

# فرهنگ سازمانی و تأثیر

## آن بر بهره‌وری

### کارکنان

نوشین هوشمند همدانی

خلاصه‌ای از پایان نامه کارشناسی ارشد در موضوع فرهنگ سازمانی

بانک مرکزی ایران و تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان

سازمان دارند. از سوی دیگر، بهره‌وری نیز به عنوان یک نگرش، یک فرهنگ و یک برداشت ذهنی از کار و زندگی تعریف می‌شود.

صرف‌نظر از تعریف فنی بهره‌وری که نسبت ستانده به داده است، اگر بهره‌وری را یک بینش فکری بدانیم، در آن صورت به عنوان یک ارزش و فرهنگ در مجموعه ارزش‌های سازمانی مطرح می‌شود و بهبود آن در توسعه اقتصادی، کاهش تورم و افزایش سطح رفاه جامعه تأثیرات زیادی دارد.

#### مقدمه

یکی از عوامل مهمی که موفقیت سازمان‌ها را تضمین می‌کند، فرهنگ سازمانی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است.

فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، اعتقادات، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان اشاره می‌کند و سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک

○ قدرت فرهنگ با میزان تسایر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌شود.

○ فرهنگ در یک سازمان، مانند شخصیت است برای یک انسان.

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوع جدیدی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده که هیچ یک از آن دو واژه به تنهایی این اندیشه را در بر ندارند. سازمان یک استعاره برای نظم و ترتیب است، در حالی که عناصر فرهنگ منظم و با نظم نیستند. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسایل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود که نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین، فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت است برای یک انسان.

فرهنگ لغات و بستر، "فرهنگ" را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی تعریف می‌کند، مجموعه‌ای که شامل افکار، گفتار، اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال آموخته‌ها به نسل دیگر تأکید دارد. از طرف دیگر، "سازمان" عبارت است از فرآیندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست‌یافتن به هدف‌های معین. در گذشته تصور بر این بود که سازمان یک وسیله یا ابزاری منطقی است که می‌توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد، ولی واقعیت این است که سازمان بیش از اینها است، زیرا هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد در می‌آید، دارای نوعی حیات و زندگی می‌شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می‌شود و الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار می‌گیرد که در همه جای سازمان به چشم می‌خورد.

کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که به طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به طور واقعی با هم رفتار می‌کنند، تعریف می‌کند. ادگار شاین نیز معتقد است که فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسایل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسایل سازمان به

اعضای جدید آموخته می‌شود. به عقیده پژوهشگر دیگری، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک سازمان که آن را از سازمان دیگر متمایز می‌کند. این پژوهشگر می‌نویسد: فرهنگ،

۱- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.  
۲- به مطالعه انسان شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.

۳- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند، شکل گرفته است.  
۴- حرکت آن کند و سخت است.

۵- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.  
در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی است که سازمان برای ارزش قایل است. ده ویژگی وجود دارد که در مجموع عضاره فرهنگ سازمانی هستند. این ده ویژگی عبارتند از:

۱- خلاقیت فردی: میزان مسوولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.  
۲- ریسک پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند و بلند پروازی کنند.  
۳- رهبری: میزانی که سازمان هدف‌ها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌ماید.  
۴- یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.

۵- حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند یا از آنها حمایت می‌کنند.

۶- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می‌کنند.

۷- هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان را معرفی خود می‌دانند.

۸- سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد.

۹- سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند تا با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.



تحقیقات پیوسته و آترمن در مسورد سازمان‌های مسترخی سخاکی از آن است که وجود ارزش‌ها و باورهای اساسی در این سازمان‌ها موجبیات ترکیبی و پیشرفت آنها را فراهم‌کنم آورده است.



است که وجود ارزش‌ها و باورهای اساسی در این سازمان‌ها موجبات ترقی و پیشرفت آنها را فراهم آورده است.

