



## Employers' Culture and Competitiveness of Small and Medium Iranian Businesses; Case Study of Textile Industry

Leila Falahati<sup>1</sup>, Hasan Hashemian<sup>2</sup>

Received: Apr. 22, 2019; Accepted: Oct. 06, 2019

### Extended Abstract

Obviously, development is the outcome of culture, and the consideration of a developed society is impossible if its culture does not support development. Culture plays an important role in companies' competitiveness and productivity through shaping the organizational behavior pattern and norms. On the other hand, the level of country or region development depends on the competitiveness of its companies, especially small and medium sized enterprises (SMEs). The purpose of this study is to investigate the cultural reasons of small share of Iranian SMEs in the market and their low competitiveness and productivity. Therefore, relationship between the productivity of active SMEs in Yazd textile industry and their employers' culture was explored using Edgar Shine's "clinical approach" (2004) and Sariolghalam theory (2003). Pearson correlation test showed that there is not a statistically significant relationship between the productivity of these SMEs and their employers' culture. However, employers' interviews revealed that Lack of economic stability, prevalent smuggling of textile products, promotion of anti-employer mentality and misguided policies have an adverse effect on the behavior of customers and suppliers and render it impossible for the employer to make forecasts and calculations for running and developing the business.

*Keywords:* productivity, competition, governmental policy-making, employer's culture and personality, Small and Medium Enterprises

---

1. Assistant Professor of Gender studies, Department of Women Studies, Institute for Social and Cultural Studies, Tehran, Iran (Corresponding Author)

✉ [Falahati@iscs.ac.ir](mailto:Falahati@iscs.ac.ir)

2. Ph.D Candidate of Cultural Policy Studies, Institute for Social and Cultural Studies, Tehran, Iran

✉ [hashemian118@pnu.ac.ir](mailto:hashemian118@pnu.ac.ir)



## INTRODUCTION

Development of any country or region relies on the competitiveness of its companies and SMEs are the core elements of countries' progress (Ahmadpour Dariani, 2008, 16). However, studies show that despite macro-policies such as 2025 country's vision and five-year development plans indicated on expansion of competitive economy, Iranian SMEs are not competitive and have not been able to play an important role in the country's economy. Based on the statistics, Iranian SMEs accounted for 91.5% of all registered cooperation in the country, but only 24.4% of the capital share, 41.2% of the total employment share of industrial units and 36% of the total value added of the industrial sector belongs to them. Meanwhile, in global level, about 70% of the world's innovations and industrial inventions have been created by SMEs' entrepreneurs (Sepehrdoost and Kamran, 2013, 157-156). Research findings indicated that the causes of countries and their businesses' underdevelopment are not merely economic categories and variables, but also the political context and social and culture of society are more influential (Sari al-Qalam, 2013). In companies, the culture of the organization and the employee's actions and behaviors are significantly influenced by their knowledge, values and attitudes about the work. In other words, the culture and personality of employers and governmental policies for development are among the most important factors shaping the business environment and affect the productivity and competitiveness of businesses specifically. These three categories are interrelated and play a vital role in business sustainability in the economic environment. However, a review of previous studies in the field of productivity in Iran shows that the technical and specialized fields of organization and economics have been more studied and fewer researches with an interdisciplinary approach have examined the competitiveness and productivity of small businesses and the impact of employers' culture on this field.

## PURPOSE

Using an interdisciplinary approach, this study intends to investigate the relationship between cultural factors and norms prevailing the behavior of employers on the competitiveness and productivity of small businesses in the Iranian textile industry. The textile industry has been selected due to its long history and diverse range of products and companies.

## METHODOLOGY

Present study examined the effect of employers' culture on competitiveness of Iranian SME's small and medium by employing quantitative research approach. Survey was the research technique and data were collected by questionnaire. Data were collected from 39 textile companies and in-depth interviews were conducted with 45 employers to better and more deeply understand the research findings.

## RESULT

Results of study showed that there is not a statistically significant relationship between the productivity of these SMEs and their employers' culture. However, employers interview revealed some governmental policy-making have caused the conflict between their fundamental assumptions and basic principles of development. Analysis of interviews revealed that the existence of intellectual and cultural context of competitiveness in the organization and the mentality of employers has a vital role in organizational productivity.

## DISCUSSION

This study showed that employers who have instilled a pleasant culture of development within themselves and have features such as stability in policies, implementation of system thinking and mastery over culture of tolerance and cooperation are even more productive. The findings confirmed that in Iran, environmental and extra-organizational factors have a special impact on the formation and change of culture and personality, as well as changing the beliefs and attitudes of employers.

## CONCLUSION

Lack of economic stability, prevalent smuggling of textile products, promotion of anti-employer mentality and misguided policies have an adverse effect on the behavior of customers and suppliers and render it impossible for the employer to make forecasts and calculations for running and developing the business. Instability in the market and sharp fluctuations in policies and prices can spoil all the efforts of many years and the capital and assets of the employer in a short time. Therefore, instead of thinking based on promoting competitiveness and business development, mentality of survival and making a profit in the short term have shaped new fundamental beliefs and assumptions in the mind of employer. In such a culture, rational behavior based on order, system, tolerance and cooperation in order to promote the productivity and competitiveness of the company is not considered a priority for employers. The research findings showed that the possibility of abusing the country's development policies and exploiting government support and facilities in the direction of brokerage and unproductive economy has shaped the attitudes and beliefs of some people in a way that by using the cover of industry and without enduring the hardships of a business, they will make huge profits. In general, it can be said that although the competitiveness of businesses is a product of the culture, personality and beliefs of their employers, but, the beliefs, personality and culture of employers are mainly formed or changed under the influence of business environment and atmosphere. Therefore, the mere fact that the government provides facilities or imposes some customs barriers for the import of some goods



Interdisciplinary  
Studies in the Humanities

Abstract

into the country cannot be effective in the competitiveness of businesses. The government should think in a comprehensive and long-term manner in its policies for the development of the country and consider the factors that influence motivation, attitude, culture and personality of employers.

## **NOVELTY**

1. Employers' culture and values governing the organization play an important role in organizational competitiveness and productivity

2. Numerous factors such as economic instability, the existence of large volumes of smuggled goods in the market, lack of supervision over support processes cause employers to engage in unproductive activities such as brokerage and trading instead of investing in a productive economy.

3. Despite the government's allocation of economic and supportive incentives to employers for business development, many of them enter parallel markets in order to make more profit, and in practice, the textile industry remains dependent on imported products.



Interdisciplinary  
Studies in the Humanities

Vol. 12  
No. 1  
Winter 2020

## BIBLIOGRAPHY

- Andre B. (2018). Generation spontanee: Fin Dune controversé. In *Encyclopedia Universalis [en ligne]. consulte le 27 juillet 2018.*
- Arastu (1958). *Siyāsāt* [Politic] (H. Enāyat, Trans). Tehrān, Irān: Nil.
- Ariyanpur, Y. (2001). *Zendegi va Āsāre Hedayat* [Hedāyats Life and works] . Tehrān, Irān: Zavvār.
- Behzad, M. (1978). *Āyā be Rāsti Ensān Zādeye Meymun Ast?* [Is man really born a monkey?] Tehrān, Irān: Šerkate Sahāmi-ye Ketābha-ye Jibi.
- Farzane, M. (1997). *Āšenāi bā Sādegh Hedāyat* [Rencontres avec Sadegh Hedayat]. Tehrān, Irān: Markaz.
- Gharayi Moghaddam, A. (2003). *Ensānšenāsi-e Farhangi* [Cultural anthropology]. Tehrān, Irān: Abjad.
- Hassanli, K., & Nāderi, S. (2015). Bāzxāni-ye Ghazie-ye namak-e torki-e Sādegh Hedāyat bar pāye-ye čāhār dowre-ye kalān az tārix-e tahavvolāt-e bašari [Reading Sadegh Hedayat's Turkish salt theorem based on four major periods in the history of human evolution]. *Journal of Al Derāsāt-o Al-Adabiyah*, (91, 92, 93), 96-69.
- Hassanli, K., & Naderi, S. (2017). Sadegh Hedayat's Historical-Materialist Views in *The Case of Cristal Salt* (Qazieh Namak Turki). *Persian Literary Studies Journal (PLSJ)*, 6(9), 45-57. doi: 10.22099/JPS.2017.4841
- Hedāyat, S. (1325). *Afsāne-ye Āfarineš* [The legend of creation]. Pāris, France: Adrienne Mezon.
- Hedāyat, S. (1963). *Alviye Xānom va Velengāri*. Tehrān, Irān: Amir Kabir.
- Hedāyat, S. (1977). *Alviye Xānom*. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Bufe Kur* [Blind Owl]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Favāyede Giyāhxāri* [The benefits of vegetarianism]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Parvin Doxtar-e Sāsān va Esfahān Nesf-e Jahān* [Parvin, daughter of Sasan and Isfahan, half of the world]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Sag-e Velgard* [Stray dog]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Sāye Rošan*. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Se Ghatre Xun* [Three drops of blood]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Tarānehā-ye Khayyām* [Khayyam Songs]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Vagh Vagh Sāhāb* [Vagh Vagh Sahab]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Zende be Gur* [Alive to the Grave]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedayat, S. (1999). *Farhang-e āmiyāne-ye mardom-e Irān* [The folk culture of the Iranian people] with an Introduction by Jahangir Hedayat. Tehrān, Irān: Češme.



