش انگیزه کارکنان.

### پی‌نوشت‌ها

- ۱- Tyler
- ۲- Productive
- ۳- Trust Building

### منابع و مراجع

- [۱] ابطی، سید حسین و کاظمی، بابک. "بهره‌وری"، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۸۲.
- [۲] بلقیسی، پرویز. آشنایی با مفهوم "بهره‌وری"، مجله تحول اداری ویژه‌نامه دولت و بهره‌وری ملی، ۱۳۷۳.
- [۳] بلقیسی، پرویز. "بهره‌وری سازمانی و بررسی روشها"، مجله تحول اداری، شماره ۹، ۱۳۷۳b.
- [۴] پوتی، ژوزف. "مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن"، ترجمه عین‌الله علا، تهران: انتشارات زوار، ۱۳۷۱.
- [۵] پیمان، سید حسین. "بهره‌وری و مصداقها". تهران: نشر زمینه (وابسته به سازمان اقتصادی کوثر)، ۱۳۷۴.
- [۶] دارابی، ناصر. "بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی"، دانشگاه تربیت مدرس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۰.
- [۷] رایینز، استیفن. "رفتار سازمانی"، ترجمه: سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۳.
- [۸] ربیعی مندجین، محمدرضا. "در جستجوی بهبود بهره‌وری عمومی"، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۳ و ۳۴، ۱۳۷۵.
- [۹] رضائیان، علی. "مدیریت رفتار سازمانی"، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
- [۱۰] رفتاری، مریم و اشرف العقلایی، احمدرضا. "بهبود بهره‌وری در بخش خدمات عمومی"، مجله تحول اداری ویژه‌نامه دولت و بهره‌وری ملی، ۱۳۷۳.
- [۱۱] ساعتچی، محمود. "روانشناسی بهره‌وری"، تهران: مؤسسه نشر ویرایش، ۱۳۷۶.
- [۱۲] شریف زاده، فتاح. "بهره‌وری و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان"، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۳، ۱۳۷۲.
- [۱۳] شریف زاده، فتاح؛ کاظمی، مهدی. "مدیریت و فرهنگ سازمانی"، تهران: نشر قومس، ۱۳۷۷.
- [۱۴] فانی، علی اصغر و حسینی نژاد، حمید. "فرهنگ سازمانی"، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، ۱۳۸۱.
- [۱۵] مشبکی، اصغر. "مدیریت رفتار سازمانی: تحلیلی کاربردی"، تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۷۷.
- [۱۶] ممی زاده، جعفر. "تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد آن"، مجله ش ۶۱، ۱۳۷۶.
- [۱۷] نصیرپوری، امیر اشکان و ریسی، پوران و هدایتی، سید پوریا. "رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های عمومی آموزشی دانشگاه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران"، مجله شماره ۳۵، ۱۳۸۸.

- [18] Akin, G. and Hopelain, D., "Finding the culture of productivity", *Organizational Dynamics*, VOL14.NO3, 1986.
- [19] Cameron, KS & Quinn, RE., "*Diagnosing and changing organizational culture*", Addison-Wesley, Reading MA, 1999.
- [20] Denison, D., "Bringing corporate culture to the bottom line " *Organizational Dynamics*. VOL13.NO2, 1984.
- [21] Ettlilie, J.E& Ernesto R.M., "Organizational Integration and process Innovation" , *Academy of management Journal*, Vol.33, No: 4, 1992.
- [22] Ekholly, E., "Organizational conflict: A comparative Analysis of conflict styles across cultures", *International Journal of conflict management*, 1960.
- [23] Gordon, Judith R., "*Organizational Behavior*", Prentice-Hall International Inc, 1996.
- [24] Kotter, P and Heskett, L., "*Corporate culture and performance*", Macmillan, Newyork, NY, 1992.
- [25] Landel, Robert. "*Managing productivity through people*". Prentice - Hall, Inc, 1986.
- [26] Marcoulides, G. and Heck, R., "Organizational culture and performance: proposing and testing a model", *Organization Science*. VOL4.NO2, 1993.
- [27] Mathew, Jossy., "The Relationship Of Organizational Culture with Productivity and Quality", *Journal of Employee Relations*, VOL 29. NO6, 2007.
- [28] Moberg. D.J., "Helping subordinate with their personal problems: A moral dilemma for managers", *Journal of Business Ethics*, vol. 9, 1990.
- [29] Ouchi, W. G. "*Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*", Reading, Addison-Wesley. MA, 1981.
- [30] Rousseau. D., "Quantitative assessment of Organizational Culture", *Group and Organizations Studies*, VOL15.NO4, 1991.
- [31] Schein, Edgar. "*Organizational Culture & Leadership*". First Edition. Sanfrancisco: Jossey - Bass, 2004.
- [32] Scheultz D, Schoultz ES. The relationship between worker and equipment. New Jersey: Prentice-Hall; 1998.