باورهای اساسی سازمان‌های مترقی را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

- ۱- اعتقاد به بهترین بودن.
- ۲- اعتقاد به مهم دانستن جزئیات کار و خوب انجام دادن آن.
- ۳- اعتقاد به اهمیت یکایک افراد.
- ۴- اعتقاد به کیفیت عالی فسرآورده و خدماتی که همراه آن است.
- ۵- اعتقاد به آن که بیشتر اعضای سازمان باید نوآور باشند و در نتیجه، آماده باشند که با ناکامی مقابله کنند.
- ۶- اعتقاد به اهمیت حالت غیررسمی به منظور بالا بردن میزان تماس و ارتباط میان افراد سازمان.
- ۷- اعتقاد به پذیرفتن اهمیت رشد و منافع اقتصادی.

## چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می‌گیرد. وقتی سازمان متولد می‌شود، تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. در واقع فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصور کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. سپس به تدریج سیستم‌های پاداش، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌شوند. مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارند. بدیهی است که بنیانگذاران سازمان مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود. کارمندان همیشه رفتار مدیران را زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی را که نتیجه عمل مدیریت است، به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. همه اینها مجموعه قوانین نوشته رفتاری را در کار تشکیل می‌دهند. گروه‌های کاری این قوانین را به عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آنها را یاد می‌گیرند و به افراد

۱۰- الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می‌شود.

فرهنگ سازمانی از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و اساس فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره می‌کند. این لایه، فرهنگ واقعی سازمان را تشکیل می‌دهد.

## نقش فرهنگ و قدرت آن

در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی را ایفا می‌کند:

- ۱- فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد.
  - ۲- فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد.
  - ۳- فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند.
  - ۴- فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند.
  - ۵- فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد.
- قدرت فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌شود. هنگامی که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای یک سازمان به طور روشن و واضح بیان شوند و حفاظت و نگهداری شوند و از سوی تعداد زیادی از افراد حمایت شوند، به سرعت گسترش پیدا می‌کنند. چنین فرهنگی، یک فرهنگ قوی است. از نتایج وجود فرهنگ قوی این است که جابجایی کارکنان را کاهش می‌دهد و موجب می‌شود که اعضای سازمان درباره جایگاه و محل آن اتفاق نظر کامل داشته باشند. این اتفاق نظر باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. یک فرهنگ قوی موجب می‌شود که تداوم رویه در رفتار تشدید شود و جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان گردد و حتی می‌تواند مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند.
- نتایج تحقیقاتی که توسط پیترز و واترمن در مورد سازمان‌های مترقی صورت گرفته، نشان داده

فرهنگ سازمانی خلط است، مساع حرکتیست سازمان به سوی هدف‌های تعیین شده است.



فکر و صحبت کردن عینا همانند یکدیگر عمل می‌کنند. حال، اگر این همفکری و توافق در جهت مثبت باشد، توفیق سازمان حاصل می‌شود، در غیر این صورت، فرهنگ بوجود آمده مانع حرکت سازمان به سوی هدف‌های خود خواهد شد.

### مدیریت فرهنگ سازمانی

یکی از مهمترین خصوصیات عصر حاضر تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر به چشم می‌خورد. بررسی فرهنگ سازمانی نیز به عنوان پدیده‌های زنده و جاندار باید مورد توجه قرار گیرد تا شتاب دگرگونی آن حفظ شود و ارزش‌هایی که از آغاز آن را اثر بخش ساخته‌اند، تقویت شوند. انتقال از یک فرهنگ سازمانی مقاوم به فرهنگی که برنامه‌ریزی برای مقابله و تطبیق با تغییرات را تشویق کند، از جمله مواردی است که بهبود سازمان به آن توجه دارد. بهبود سازمان نیز فرآیندی است که بیشتر در اطراف تغییر فرهنگ سازمانی دور می‌زند. تغییر فرهنگ سازمانی و فرهنگ گروهی مقوله‌ای است که کورت لوین به آن توجه داشته و معتقد است که تغییر فرد و گروه وقتی مؤثر واقع می‌شود که هنجارها و استانداردهایی که حاکم بر اعمال و رفتار گروه است، تغییر کند. اچ، سی و کلمن سه طرح را برای تغییر طرز تلقی، نگرش و رفتار افراد پیشنهاد کرده است:

الف) اجابت: اجابت یا قبول تغییر را می‌توان از طریق اجرای قاطعانه استراتژی تشویق و تنبیه برای رفتارهای خوب و بد بدست آورد. ترس از تنبیه یا میل به گرفتن پاداش سبب می‌شود که افراد رفتار خود را تغییر دهند.