Interdisciplinary  
Studies in the Humanities

Abstract



- Hedayat, S. (2000). *Ensân-o heyvân* [Man and animal]. Tehrân, Irân: Češme.
- Henri Riviye, G. (1981). Muzehâ-ye mardomšenâsi [Anthropological museums] (A. Karimi, Trans). *Journal of Museums*, 1, 4-13. (Original date published 1930)
- Jaha, M. (2003). Moghaddame-i bar makâteb-e ensânšenâsi [An Introduction to Anthropological thought] (M. Sa'idi Madani, Trans). Yazd, Irân: Yazd University Press. (Original work published 1941)
- Kajdan, A., Filippov, A., Iline, G., Abramovitch, A., & Nikolski, A., (2000). Târix-e jahân-e bâstân [History of the Ancient World: East] (S.A. Hamedâni et âl Trans.). Tehrân, Irân: Andiše. (Original work published 1958 & 1975)
- Khoobnazar, H. (1967). *Tamaddonhâ-ye piš az târix* [Prehistoric civilizations]. Shiraz, Irân: Pahlavi University Press.
- Linton, R. (1958). *Seyr-e tamaddon* [The tree of culture] (P. Marzbân, Trans.), Tehrân Irân: Dâneš. (Original work published 1955)
- Maghfuri Moghaddam, I. (2000). Dirin-šenâsi-ye primâthâ [Primatology Paleontology] Tehrân Irân: Arg.
- Munti, V. (2003). *Sadegh Hedayat* (H. Gha'emiân). Tehrân, Irân: Osture. (Original work published 1943)
- Murris, D. (1970). Meymun-e berehne [The Naked ape] (M. Tagallipur, Trans). Tehrân, Iran: Soxan. (Original date 1967)
- Nesturkh, M. F. (1979). Mabda'e nežadhâ-ye ensân [The races of mankind] (Hušang-e Meškinpur & Farâmarz-e Na'im). Tehrân, Irân: Andiše. (Original work published 1964)
- Reed D.L., Smith, V.S., Hammond, S.L., Rogers, A.R., & Clayton, D.H. (2004). Genetic analysis of lice supports direct contact between modern and Archaic humans. *PLOS Biol*, 2(11), e340. doi: 10.1371/journal.pbio.0020340
- Sâjedi Râd, M., & Nâderi, S. (2012). Simâ-ye yek ensân-meymun: tahlil-e jâm'e- šenâxti-ye dâstân-e Pedarân-e âdam âsar-e Sâdegh-e Hedâyat [The image of a monkey man: a sociological analysis of the story of the fathers of man by Sadegh Hedayat based on primrology and anthropology]. *Persian Language and Literature, Islamic Azad University, Fasâ Branch*, 3(1), 95-79.
- Sajedi Rad, M., & Naderi, S. (2014). Xadamât-e Sâdegh-e Hedâyat be takvin-o râhandâzi-e dâneše ensânšenâsi dar Irân [Sadegh Hedayat services to the development and launch of anthropological knowledge in Iran]. *Persian Language and Literature, Islamic Azad University, Fasâ Branch*, 5(1), 83-103.
- Shahshahani, S. (1992). Sâdegh Hedâyat pâyegozâr-e ensânšenâsi dar Irân [Sadegh Hedayat, the founder of anthropology in Iran]. *Kelk-e Pažuheš*, 35&36, 171-165.
- Tabâtabâ'i, M.H. (2017). *Osul-e falsafe va raveš-e re'âlistm* [Principles of philosophy and method of realism]. Tehrân, Irân: Sadrâ.

Vahdati Nasab, H. (2011). Moruri bar motāle'āte ensānšenāsi-ye zisti [A Review of biological anthropology studies in Iranian archeology (Paleolithic and Neolithic)]. *Journal of Iranian Anthropological Research*, 1(1), 110-119.

Washburn, S.L. (1981). Takāmol-e ensān [Classification and human evolution] (F. Aram, & V. Movahed, Trans.). *Hod Hod Bimonthly*, 10(3), 928-949. (Original work published 1951)



Interdisciplinary  
Studies in the Humanities

Abstract



## Employers' Culture and Competitiveness of Small and Medium Iranian Businesses; Case Study of Textile Industry

Leila Falahati<sup>1</sup>, Hasan Hashemian<sup>2</sup>

Received: Apr. 22, 2019; Accepted: Oct. 06, 2019

### Extended Abstract

Obviously, development is the outcome of culture, and the consideration of a developed society is impossible if its culture does not support development. Culture plays an important role in companies' competitiveness and productivity through shaping the organizational behavior pattern and norms. On the other hand, the level of country or region development depends on the competitiveness of its companies, especially small and medium sized enterprises (SMEs). The purpose of this study is to investigate the cultural reasons of small share of Iranian SMEs in the market and their low competitiveness and productivity. Therefore, relationship between the productivity of active SMEs in Yazd textile industry and their employers' culture was explored using Edgar Shine's "clinical approach" (2004) and Sariolghalam theory (2003). Pearson correlation test showed that there is not a statistically significant relationship between the productivity of these SMEs and their employers' culture. However, employers' interviews revealed that Lack of economic stability, prevalent smuggling of textile products, promotion of anti-employer mentality and misguided policies have an adverse effect on the behavior of customers and suppliers and render it impossible for the employer to make forecasts and calculations for running and developing the business.

*Keywords:* productivity, competition, governmental policy-making, employer's culture and personality, Small and Medium Enterprises

---

1. Assistant Professor of Gender studies, Department of Women Studies, Institute for Social and Cultural Studies, Tehran, Iran (Corresponding Author)

✉ [Falahati@iscs.ac.ir](mailto:Falahati@iscs.ac.ir)

2. Ph.D Candidate of Cultural Policy Studies, Institute for Social and Cultural Studies, Tehran, Iran

✉ [hashemian118@pnu.ac.ir](mailto:hashemian118@pnu.ac.ir)





## INTRODUCTION

Development of any country or region relies on the competitiveness of its companies and SMEs are the core elements of countries' progress (Ahmadpour Dariani, 2008, 16). However, studies show that despite macro-policies such as 2025 country's vision and five-year development plans indicated on expansion of competitive economy, Iranian SMEs are not competitive and have not been able to play an important role in the country's economy. Based on the statistics, Iranian SMEs accounted for 91.5% of all registered cooperation in the country, but only 24.4% of the capital share, 41.2% of the total employment share of industrial units and 36% of the total value added of the industrial sector belongs to them. Meanwhile, in global level, about 70% of the world's innovations and industrial inventions have been created by SMEs' entrepreneurs (Sepehrdoost and Kamran, 2013, 157-156). Research findings indicated that the causes of countries and their businesses' underdevelopment are not merely economic categories and variables, but also the political context and social and culture of society are more influential (Sari al-Qalam, 2013). In companies, the culture of the organization and the employee's actions and behaviors are significantly influenced by their knowledge, values and attitudes about the work. In other words, the culture and personality of employers and governmental policies for development are among the most important factors shaping the business environment and affect the productivity and competitiveness of businesses specifically. These three categories are interrelated and play a vital role in business sustainability in the economic environment. However, a review of previous studies in the field of productivity in Iran shows that the technical and specialized fields of organization and economics have been more studied and fewer researches with an interdisciplinary approach have examined the competitiveness and productivity of small businesses and the impact of employers' culture on this field.

## PURPOSE

Using an interdisciplinary approach, this study intends to investigate the relationship between cultural factors and norms prevailing the behavior of employers on the competitiveness and productivity of small businesses in the Iranian textile industry. The textile industry has been selected due to its long history and diverse range of products and companies.

## METHODOLOGY

Present study examined the effect of employers' culture on competitiveness of Iranian SME's small and medium by employing quantitative research approach. Survey was the research technique and data were collected by questionnaire. Data were collected from 39 textile companies and in-depth interviews were conducted with 45 employers to better and more deeply understand the research findings.

## RESULT

Results of study showed that there is not a statistically significant relationship between the productivity of these SMEs and their employers' culture. However, employers interview revealed some governmental policy-making have caused the conflict between their fundamental assumptions and basic principles of development. Analysis of interviews revealed that the existence of intellectual and cultural context of competitiveness in the organization and the mentality of employers has a vital role in organizational productivity.

## DISCUSSION

This study showed that employers who have instilled a pleasant culture of development within themselves and have features such as stability in policies, implementation of system thinking and mastery over culture of tolerance and cooperation are even more productive. The findings confirmed that in Iran, environmental and extra-organizational factors have a special impact on the formation and change of culture and personality, as well as changing the beliefs and attitudes of employers.

## CONCLUSION

Lack of economic stability, prevalent smuggling of textile products, promotion of anti-employer mentality and misguided policies have an adverse effect on the behavior of customers and suppliers and render it impossible for the employer to make forecasts and calculations for running and developing the business. Instability in the market and sharp fluctuations in policies and prices can spoil all the efforts of many years and the capital and assets of the employer in a short time. Therefore, instead of thinking based on promoting competitiveness and business development, mentality of survival and making a profit in the short term have shaped new fundamental beliefs and assumptions in the mind of employer. In such a culture, rational behavior based on order, system, tolerance and cooperation in order to promote the productivity and competitiveness of the company is not considered a priority for employers. The research findings showed that the possibility of abusing the country's development policies and exploiting government support and facilities in the direction of brokerage and unproductive economy has shaped the attitudes and beliefs of some people in a way that by using the cover of industry and without enduring the hardships of a business, they will make huge profits. In general, it can be said that although the competitiveness of businesses is a product of the culture, personality and beliefs of their employers, but, the beliefs, personality and culture of employers are mainly formed or changed under the influence of business environment and atmosphere. Therefore, the mere fact that the government provides facilities or imposes some customs barriers for the import of some goods



Interdisciplinary  
Studies in the Humanities

Abstract

into the country cannot be effective in the competitiveness of businesses. The government should think in a comprehensive and long-term manner in its policies for the development of the country and consider the factors that influence motivation, attitude, culture and personality of employers.

## **NOVELTY**

1. Employers' culture and values governing the organization play an important role in organizational competitiveness and productivity

2. Numerous factors such as economic instability, the existence of large volumes of smuggled goods in the market, lack of supervision over support processes cause employers to engage in unproductive activities such as brokerage and trading instead of investing in a productive economy.

3. Despite the government's allocation of economic and supportive incentives to employers for business development, many of them enter parallel markets in order to make more profit, and in practice, the textile industry remains dependent on imported products.



Interdisciplinary  
Studies in the Humanities

Vol. 12  
No. 1  
Winter 2020

## BIBLIOGRAPHY

- Andre B. (2018). Generation spontanee: Fin Dune controversé. In *Encyclopedia Universalis [en ligne]. consulte le 27 juillet 2018.*
- Arastu (1958). *Siyāsāt* [Politic] (H. Enāyat, Trans). Tehrān, Irān: Nil.
- Ariyanpur, Y. (2001). *Zendegi va Āsāre Hedayat* [Hedāyats Life and works] . Tehrān, Irān: Zavvār.
- Behzad, M. (1978). *Āyā be Rāsti Ensān Zādeye Meymun Ast?* [Is man really born a monkey?] Tehrān, Irān: Šerkate Sahāmi-ye Ketābha-ye Jibi.
- Farzane, M. (1997). *Āšenāi bā Sādegh Hedāyat* [Rencontres avec Sadegh Hedayat]. Tehrān, Irān: Markaz.
- Gharayi Moghaddam, A. (2003). *Ensānšenāsi-e Farhangi* [Cultural anthropology]. Tehrān, Irān: Abjad.
- Hassanli, K., & Nāderi, S. (2015). Bāzxāni-ye Ghazie-ye namak-e torki-e Sādegh Hedāyat bar pāye-ye čāhār dowre-ye kalān az tārix-e tahavvolāt-e bašari [Reading Sadegh Hedayat's Turkish salt theorem based on four major periods in the history of human evolution]. *Journal of Al Derāsāt-o Al-Adabiyah*, (91, 92, 93), 96-69.
- Hassanli, K., & Naderi, S. (2017). Sadegh Hedayat's Historical-Materialist Views in *The Case of Cristal Salt* (Qazieh Namak Turki). *Persian Literary Studies Journal (PLSJ)*, 6(9), 45-57. doi: 10.22099/JPS.2017.4841
- Hedāyat, S. (1325). *Afsāne-ye Āfarineš* [The legend of creation]. Pāris, France: Adrienne Mezon.
- Hedāyat, S. (1963). *Alviye Xānom va Velengāri*. Tehrān, Irān: Amir Kabir.
- Hedāyat, S. (1977). *Alviye Xānom*. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Bufe Kur* [Blind Owl]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Favāyede Giyāhxāri* [The benefits of vegetarianism]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Parvin Doxtar-e Sāsān va Esfahān Nesf-e Jahān* [Parvin, daughter of Sasan and Isfahan, half of the world]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Sag-e Velgard* [Stray dog]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Sāye Rošan*. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Se Ghatre Xun* [Three drops of blood]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Tarānehā-ye Khayyām* [Khayyam Songs]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Vagh Vagh Sāhāb* [Vagh Vagh Sahab]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedāyat, S. (1977). *Zende be Gur* [Alive to the Grave]. Tehrān, Irān: Jāvidān.
- Hedayat, S. (1999). *Farhang-e āmiyāne-ye mardom-e Irān* [The folk culture of the Iranian people] with an Introduction by Jahangir Hedayat. Tehrān, Irān: Češme.