ب) احراز هویت: احراز هویت موقعی صورت می‌گیرد که اعضا از لحاظ روانی آن چنان تحت تأثیر قرار گرفته باشند که بخواهند هویت خود را با مدل‌ها یا نقش‌های رفتاری مطلوب تطابق داده و مانند آنها رفتار کنند.

پ) باطنی شدن: تغییر در باطن افراد آن چنان رسوخ می‌کند که جزئی از افکار و عقاید آنها را تشکیل دهد و با انگیزه‌ای درونی بخواهند خود را با محیط جدید تطبیق دهند.

مسئله تغییر فرآیندی نیست که فقط برای یک بار صورت گیرد، بلکه به لحاظ پویایی و تغییرات مداوم محیط جریانی دائمی است.

تازه‌وارد می‌آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ مداوم می‌یابد.

استیفن رابینز، نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارتند از:

۱- گزینش: هدف گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را داشته باشند. در این مرحله سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان درآیند که متناسب با سازمان باشند. در نتیجه، کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند که دارای ارزش‌هایی باشند که سازمان برای آنها اهمیت قابل است.

۲- مدیریت عالی سازمان: مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را آرایه می‌کنند که دست به دست می‌شود و پس از طی سلسله مراتب، به همه جای سازمان می‌رسند.

۳- جامعه پذیری: مساله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت کنند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند. جامعه‌پذیری در سه مرحله اجرا می‌شود: الف) مرحله پیش از ورود: این مرحله مربوط به آموزش‌ها و یادگیری‌هایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می‌گیرد.

ب) مرحله رویارویی: در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می‌شود و احتمالاً در می‌یابد که در انتظارات و آن چه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر کند.

پ) مرحله تحول جامع: در این مرحله فرد استخدام شده، مهارت‌های لازم را برای انجام کارها می‌آموزد و در آنها تبحر پیدا می‌کند و به هنجارهای گروهی احترام می‌گذارد و با آنها همان می‌شود.

آنچه مسلم است، هیچکس در ابتدای ورود به سازمان آموزش ندیده است که چگونه عمل کند، بلکه هر فردی که وارد سازمان می‌شود، رفتار مورد انتظار به صورت آرام به او تعلیم داده می‌شود. هر چه گروه با هم متحدتر باشند، آموزش سریع‌تر انجام می‌شود، به طوری که پس از مدتی طولانی افراد گروه از نظر ظاهر و اجرای وظایف،

کارایی به معنی درست انجام دادن کارها مستقیم و اثربخشی به معنی انجام درست کارها مستقیم است.

معتقدند که کم کاری و تساهل تبلی باعث چنین وضعی در کشورهای فقیر شده است.

### عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان

بهره‌وری مفهومی چند بعدی است که می‌توان آن را یک متغیر اقتصادی، مالی، فرهنگی و اجتماعی دانست. عوامل بسیاری از تکنولوژی گرفته تا نگرش‌های کاری کارکنان، در تعیین این متغیر نقش دارند. از آنجایی که مهمترین منبع هر سازمان نیروی انسانی آن است، بنابراین نیروی انسانی یکی از عوامل کلیدی بهبود بهره‌وری محسوب می‌شود و موفقیت و پیشرفت هر سازمان با نیروی انسانی آن ارتباط مستقیم دارد. برای شناخت عواملی که بر میزان بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارند، محققان مطالعاتی را انجام داده‌اند و در نهایت مدل ACHIEVE را طراحی کرده‌اند. هر یک از حروف واژه مذکور مخفف کلمات زیر است:

A - Ability - توانایی که به دانش و مهارت در انجام کار اشاره دارد.