Interdisciplinary  
Studies in the Humanities

Abstract



- Hedayat, S. (2000). *Ensân-o heyvân* [Man and animal]. Tehrân, Irân: Češme.
- Henri Riviye, G. (1981). Muzehâ-ye mardomšenâsi [Anthropological museums] (A. Karimi, Trans). *Journal of Museums*, 1, 4-13. (Original date published 1930)
- Jaha, M. (2003). Moghaddame-i bar makâteb-e ensânšenâsi [An Introduction to Anthropological thought] (M. Sa'idi Madani, Trans). Yazd, Irân: Yazd University Press. (Original work published 1941)
- Kajdan, A., Filippov, A., Iline, G., Abramovitch, A., & Nikolski, A., (2000). Târix-e jahân-e bâstân [History of the Ancient World: East] (S.A. Hamedâni et âl Trans.). Tehrân, Irân: Andiše. (Original work published 1958 & 1975)
- Khoobnazar, H. (1967). *Tamaddonhâ-ye piš az târix* [Prehistoric civilizations]. Shiraz, Irân: Pahlavi University Press.
- Linton, R. (1958). *Seyr-e tamaddon* [The tree of culture] (P. Marzbân, Trans.), Tehrân Irân: Dâneš. (Original work published 1955)
- Maghfuri Moghaddam, I. (2000). Dirin-šenâsi-ye primâthâ [Primatology Paleontology] Tehrân Irân: Arg.
- Munti, V. (2003). *Sadegh Hedayat* (H. Gha'emiân). Tehrân, Irân: Osture. (Original work published 1943)
- Murris, D. (1970). Meymun-e berehne [The Naked ape] (M. Tagallipur, Trans). Tehrân, Iran: Soxan. (Original date 1967)
- Nesturkh, M. F. (1979). Mabda'e nežadhâ-ye ensân [The races of mankind] (Hušang-e Meškinpur & Farâmarz-e Na'im). Tehrân, Irân: Andiše. (Original work published 1964)
- Reed D.L., Smith, V.S., Hammond, S.L., Rogers, A.R., & Clayton, D.H. (2004). Genetic analysis of lice supports direct contact between modern and Archaic humans. *PLOS Biol*, 2(11), e340. doi: 10.1371/journal.pbio.0020340
- Sâjedi Râd, M., & Nâderi, S. (2012). Simâ-ye yek ensân-meymun: tahlil-e jâm'e- šenâxti-ye dâstân-e Pedarân-e âdam âsar-e Sâdegh-e Hedâyat [The image of a monkey man: a sociological analysis of the story of the fathers of man by Sadegh Hedayat based on primrology and anthropology]. *Persian Language and Literature, Islamic Azad University, Fasâ Branch*, 3(1), 95-79.
- Sajedi Rad, M., & Naderi, S. (2014). Xadamât-e Sâdegh-e Hedâyat be takvin-o râhandâzi-e dâneše ensânšenâsi dar Irân [Sadegh Hedayat services to the development and launch of anthropological knowledge in Iran]. *Persian Language and Literature, Islamic Azad University, Fasâ Branch*, 5(1), 83-103.
- Shahshahani, S. (1992). Sâdegh Hedâyat pâyegozâr-e ensânšenâsi dar Irân [Sadegh Hedayat, the founder of anthropology in Iran]. *Kelk-e Pažuheš*, 35&36, 171-165.
- Tabâtabâ'i, M.H. (2017). *Osul-e falsafe va raveš-e re'âlistm* [Principles of philosophy and method of realism]. Tehrân, Irân: Sadrâ.

Vahdati Nasab, H. (2011). Moruri bar motāle'āte ensānšenāsi-ye zisti [A Review of biological anthropology studies in Iranian archeology (Paleolithic and Neolithic)]. *Journal of Iranian Anthropological Research*, 1(1), 110-119.

Washburn, S.L. (1981). Takāmol-e ensān [Classification and human evolution] (F. Aram, & V. Movahed, Trans.). *Hod Hod Bimonthly*, 10(3), 928-949. (Original work published 1951)



Interdisciplinary  
Studies in the Humanities

Abstract



## فرهنگ کارفرمایان و رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای کوچک متوسط ایرانی؛ مورد مطالعه، صنعت نساجی

لیلا فلاحتی<sup>۱</sup>، سیدحسن هاشمیان<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۰۲ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۱۴

### چکیده

این یک امر پذیرفته‌شده است که توسعه محصول فرهنگ است و نمی‌توان جامعه‌ای را تصور نمود که توسعه‌یافته باشد اما فرهنگ آن بستر ساز و پشتیبان توسعه نباشد. فرهنگ با شکل دادن قالب رفتاری سازمان و مشخص نمودن هنجارها، نقش مهم و مؤثری بر رقابت‌پذیری و بهره‌وری شرکت‌ها دارد. از سوی دیگر، میزان توسعه‌یافتگی هر کشور یا منطقه به رقابت‌پذیری و بهره‌وری شرکت‌های آن، به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، بستگی دارد. هدف از این مقاله، بررسی علل سهم اندک کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی از بازار و قدرت رقابت و بهره‌وری پایین آنها از منظر عوامل فرهنگی است. بدین منظور، از «روش کلینیکی» ادگار شاین و نظریه سریع‌القلم برای بررسی رابطه میان بهره‌وری شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت نساجی استان یزد و فرهنگ کارفرمایان آنها استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون تأیید کرد که بین بهره‌وری این کسب‌وکارها و فرهنگ کارکنان آنها از نظر آماری رابطه مستقیم وجود ندارد؛ اما مصاحبه با کارفرمایان این شرکت‌ها این ایده را تأیید نمود که برخی سیاست‌گذاری‌های دولت باعث ایجاد تعارض میان باورها و مفروضات بنیادین آنها و اصول ثابت توسعه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** بهره‌وری، رقابت‌پذیری، سیاست‌گذاری‌های دولت، فرهنگ کارفرمایان، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

۱. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری فرهنگی و عضو هیئت علمی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه پیام نور، یزد، ایران (نویسنده مسئول)

hashemian118@pnu.ac.ir ✉

۲. استادیار زنان و توسعه، گروه مطالعات زنان، مؤسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی، تهران، ایران

Falahati@iscs.ac.ir ✉

## ۱. مقدمه

امروزه، توسعه‌یافتگی هر کشور یا منطقه به رقابت‌پذیری<sup>۱</sup> شرکت‌های آن بستگی دارد و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط<sup>۲</sup> از پایه‌های اساسی توسعه کشورها به‌شمار می‌آیند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷، ۱۶). این در حالی است که مطالعات نشان می‌دهد به‌رغم سیاستگذاری‌های کلان در سند چشم‌انداز و برنامه‌های پنج‌ساله، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی رقابت‌پذیر نبوده و نتوانسته‌اند نقش مهمی در اقتصاد کشور ایفا کنند<sup>۳</sup>. بر اساس آمارها<sup>۴</sup> کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی ۹۱/۵ درصد از کل واحدهای دارای پروانه بهره‌برداری کشور را به خود اختصاص داده‌اند، اما تنها ۲۴/۴ درصد از سهم سرمایه، ۴۱/۲ درصد از سهم اشتغال کل واحدهای صنعتی و ۳۶ درصد از کل ارزش افزوده بخش صنعت متعلق به آنها است. این در حالی است که بر اساس مطالعات سازمان بین‌المللی کار<sup>۵</sup>، حدود ۷۰ درصد از نوآوری‌ها و اختراعات صنعتی جهان توسط کارآفرینان واحدهای کوچک و متوسط ایجاد شده است (سپهردوست و کامران، ۱۳۹۲، ۱۵۷-۱۵۶).

به باور بسیاری از کارشناسان، علل توسعه‌نیافتگی کشورها و کسب‌وکارهای آنها، صرفاً مقوله‌ها و متغیرهای اقتصادی نیست بلکه، بافت سیاسی و فرهنگ اجتماعی جامعه نیز بر آن تأثیرگذار است (سریع‌القلم، ۱۳۹۲). این ایده در تجارب جهانی نیز مشاهده شده که توسعه بدون ایجاد فرهنگ مناسب آن امکان رشد و تداوم ندارد (صالحی امیری، ۱۳۸۸، ۹). مردم‌شناسان، انسان‌ها را محصول فرهنگ و جامعه خویش می‌دانند (پارسونز، ۱۳۹۲، ۱۴۹) و معتقدند رفتار مردم متأثر و شکل گرفته از طرز فکر آنهاست و طرز فکر و رفتارشان ساختارهای شخصیتی آنان را شکل می‌دهد (ثریا، ۱۳۸۴، ۱۱). در شرکت‌ها نیز فرهنگ شیوه زندگی سازمان است (انصاری، ۱۳۹۰، ۱۲۲) و اقدامات مدیریتی و رفتار کارکنان به صورت قابل توجهی از ارزش‌ها، نگرش‌ها و عقاید آنان نسبت به کار نشئت می‌گیرد. (ابریزی، ۱۳۸۸، ۱۷۳). دلیل و



1. competitiveness

2. SMEs

۳. گزارش بانک جهانی از محیط کسب‌وکار ایران در سال ۲۰۱۴

۴. گزارش وزارت صنعت، معدن و تجارت در سال ۱۳۹۲ و گزارش بانک مرکزی در سال ۱۳۹۱

5. ILO



بلومن نیز سبک رهبری را اثرگذار بر فرهنگ سازمانی و به‌طور هم‌زمان، فرهنگ تثبیت‌شده را مؤثر بر انتخاب سبک رهبری شخص رهبر می‌داند (الوداری، ۱۳۹۱، ۳۴).