C - Clarity - وضوح یا شناخت که به ادراک نقش اشاره دارد، یعنی فرد باید بداند که چه کاری را در چه وقتی انجام دهد.

H - Help - کمک که منظور از آن حمایت سازمانی است که فرد برای انجام وظایف به آن نیازمند است.

I - Incentive - تمایل که همانا انگیزش شغلی است، یعنی میل به انجام وظیفه به طور موفقیت‌آمیز،

E - Education - ارزیابی، یعنی بازخورد روزانه عملکرد و نظارت دوره‌ای رسمی.

V - Validity - اعتبار که به قانونی و معتبر بودن تصمیمات مدیر در رابطه با نیروی انسانی ارتباط دارد.

E - Environment - محیط کار که منظور از آن عوامل خارجی است که شامل رقابت، تغییر شرایط بازار، قوانین دولتی و مانند آنها می‌شود.

### مدیریت بهره‌وری

بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها تابع و نتیجه کارایی مدیریت است و حفظ و رشد آن هدف و مسوولیت اصلی مدیریت می‌باشد. در واقع، ایجاد شرایط مناسب برای سطح کار کرد بالا، اساس مدیریت بهره‌وری است.

بدیهی است که نقش مدیریت در ارتقای بهره‌وری، نقش هدایتگر برای به حداکثر رساندن سود نیست. استاد محمد تقی جعفری در این زمینه می‌نویسد: «قطعی است که مدیریت این پدیده‌حیاتی، که همواره پای آن در سودجویی و

### بهره‌وری

بهره‌وری پدیده‌ای است که در چند دهه اخیر رشد زیادی یافته و کار برد آن در محافل علمی و فرهنگی متداول شده است. بهره‌وری به فرهنگ ملی کشورها و مردم آن بستگی دارد. برای بالا بردن تراز بهره‌وری باید فرهنگ عمومی مردم از باورهای ناسازگار پاک شود و در دنباله پاکسازی ذهنی، ارزش‌های سازگار و غنی پرورش یابند. بهره‌وری به وسیله نسبت ستانده به داده بدست می‌آید. کارایی و اثربخشی نیز دو عنصر اساسی بهره‌وری می‌باشند. کارایی به این معنی است که حجم معینی از محصول با کیفیت عالی در کمترین زمان و با کمترین ضایعات به دست آید، در حالی که اثر بخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده. به عبارت دیگر، اثربخشی نشان می‌دهد که با چه میزان از تلاش‌های انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است. به بیان دیگر، کارایی و اثر بخشی دو معیاری هستند که بهره‌وری با آنها سنجیده می‌شود، به طوریکه کارایی به معنی درست انجام دادن کارها و اثر بخشی به معنی کارهای درست را انجام دادن است. تعریف آژانس بهره‌وری اروپا از بهره‌وری حاکی از آن است که بهره‌وری در درجه اول یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است، بهبود بخشد و مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایف را هر روز بهتر از روز پیش انجام دهد.

### اهمیت بهره‌وری

امروزه در اقتصاد کلیه کشورهای توسعه یافته یا در حال توسعه، بهره‌وری به اولوی ملی تبدیل شده است. ادامه حیات کشورهایی که تنها منبع آنها نیروی انسانی است، تا حد زیادی به توانایی مستمر در تولید و حداکثر ستانده ممکن در ازای هر واحد نهاده بستگی دارد. بهره‌وری موجبات رشد اقتصادی و کنترل تورم را فراهم می‌آورد و دستیابی به سطوح بالای استاندارد در زندگی را میسر می‌کند.

اگرچه برخی از صاحب‌نظران معتقد هستند که فقر و کمبود امکانات رفاهی علت پایین ماندن سطح بهره‌وری و نهایتاً ضعف اقتصادی جوامع است، ولی در مقابل عده دیگر معتقدند که می‌توان از راه کار به رفاه ناشی از توسعه دست یافت. آنها



مدیریت بهره‌وری در واقع توانایی مدیر است یک سازمان است برای شناسایی نیازهای فرهنگی سازمان در ارتقای بهره‌وری و چگونگی بررسی کردن آنها در سطح سازمان.