فرهنگ و شخصیت کارفرمایان و سیاستگذاری‌های دولت برای توسعه از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده فضای کسب‌وکار بوده و بر بهره‌وری و رقابت‌پذیری کسب‌وکارها به‌صورت ویژه تأثیر می‌گذارند. این سه مقوله در ارتباط متقابل با یکدیگر نقش بسیار مهمی در پایداری کسب‌وکار در محیط اقتصادی دارند. این در حالی است که مطالعات این حوزه بیشتر بر موضوع نوآوری و بروزرسانی فنی (کانسولی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ هال، لتی و مایرس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ اوالا، گریس، وورلی و بروکس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹) به‌عنوان عامل اصلی در افزایش بهره‌وری کسب‌وکارهای کوچک متمرکز هستند. مطالعاتی که کارفرمایان به آن پرداخته‌اند بیشتر ویژگی شخصیتی مثل اعتمادبه‌نفس و قدرت شبکه‌سازی فردی (مثل لی و تانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲) و عوامل محدودی از این دست را مورد توجه قرار داده‌اند. بنابراین مطالعات حوزه بهره‌وری بیشتر متمرکز بر عوامل اقتصادی و ساختاری بوده و کمتر مطالعات با رویکرد میان‌رشته‌ای به بررسی قدرت رقابت‌پذیری و بهره‌وری کسب‌وکارهای خرد پرداخته‌اند. هدف این مطالعه بررسی ارتباط فرهنگ کارفرمایان بر رقابت‌پذیری در میان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی بوده و بدون شک می‌توانست محدوده‌ی زیادی از صنایع را شامل شود. به دلیل تفاوت در ساختار صنایع و پیشگیری از خطا سعی شد در این مطالعه یک صنعت و یک منطقه انتخاب شود. صنعت نساجی از جمله صنایعی است که قدمت طولانی در کشور ما دارد و به‌علاوه، در میان پنج دسته اول از گروه‌های صنعتی کشور<sup>۵</sup> قرار دارد. این صنعت به دلیل داشتن قدمت طولانی، شامل طیف متنوعی از محصولات همچون فرش ماشینی، روفرشی و پارچه‌های کاربردی در پوشاک می‌شود. استان یزد نزدیک به ۲۷ درصد از سهم بازار نساجی ایران را در اختیار دارد و به‌عنوان قطب نساجی ایران شناخته می‌شود (عظیمی، ۱۳۹۸). این در حالی



1. Consoli
2. Hall, B., Lotti, & Mairesse
3. Owalla, Gherhes, Vorley, & Brooks
4. Lee & Tsang

است که همزمان با شکل‌گیری بازار گسترده در سطح کشور برای محصولات نساجی و فرصت صادرات به کشورهای همسایه، بخشی از این صنایع در استان با چالش‌هایی مواجه هستند. این مطالعه در نظر دارد با بررسی فرهنگ کارفرمایان به‌عنوان عاملان اصلی در هدایت کسب‌وکارها پیوندی بین نقش مدیریت و رهبری و توسعه فضای کسب‌وکار در یک محیط اقتصادی را مورد بررسی قرار دهد. به عبارت دیگر، در این مطالعه عاملیت کارفرمایان در تحقق بهره‌وری و رقابت‌پذیری این صنایع مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۲. چارچوب نظری

پیروزی در کارزار بازار و جلب نظر مشتریان مستلزم رقابت است و برای تولید و ارائه محصولات جدید و برتر باید همواره دست به ابتکار و نوآوری زد (باقری و غفاری فارسانی، ۱۳۹۱، ۹۰). امروزه، رقابت‌پذیری واقعی است که قابلیت بنگاه را در افزایش سهم از بازار نشان می‌دهد. افزایش دسترسی به کالاها و خدمات با کیفیت با قیمت‌های پایین و نیز افزایش رفاه اقتصادی جامعه از نتایج رقابت به شمار می‌رود (خداداد کاشی، ۱۳۸۸، ۲۷). با این وجود، کلید حفظ رقابت‌پذیری، بهره‌وری<sup>۱</sup> است (کالوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ۱). رقابت‌پذیری به عنوان یک مفهوم چندبعدی مستلزم صدور قابلیت‌ها، استفاده کارآمد از عوامل تولید و منابع طبیعی و افزایش بهره‌وری است که در نتیجه، افزایش استانداردهای زندگی را تضمین می‌نماید (خورشید، صدیقه؛ نوجوان، صمد، ۱۳۹۲، ۶۲). متخصصان زیادی بهره‌وری را شاخص مناسبی برای رقابت‌پذیر بودن یک شرکت می‌دانند. پورتر رقابت‌پذیری سازمان را بر اساس رشد بهره‌وری و به معنای چگونگی استفاده یک سازمان یا ملت از منابع انسانی، منابع طبیعی و سرمایه خود دانسته و به مفهوم سهم یک کشور از بازارهای جهانی برای محصولاتش تعریف کرده است (به نقل از: زند حسامی، ۱۳۹۳، ۳۲؛ و رحمان سرشت و صفاییان، ۱۳۹۰، ۸۲ و ۸۳).

بهره‌وری میزان کارآمدی اقتصاد یک کشور و نیز رابطه میان استفاده از عوامل تولید و محصول تولیدشده را نشان می‌دهد. در فارسی، به معنای سودآوری، مفید بودن و کامیابی



1. productivity  
2. Kalwa

(اورعی و پیمان‌دار، ۱۳۷۸، ۳) و در زبان انگلیسی به معنای قدرت تولید و مولد بودن است (پورکاظمی و شاکری نوایی، ۱۳۸۳، ۴۵). مؤسسه توسعه مدیریت<sup>۱</sup>، بهره‌وری را منبع اساسی توسعه ملی و بقای شرکت‌ها دانسته و معتقد است بهره‌وری سطح رقابت‌پذیری را مشخص می‌کند (بهکیش، ۱۳۸۵، ۱۰۲ و ۱۶۹). مک‌کی و رابینسون<sup>۲</sup> معتقدند بهره‌وری بالای یک شرکت، صنعت و یا کشور می‌تواند به معنای رقابت‌پذیری بالای آن نیز قلمداد شود. بنابراین، عوامل تعیین‌کننده رقابت‌پذیری و بهره‌وری یکسان دسته‌بندی می‌شوند (نیلی و همکاران، ۱۳۹۱، ۵۲ - ۵۱ و ۷۴).

یک اصل کلی در نظریه‌های بهره‌وری منابع انسانی وجود دارد که نیروی انسانی، به وجود آورنده بهره‌وری و به وجود آورنده هر عامل مؤثر دیگری در سازمان است. آژانس بهره‌وری اروپا<sup>۳</sup> بهره‌وری را درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید، تعریف کرده است. یعنی از ارتباط مفاهیم بهره‌وری با اراده انسان، تفکر بهره‌وری و از تبدیل تفکر بهره‌وری به فعالیت‌های سیستماتیک و عملی، حرکت بهره‌وری شکل می‌یابد (کمالی، ۱۳۸۳، ۲۰۷).