باشد، تعداد بیشتری از کارکنان با اهداف سازمانی آشنا شده، ارزش‌های فرهنگی آن را پذیرفته و نسبت به آن احساس مسوولیت و تعهد می‌کنند. در چنین وضعیتی، رضایت کارکنان افزایش می‌یابد. رضایت کارکنان نیز همراه با مدیریت قوی به بهبود روحیه و انگیزش و علاقه کارکنان منجر شده و در عملکرد و بهره‌وری تأثیر می‌گذارد.

### پیشنهادها

به منظور رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت در فرهنگ سازمانی سازمان‌ها و افزایش عملکرد بهره‌وری کارکنان، با توجه به بررسی‌های بعمل آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- با توجه به اینکه فرهنگ هر سازمان متأثر از فرهنگ جامعه است و فرهنگ جامعه نیز با ورود افراد تازه وارد به داخل سازمان انتقال داده می‌شود، لذا در هنگام استخدام افراد جدید، تدابیری اتخاذ شود که فرهنگ با باورهای راهبردی سازمان همخوانی داشته باشد. یکی از اقدامات عمده در این زمینه آموزش لازم در جهت جامعه‌پذیری است و آن فرایندی است که طی آن کارمند تازه وارد با فرهنگ و اهداف اصلی سازمان آشنا می‌شود. لازم به ذکر است که کارکنان جدید در مقابل کارکنان قدیمی بسیار تأثیر پذیرند و باورهای آنها در جوار باورهای افراد قدیمی به زودی هم در جهت مثبت و هم در جهت منفی تغییر می‌یابد. بنابراین، هنگام قرارداد دادن کارکنان جدید در کنار کارکنان قدیمی، باید دقت کرد که افراد قدیمی همسو با باورهای راهبردی در تماس مستمر با کارکنان جدید باشند.

۲- به منظور رفع ابهام شغلی کارکنان بایستی اهداف و نحوه کار کردن و رفتار کارکنان در سازمان به طور دقیق و صریح مشخص شود تا به افراد این امکان را بدهد که کارشان را به نحو احسن انجام دهند. همچنین، باید مشخص شود که مدیریت از آنان چه انتظاراتی دارد. اگر کارکنان از این انتظارات آگاه نباشند، بعید است که عملکرد خود را بهبود بخشند.

۳- تقویت انگیزه کسب موفقیت و ایجاد روحیه تلاش و سخت‌کوشی به منظور جلوگیری از اتلاف تلاش‌های فکری و جسمی افراد از وظایف مدیران متعهد و دلسوز است، زیرا از دیدگاه مطالعه رفتار سازمانی برجسته‌ترین نیاز که به مراتب بالاتر است، نیاز به کسب موفقیت است. افزایش بهره‌وری کارکنان تا اندازه زیادی زیر نفوذ

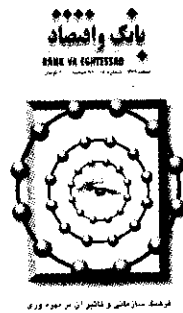
سلطه‌های استعماری مستقیم یا غیر مستقیم به میدان کشیده می‌شود، لازم است به عنوان یک حرفه خشک و بریده از دریافت‌های ارزشی و اصولی انسانی نباشد، در غیر این صورت، بهره‌وری معقول به بهره‌کشی با هدف سودپرستی تبدیل می‌شود و حیات انسان‌ها قریبانی مسایل حیات می‌گردد.»

بدین ترتیب، نقش مدیریت بهره‌وری باید هدایتگری و ناظر بودن برای استفاده مطلوب از عوامل مختلف برای پرورش استعدادها و خلاق و کمک به تکامل مجموعه باشد. بنابراین، بدون چهارچوب صحیح فرهنگی، بهره‌وری معنا و مفهوم مناسب خود را بدست نمی‌آورد. در واقع، مدیریت بهره‌وری توانایی مدیریت یک سازمان در شناخت نیازهای فرهنگی سازمان در ارتقای بهره‌وری و چگونگی بومی کردن آنها در سطح سازمان است. یک مدیر موفق باید قادر باشد که در مواقع لازم، برای طرح یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمان تمهیداتی را به کار گیرد. با توجه به آنچه گفته شد، برای اشاعه مفاهیم بهره‌وری در سازمان ابتدا باید باورهای ناسازگار با تعریف بهره‌وری از میان برداشته شوند و به جای آنها باورها و ارزش‌های متناسب پدید آیند.

### تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان

موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک سو، و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است. نتایج مطالعات محققانی چون ادگار شاین، اوچی، پترز، واترمن و دیگران به اهمیت توجه به عامل فرهنگ سازمانی در این زمینه دلالت دارد، به طوری که فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است. پژوهشگران و محققان در زمینه تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد معتقد هستند که سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی هستند، ارزش‌ها و باورها و هنجارهای غالب از سوی تعداد زیادی از کارکنانشان حمایت می‌شود و به سرعت گسترش می‌یابد. در چنین سازمان‌هایی، افراد قادر هستند تا درباره آنچه انجام می‌دهند، احساس بهتری داشته باشند و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه، وجود فرهنگ قوی عامل مثبتی در جهت عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر می‌باشد. هر چه فرهنگ قوی‌تر

سروری انسانی  
یکسی از عوامل  
کلیدی بهره  
بهروری محسوب  
می‌شود و موفقیت  
و پیشرفت هر  
سازمان بنا بر  
انسانی آن سازمان  
از بساط مستقیم  
دارد.



فهرست سازمان و فائز آن بر مود و و

و تأثیر کوشش‌های کارکنان برای کسب موفقیت است.

۴- بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش رضایت شغلی از طریق فراهم آوردن فضای کاری دلخواه. مدیران باید محیطی را پدید آورند که در آن محیط افراد بتوانند از آنچه انجام می‌دهند، احساس رضایت کنند و این مهم از طریق طراحی شغل، غنی‌سازی شغل، گسترش و بسط مشاغل، چرخش کار و تقسیم صحیح کار در میان کارکنان به نحوی که توانایی‌ها و مهارت کارکنان را افزایش دهد، امکان‌پذیر است.

۵- با توجه به اهمیت حیاتی نقش زنان، تدوین استراتژی و سیاستگذاری برای اجرای عدالت و برقراری نظام فرصت‌های مساوی توصیه می‌شود، و آن مستلزم اعمال تغییرات بنیادی در پندارها و باورها درباره توانایی‌های بالقوه زنان است. در این راستا لازم است ضمن درک تفاوت‌های موجود بین زنان و مردان، موارد زیر رعایت شود:

- هر فرد باید جدی گرفته شود.
- به مشارکت زنان میدان بدهند.
- صداقت زنان را قدر بدانند.
- پشتکار و اعتماد به نفس زنان را ارج نهند.
- انتظار رفتار مردانه را از زنان نداشته باشند.
- ۶- به مشارکت کارکنان اهمیت داده شود، زیرا دخالت و مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرا باعث می‌شود تا آنها رضایت خاطر لازم را بدست آورند، ضمن آنکه به نیازهای عاطفی خود که از مراحل عالی نیازهاست، دست می‌یابند. مشارکت کارکنان وسیله مناسبی برای برانگیختن افزایش کارایی کارکنان و تغییر وضع موجود است. بدون شک، اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکت موجب افزایش روحیه همبستگی و کاهش تعارضات گروه می‌شود. در این شرایط، افراد احساس مالکیت در کار می‌کنند و نسبت به انجام آن تعهد بیشتری خواهند داشت. این مساله باعث از بین رفتن فرهنگ حاشیه‌نشینی و سکوت می‌شود و افسردگی ناشی از فضای کاری و دل‌سردی کارکنان را کاهش می‌دهد. به منظور برقراری نظام مشارکت، بهتر است از ساده‌ترین روش، یعنی نظام پیشنهادها شروع شود تا کارکنان به تدریج آمادگی مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی را پیدا کنند و حلقه‌های سیستم خودگردان را تشکیل دهند.
- ۷- اجرای نظریه شایسته‌سالاری برای