نظریه «بهره‌وری از دیدگاه فعالیت» بهره‌وری را نه صرفاً مفهومی فنی، بلکه موضوعی فرهنگی می‌داند و آن را در جامعه و فرهنگ مربوط به خودش بررسی می‌کند. در این نظریه، بهره‌وری حاصل تعامل اجتماعی-فرهنگی است و شیوه‌های فنی، زمانی در سنجش بهره‌وری می‌تواند کارساز باشد که زمینه فرهنگی مهیا و مساعد گردد (حاجی کریمی، ۱۳۸۵، ۶۷). کاستر و هسکت<sup>۴</sup> نیز کلید بهبود بهره‌وری و عملکرد کسب‌وکارها را فرهنگ سازمانی می‌دانند که در موفقیت و یا شکست آنها نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (کاظمی، ۱۳۸۱، ۲۳۷).

شماری از مردم‌شناسان، فرهنگ را سبک زندگی یا رفتار انسانی می‌دانند. فرهنگ برای جامعه انسانی همان حکمی را دارد که شخصیت برای فرد دارد. پتی گرو، فرهنگ را نظامی از معانی می‌داند که بر پایه آن کنش و رفتار صورت می‌گیرد. این نظام معانی در برگیرنده اصطلاحات، انگاره‌ها، قالب‌ها و مقوله‌هاست که موقعیت انسان را برای وی تعبیر و تفسیر

1. Institute of Management Development (IMD)
2. McKee & Robinson
3. EPA
4. Kaster & Hachette





می‌کند (خدیبوی، ۱۳۸۵، ۲۷). گزارش جهانی فرهنگ (۱۹۹۸) نیز فرهنگ را روشی می‌داند که افراد در کنار یکدیگر زندگی می‌کنند، ارتباط برقرار کرده و همکاری می‌نمایند. در مجموع، فرهنگ‌ها بیان‌کننده ویژگی‌های انحصاری هستند که در نمادها، تولیدات و ذهنیت‌ها متجلی شده‌اند. به همین دلیل، فرهنگ در بر دارنده همه فعالیت‌های انسانی است (به نقل از: اشتریان، ۱۳۹۰، ۲۴ و ۲۸).

نظریه «روش کلینیکی<sup>۱</sup>» ادگار شاین<sup>۲</sup>، فرهنگ را در سه سطح تحلیل می‌کند:

الف) سطح بیرونی یا سطح آشکار فرهنگ: شامل تمامی پدیده‌هایی است که دیده، شنیده و احساس می‌شود و به صورت ابراز احساسات، گفتار، استفاده از اشیاء و اعمال و کردار، مراسم و تشریفات و مظاهر عملکردی تجلی پیدا می‌کند (شاین، ۱۳۸۲، ۳۹).

ب) سطح میانی یا ارزش‌های حمایتی<sup>۳</sup>: به درک هر فرد از این‌که چه چیزی باید باشد، جدای از آن‌چه که هست، اطلاق می‌شود. معیارهای ارزش‌گذاری شده مانند زشت و زیبا، خوب و بد و باید و نباید مثال‌هایی از ارزش‌های حمایتی است. در صورت سازگاری منطقی ارزش‌ها با مفروضات بنیادین، تبیین آنها به فلسفه عملیاتی می‌تواند به منزله منبع تعیین هویت، هسته ماموریت و فلسفه وجودی گروه، در متحد و هماهنگ کردن آن مفید باشد (همان، ۴۴-۴۱).

پ) سطح درونی یا مفروضات اساسی مشترک<sup>۴</sup>: به سطح ناپیدای فرهنگ معروف بوده و مبنای کلیه ارزش‌ها و اعمال و رفتار سازمانی است.

در این نظریه، فرهنگ به منزله مجموعه‌ای از مفروضات اساسی عملاً رفتار را هدایت می‌کند (همان، ۴۷-۴۵ و ۱۵۴-۱۵۱). شاین هر نوع تغییر، تحوّل و توسعه سازمانی را منوط به پذیرش مفروضات اساسی جدید و تغییر مفروضات اساسی پیشین می‌داند (همان، ۳۴) و معتقد است شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های خود در مسیر توسعه نیازمند مفروضات فرهنگی، نظام ارزشی و راهکارهای اجرایی خاصی هستند. بی‌شک یکی از علل ناکامی

۱. چارچوبی برای تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمان و مدیریت و رهبری آن

2. Edgar Schein  
3. espoused values  
4. basic-assumption

شرکت‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، فاصله زیاد مفروضات فرهنگی کنونی آنها با مفروضات مطلوبی که برای اجرای این استراتژی‌ها در سازمان نیاز است، می‌باشد (همان، ۵۴۹).

در نظریه شاین، فرهنگ و رهبری یک سازمان دوروی یک سکه‌اند. بنیانگذاران مهم‌ترین منبع فرهنگ سازمان هستند و در ایجاد و تغییر مبانی و مفروضات اساسی فرهنگ سازمانی، نقش بی‌بدیلی دارند. آنها طبیعتاً در مورد چگونگی تحقق ایده تأسیس و اداره سازمان، تفکر خود را که بر تاریخ فرهنگی و شخصیتشان مبتنی است، ملاک قرار می‌دهند (همان، ۳۱۵-۳۱۴).

از سوی دیگر، از نظر سریع‌القلم، توسعه‌یافتگی از دو بخش کلان تشکیل می‌شود: اصول ثابت و الگوهای مختلف. اصول توسعه‌یافتگی، جهان‌شمول است و از یک کشور به کشوری دیگر متحول نمی‌شود، بلکه بسترهای کاربردی و عملی آن تغییر پیدا می‌کند؛ اما الگوهای توسعه‌یافتگی به تناسب شرایط گوناگون کشورها قابلیت بومی شدن دارد. سریع‌القلم، هر نوع و قالبی از توسعه را متکی بر جامعه‌ای منظم، علم‌گرا، عقلایی و نیازمند به انسان مسئولیت‌پذیر، قاعده‌پذیر، ذهن علمی و شخصیت کاری می‌داند. وی با اشاره به تجربه کره جنوبی، تایوان و سنگاپور، یادآور می‌شود اصول فرهنگی این کشورها نیازهای لازم فرهنگی برای توسعه اقتصادی را میسر ساخته‌اند و تأکید می‌کند تا زمانی که ساختارهای منتهی به شخصیت تغییر نکنند، ساختارهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی دگرگون نخواهند شد (سریع‌القلم، ۱۳۹۲، ۲۰).

بنابراین، فرضیه تحقیق این است که:

فرضیه ۱: رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی با فرهنگ و شخصیت کارفرمایان آنها ارتباط معنی‌دار آماری دارد.

فرضیه ۱-۱: میان باورها و مفروضات بنیادین کارفرمایان شرکت‌های مورد مطالعه، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

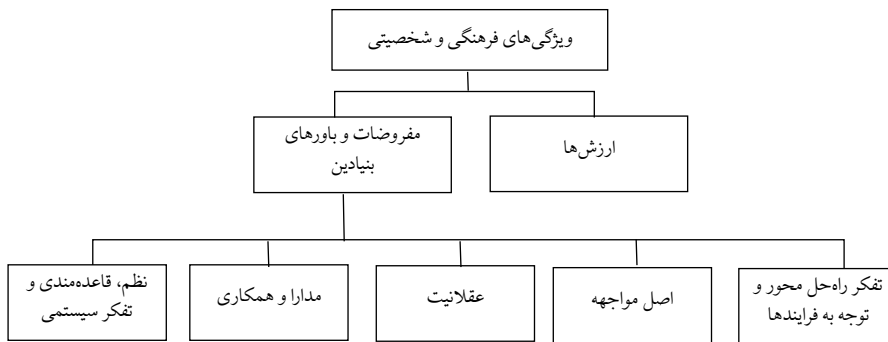
فرضیه ۱-۲: میان ارزش‌های انتخابی کارفرمایان شرکت‌های مورد پژوهش، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۱-۳: بهره‌وری شرکت‌های مورد مطالعه با باورها و مفروضات بنیادین کارفرمایان آنها ارتباط معنی‌دار آماری دارد.