اهمیت قایل شدن به مهارت‌ها، تخصص‌ها و لیاقت‌ها، واگذاری مسوولیت و تعهد به توانمندترین عناصر و بهره‌گیری از استعدادها، درمان درد بحران مدیریت است. به عبارت دیگر، دادن امتیاز و پاداش به افراد خلاق، مبتکر و پرکار باعث ایجاد فرهنگ کار می‌شود، در حالیکه امتیاز به افراد پر توقع و انتظار، فرهنگ تنبلی و پرتوقعی را ایجاد می‌کند. بنابراین، لازم است فرهنگ سازمان از وضع توقع پیش نیاز کار و تلاش، به دریافت امتیاز و پاداش در مقابل کار و تلاش تغییر یابد.

۸- آموزش و پرورش سرپرستان، کارشناسان و مدیران به صورت جدی انجام شود و برای کسانی که مراحل آموزش‌های رسمی و غیررسمی را طی می‌کنند، امتیازهای ویژه به صورت ایجاد انگیزه در نظر گرفته شود و از زحمات مدیران شایسته که توانسته‌اند افراد لایق تربیت کنند، قدردانی شود. برنامه‌های آموزشی، ضمن ایجاد فرصت مساوی برای یادگیری همه کارکنان، باید به نحوی باشد که مهارت، دانش، کامیابی و خودیابی را در کارکنان شکوفا سازد. هر سازمانی که دارای نیروی انسانی آموزش‌دیده باشد، از رشد و بهره‌وری بالایی هم برخوردار خواهد شد.

۹- به منظور ایجاد محیط کار توأم با اطمینان و اعتماد باید با کارکنان صادقانه برخورد شود. باید از پنهان کاری پرهیز شود و مسایل به گونه‌ای صریح و روشن به کارکنان اعلام شود تا از ایجاد محیط مبهم و آساده شایعه‌سازی که نتیجه آن ضعف روحیه کارکنان است، جلوگیری بعمل آید. این مساله ضمن اینکه موجب ترویج فرهنگ صداقت و راستگویی به جای ریاکاری و ظاهرسازی می‌شود، منجر به جلب اعتماد مدیران و کارکنان نیز خواهد شد.

۱۰- با توجه به شناخت فرهنگ سازمانی، ساده‌ترین شیوه برخورد با فرهنگ، تحول در هنجارهاست. پژوهشگران روشی را برای تغییر فرهنگ سازمانی ارائه نموده‌اند که در این روش مراحل به شرح زیر باید طی شود:

- آشکار سازی هنجارهای موجود.
- تعیین و تدوین مسیر آینده‌سازمان.
- تعیین و تدوین هنجارهای جدید.
- مشخص کردن شکاف فرهنگی.
- پرکردن شکاف فرهنگی.
- شایان ذکر است که به منظور برقراری یک

○ بهره‌وری را باید از دو منظر بررسی کرد: یکی کارایی و دیگری اثربخشی.

○ از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان، اندیشه تازه‌ای پدید آمده که هیچ یک از آن دو واژه به تنهایی این اندیشه را در بر ندارند.



فرهنگ سازمانی مطلوب، مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند، زیرا مدیران با رفتار خود نقش اساسی در شکل دهی فرهنگ سازمان دارند. بنابراین، لازم است که مدیران برای کارکنان خود الگو باشند. آنها باید در میان هزاران نفر هیجان ایجاد کنند و الگویی باشند برای پیروان خود و این امر مستلزم تعهد سازمانی آنان نسبت به ارزش‌ها و باورهاست.

امید است با اتکال به خداوند متعال و الهام از ارزش‌های اسلامی و با توجه به ارزش‌هایی همچون نظم و انضباط اجتماعی، توجه به آموزش و پرورش نیروی انسانی، برانگیختن وجدان کار، رعایت قوانین و مقررات اصولی، پرکاری و سخت کوشی، بتوانیم هر روز گوشه‌ای از کار خود را بهبود بخشیده و گام‌های مؤثری را در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه برداریم و از بهره‌وری بالایی برخوردار شویم.