برای بررسی فرضیات نظریه‌های شاین و سریع‌القلم تلفیق شده است. بهره‌وری به‌عنوان یکی از مظاهر عملکردی شرکت (سطح بیرونی فرهنگ) و اصول ثابت توسعه نیز به‌عنوان مفروضات بنیادین فرهنگ توسعه‌محور در قالب پنج بعد «نظم، قاعده‌مندی و تفکر سیستمی»، «مدارا و همکاری»، «عقلانیت»، «اصل مواجهه» و «تفکر راه‌حل محور (کاربردی) و توجه به فرایندها» مورد توجه قرار گرفته که به‌صورت شکل زیر تدوین شده است.



شکل شماره (۱). سطح آشکار فرهنگ توسعه‌محور

## ۱-۲. نظم، تفکر سیستمی و قاعده‌مندی

ساخته‌شدن هر چیزی نیازمند ورودی‌ها و خروجی‌های شفاف، روشن، تعریف‌شده و باثبات است. سیستم یعنی رویه، قاعده، قانون، آیین‌نامه و منطق. سیستم صرفاً برای حرکت، رشد، پیشرفت و توسعه است. قضاوت‌های فردی، غرایز، دخالت‌های فردی، عمل خارج از رویه و آیین‌نامه‌ها، ضدسیستم هستند. هر وقت لازم نبود برای حل و فصل موضوعی رئیس یک سازمان را دید، می‌توان گفت در آنجا سیستم وجود دارد (سریع‌القلم، ۱۳۹۴). در جوامع توسعه‌یافته، افراد یادگرفته‌اند کار فردی و کار جمعی را از یکدیگر تشخیص دهند. کار جمعی ضرورتاً خودمحوری را به حداقل می‌رساند، به شکل‌گیری اندیشه‌ها، واکنش‌ها و تصمیم‌ها جنبه تدریجی می‌دهد، دست‌یابی به اجماع تقدس یافته و تقدس افراد کمتر می‌شود (سریع‌القلم، ۱۳۹۲، ۹۵). ثبات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در قاعده‌مندی است و بدون انسان‌های قاعده‌مند نمی‌توان ساختار برپا کرد (سریع‌القلم، ۱۳۹۲، ۱۷).

## ۲-۲. مدارا و همکاری

رمز موفقیت مردم آلمان و ژاپن، هنر معاشرت است. آنها نهایت لطف، هم‌فهمی و مدارا در میان خود دارند. اما، ایرانی از نوجوانی با مفهوم بی‌اعتمادی و مخفی‌کاری آشنا شده و می‌پذیرد کار فردی یا باندی به موفقیت می‌انجامد. هنر شنیدن، هنر درک کردن، هنر تبادل و ارتباط، هنر فراگیری و هنر جمعی و همگانی اندیشیدن از لوازم تشکل اجتماعی است. سلیقه‌گرایی، فردگرایی منفی، غرور و خودرایی (خودشیفتگی<sup>۱</sup>) در مقابل مدارا و همکاری بوده و ضدتوسعه هستند. با هم کارکردن، هماهنگ بودن، یکدیگر را قبول داشتن، پذیرش تفاوت‌ها و احترام به یکدیگر، انجام وظایف و سهم خود در کارها، پرهیز از تضعیف و تخریب یکدیگر، افتخار به بهتر از خود و نقش حداقلی غریز در شکل‌گیری افکار و رفتارها، از نشانه‌های فرهنگ مدارا و همکاری است (سریع‌القلم، ۱۳۹۲، ۱۶ و ۱۸ و ۴۹).

## ۳-۲. عقلانیت

عقلانیت به بهره‌برداری از فکر و علم در انجام هر کار اشاره می‌کند. راه علاج هیجانی بودن، دمدمی مزاجی، غیرقابل پیش‌بینی بودن، احساساتی بودن و فردمحوری ورود به عرصه فکر، علم و عقلانیت است. پیش از انقلاب صنعتی در غرب، فرهنگ «طبیعت‌گرایی»، «محاسبه» و «آینده‌نگری» گسترش یافت. برای تربیت انسان‌ها در قالب ساختارهای منطقی، هم به انسان‌های منطقی، علمی، منصف و قاعده‌مند و هم به ساختارهای تعریف‌شده، نقدپذیر و در حال تحوّل نیاز است. اما بدون اولی نمی‌توان دومی را بنا کرد و اولی با فاصله از دومی، در اولویت قرار می‌گیرد (سریع‌القلم، ۱۳۹۲، ۱۸ و ۲۶). عقلانیت زمانی نهادینه می‌شود که افکار و رفتار شهروندان و دولت‌مردان مبتنی بر علم، مطالعه و نفع جمع بنا شود. تخیلات یعنی برداشت‌های غیرعلمی مبتنی بر تصوّرات یکی از زمینه‌های مهمی است که در فرهنگ نخبگان و عامه مردم جهان سوم باید اصلاح شود. تا زمانی که تصمیم‌گیری‌ها و عملکردها بر پایه شناخت قبلی تنظیم نگردد، این معضل فرهنگی همچنان ادامه پیدا خواهد کرد (سریع‌القلم، ۱۳۹۲، ۲۸ و ۴۷-۴۸).



1. self-absorption

## ۲-۴. تفکر کاربردی و راه‌حل‌محور و توجه به فرایندها

ابزاری بودن یک تحوّل فرهنگی و غیرابزاری بودن آفت فرهنگی است و پویایی جامعه را سلب می‌کند. جامعه توسعه‌یافته و یا علاقه‌مند به توسعه، باید دائماً از خود سؤال کند کاربردی بیاندیشد و به فکر راه‌حل باشد. توجه به فرایند انسان را صبور، آینده‌نگر، برنامه‌ریز و قائل به مرحله‌بندی کرده و به سوی عقل و منطق سوق می‌دهد. فرایند، ذهن را مجموعه‌نگر می‌کند و ذهنیت دقیق نسبت به پدیده‌های اجتماعی را میسر می‌سازد (همان، ۴۸).

## ۲-۵. اصل مواجهه

اگر دید و نگرش انسان در برابر تحولات مختلف و چارچوب‌های گوناگون قرار نگیرد، ذهن به آنچه می‌اندیشد و استنباط می‌کند راضی خواهد بود. بنابراین، توسعه تنوّع دید می‌طلبد. مواجهه افق تازه پیش چشم می‌گشاید و به انسان حق انتخاب می‌دهد. در صورتی که مواجهه با قوام فلسفی و روش علمی توأم گردد، موجبات صیقل‌یافتگی و تحوّل مثبت فرهنگی را فراهم می‌آورد. فرهنگ پویا فرهنگی است که مواجهه را تشویق کند و برای دستیابی به فردیت فرصت رشد تدریجی انسان‌ها را فراهم آورد. اندیشه‌ها و استنباط‌ها، فقط در تقابل و مواجهه است که به زندگی، طبیعت و خلقت، معنای نوین می‌بخشد. جامعه‌ای که از مواجهه بهراسد، اعتماد به نفس ندارد و در مقابل، جامعه‌ای که مواجهه‌ها را مورد چالش قرار دهد، حوصله، دقت، درایت، اعتماد به نفس و قدرت خود را به نمایش می‌گذارد (همان، ۴۹).

## ۳. پیشینه تحقیق

درباره توسعه‌یافتگی، رقابت‌پذیری و بهره‌وری مطالعات زیادی انجام شده است. آمارتیاسن<sup>۱</sup> (۱۳۹۲) در توسعه یعنی آزادی نقش عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را در توسعه بررسی کرده و توسعه را به مفهوم گسترش آزادی‌های اساسی و آزادی را نتیجه‌ای برای سنجش کیفیت زندگی انسان‌ها می‌داند. سریع‌القلم (۱۳۶۸) در فرهنگ توسعه و جهان سوم، جوامع توسعه‌یافته را برخوردار از میزان بالایی از همگونی و انطباق میان فرهنگ، اقتصاد و سیاست و جهان سوم را فاقد ساختار و پیش‌نیازهای مهم فرهنگی و اجتماعی لازم برای



مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی

۱۲۰

دوره ۱۲، شماره ۱  
زمستان ۱۳۹۸  
پیاپی ۴۵



فعالیت اقتصادی و توسعه صنعتی می‌داند. وی با تأکید بر ضرورت توجه به ساختار داخلی کشورهای جهان سوم، تجربه این کشورها را نشانگر این واقعیت دانسته که شکست یا ضعف اقتصادی بسیاری از آنها قبل از آنکه در مرحله اجرا حاصل شده باشد، از مرحله برنامه‌ریزی و شناخت ناصحیح، غیرمنطقی و غیرطبیعی آغاز شده است.