انتشارات زوار/ تهران/ سال ۱۳۷۱.  
- جعفری، محمد تقی/ مجموعه سخنرانی‌های دومین سمینار ملی بهره‌وری - درباره بهره‌وری/ چاپ اول/ انتشارات بصیر/ تهران/ سال ۱۳۷۶.

- دیویس، استانی/ مدیریت فرهنگ سازمان/ ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی/ چاپ اول/ انتشارات مروارید/ تهران/ سال ۱۳۷۶.  
- طوسی، محمد علی/ فرهنگ سازمانی/ چاپ اول/ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی/ تهران/ سال ۱۳۷۲.

- معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان/ مفاهیم اساسی بهره‌وری/ چاپ اول/ انتشارات بنیاد مستضعفان/ تهران/ سال ۱۳۷۴.

- واترمن، ریچارد/ عامل تازه‌گردانی در جستجوی برتری/ ترجمه محمد علی طوسی/ چاپ اول/ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی/ تهران/ سال ۱۳۷۱.

- رایینز، استیفن/ مدیریت رفتار سازمانی/ جلد سوم/ ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی/ چاپ اول/ انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی/ تهران/ سال ۱۳۷۴.

- زمردیان، اصغر/ مدیریت تحول، استراتژی‌ها و کاربرد الگوهای نوین/ چاپ اول/ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی/ تهران/ سال ۱۳۷۳.

- طوسی، محمد علی/ بهره‌وری و فرهنگ ملی/ مجله مدیریت دولتی/ شماره ۳۱/ سال ۱۳۷۴/ صفحه‌های ۲۴ تا ۲۷.

- میرسپاسی، ناصر/ فرهنگ کار و بهره‌وری/ مجله تدبیر/ شماره ۳۷/ سال ۱۳۷۲/ صفحه‌های ۱۲ تا ۱۳.

- مکی‌زاده، جعفر/ فرهنگ سازمان و بهره‌وری/ مجله جام/ شماره ۴۲/ سال ۱۳۷۵/ صفحه‌های ۳۶ تا ۴۷.

- عطاقر، علی/ فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول در آن/ نشریه سمینار فرهنگ کار/ اصفهان/ سال ۱۳۷۵.

- Hersy, Paul and Kenth Blanchard/ Management of Organization Behavior, Utilizing Human Resources/ New Jersey/ Prentice Hall/ 5th Edition/ 1988.

- Hofstede, Geert/ Cultures and Organization/ New York/ Mc Graw Hill/ 1997.

- Schein, H. Edgar/ Organizational Culture and Leadership/ San Francisco/ Jossey- Bass/ 2Th Edition/ 1989.

### منابع

- ابطی، حسن و کاظمی، بابک/ بهره‌وری/ چاپ اول/ انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی/ تهران/ سال ۱۳۷۵.

- ایران زاده، سلیمان/ مدیریت فرهنگ سازمان/ چاپ اول/ انتشارات مولف/ تبریز/ سال ۱۳۷۷.

- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان‌گهر، پرویز/ سازمان مدیریت از تئوری تا عمل/ چاپ سوم/ انتشارات مؤسسه بانکداری ایران/ تهران/ سال ۱۳۷۵.

- بیان، حاتم الدین/ مجموعه مقالات و سخنرانی‌های سومین کنگره ملی بهره‌وری ایران - نقش زنان در استراتژی توسعه پایدار/ چاپ اول/ انتشارات جهاد سازندگی/ تهران/ سال ۱۳۷۷.

- پروکوپنکو، جوزف/ مدیریت بهره‌وری/ ترجمه محمدرضا ابراهیمی‌مهر/ چاپ اول/ انتشارات دفتر بین‌المللی کار/ تهران/ سال ۱۳۷۳.

- پوتسی، ژوزف ام/ مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن/ ترجمه عین‌ا... علاء/ چاپ اول/

○ سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی هستند، ارزش‌ها و باورهای و نتایج‌های غائب از سوی کارکنانشان حمایت می‌شود و بسه مستسرعت گسترش می‌یابند.