صاحب‌نظران ایرانی همچون کاتوزیان (۱۳۹۰) نبود یک چارچوب استوار و خدشه‌ناپذیر قانونی را علت تداوم نداشتن تحولات در درازمدت دانسته و اصطلاح «خانه کلنگی» را گویاترین کلام برای توصیف ماهیت کوتاه‌مدت تحولات در جامعه ایران می‌داند. به نظر وی، عدم انباشت درازمدت سرمایه‌های تجاری و توسعه آموزش، فرهنگ و علم، باعث قطع پیوستگی تحولات در درازمدت شده است. غنی‌نژاد (۱۳۸۹) با بررسی تاریخی تأکید می‌کند علت اصلی توسعه‌نیافتگی را نباید در عواملی مانند کمبود سرمایه، وابستگی به خارج، افزونی جمعیت، گرایش سرمایه به تمرکز و انحصار یا عملکرد شرکت‌های چندملیتی جستجو کرد. او تأکید دارد باید به عوامل دیگری از جمله روحیات و فرهنگ روابط شخصی توجه نمود، چنانکه ایزدی (۱۳۶۹) خلیقات ایرانیان را عامل بنیادی توسعه‌نیافتگی کشور دانسته و بهترین راه درمان را راهی که پیامبران رفته‌اند؛ یعنی تبعیت از قانون طبیعی بشر و اصلاح باورهای منحرف شده مردم معرفی می‌کند. سریع‌القلم (۱۳۸۲) معتقد است تا زمانی که انسان‌های قاعده‌مند، منطقی، علمی و منصف و نیز ساختارهای تعریف‌شده و نقدپذیر در حال تحوّل وجود نداشته باشد، نمی‌توان انتظار داشت کشور توسعه یابد. وی، خلیقات قبیله‌ای، ایده‌آلیسم، فرهنگ شفاهی و هیجانی، فرهنگ استبدادی، نشناختن ساختارهای فرهنگی و واقعیت‌های جامعه و بی‌توجهی به علم، روش و تفکر علمی را از خصوصیات شخصیتی و فرهنگی مردمان ایران می‌داند که مانع جدی توسعه کشورند. در یک معنای کلی بیشتر صاحب‌نظران حوزه توسعه در ایران معتقدند خصوصیات شخصیتی و فرهنگی ایرانیان یکی از موانع جدی در توسعه کشور است.

مؤمنی و امینی میلانی (۱۳۹۰) معتقدند عامل اقتصادی-اجتماعی مؤثرترین عامل برای گام نهادن در مسیر توسعه پایدار است و تحقق این امر مستلزم وجود نگرش معطوف به توسعه پایدار نزد دست‌اندرکاران برنامه‌های توسعه است. از منظر توسعه اقتصادی نیز ویژگی‌های فرهنگی و نگرش‌های افراد نقش مهمی ایفا می‌کند. نیلی و همکاران (۱۳۸۶)





رقابت را مهم‌ترین عامل کارایی در جوامع مدرن صنعتی معرفی کرده‌اند. تقویت و گسترش رقابت و مشارکت اقتصادی-اجتماعی مردم (دولت مکمل و نه دولت جایگزین بازار)، ارائه اطلاعات کافی در هر بازار و آزادی اطلاعات، رفع تحریف‌های قیمتی و عدم مداخله مستقیم دولت در سازوکار بازار، کمک به ایجاد و توسعه بازارهای مالی و بیمه‌ای، حذف امتیازهای نامشروع (رانت) اقتصادی، تقویت نظام انگیزشی (تشویق و تنبیه) و رعایت شایسته‌سالاری و دسترسی به محاکم قضایی سریع، ارزان، شفاف و دقیق (کاهش هزینه مبادله) سیاست‌هایی هستند که موجب بهبود سازوکار رقابتی بازار می‌شوند. اما به نظر می‌رسد در مسیر توسعه بازار موانع متعددی به‌ویژه در سطح کلان وجود دارد؛ چنانکه معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی وزارت بازرگانی (۱۳۸۸) در بررسی خود به این نتیجه رسیده که دخیل بودن نهادهای متعدد سیاستگذاری در ایران و نبود توافق میان سازمان‌های دولتی برای تعریف کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از موانع عمده در ایجاد فضای رقابت واقعی است.

ایچی آگاو<sup>۱</sup> (۱۳۷۴) معتقد است در کنار دیگر عوامل مؤثر باید تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانایی رقابت سازمان را مورد توجه قرار داد. به نظر او مشخصه سازمان‌های کوچک تجاری، اتحاد مستحکم بین افراد و تشکیلات آن است و تشکیلات هر مؤسسه به شرطی به‌طور کامل عمل می‌کند که کارکنان دارای اهدافی مشترک، روحیه از خودگذشتگی و شبکه‌ای جهت برقراری سهل و آسان ارتباط باشند. مانیب، اجاز و کاهوت<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در مطالعه خود در پاکستان به دو دسته عوامل برون‌سازمانی مثل عدم دسترسی به منابع مالی، عدم ثبات سیاسی، بروکراسی، عدم دسترسی به زیرساخت‌های عمومی و تورم و درون‌سازمانی همچون فقدان آموزش، استرس بر روی کارکنان، فقدان انگیزه و ضعف در مدیریت عمومی و شراکت به‌عنوان موانع رشد کسب‌وکارهای کوچک رسیده‌اند.

مطالعات دیگر عوامل متنوعی را به‌عنوان مانع بهره‌وری مورد تأکید قرار داده‌اند. از جمله این موانع مشکلات مربوط به پیدا کردن افراد ماهر و بااستعداد<sup>۳</sup> جهت افزایش بهره‌وری

1. Ogawa  
2. Muneeb, Ejaz & Kahut  
3. people talent and skills



شرکت، مشکلات مربوط به دسترسی به سرمایه<sup>۱</sup> از موانع ساختاری افزایش بهره‌وری (مرکز تحقیقات کارآفرینی بریتانیا، ۲۰۱۵) و همچنین مؤلفه‌های منابع انسانی، نوآوری، شبکه‌سازی، مدیریت فرایندها، تقاضای مشتریان و رصد رقبا (وسینتیگ و گوپینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶) و نیز انتخاب هدف‌های درست در سیاستگذاری‌ها و کیفیت و اعتبار آموزش‌ها (ایبارران، مافیولی و ستاچی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹) مورد تأکید قرار گرفته‌اند. ناطق (۱۳۸۵) در بررسی موانع در رقابت‌پذیری بنگاه‌های کوچک و متوسط تأکید دارد گرفتن سهم بازار و بازاریابی از مهم‌ترین راه‌ها و ابزارهایی است که این شرکت‌ها بایستی برای آن تلاش کنند. وی هزینه‌های بالای تحقیقات بازار و نداشتن کادر مجرب را از مهم‌ترین مشکلات شرکت‌های کوچک و متوسط در زمینه بازاریابی بیان می‌نماید. راسموسن<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) اهمیت رهبری خوب به منظور ایجاد فرهنگ سازمانی باثبات و احساس اطمینان برای مدیران پیش از دگرگونی را نشان داده و توضیح می‌دهد که توانایی رهبری برای ایجاد ثبات و معنی در میان کارکنان، هنگام تلاش برای کاهش نگرانی و مقاومت احتمالی در دگرگونی تحمیلی، یک عامل بسیار مهم به شمار می‌آید. کاظمی (۱۳۸۱) نوآوری در تأمین و تولید، کاهش هزینه‌ها و داشتن هدف را از عوامل مهم در بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان می‌داند و بیان می‌کند با افزایش هم‌سویی در اهداف فردی، گروهی و سازمانی، بهره‌وری سازمان افزایش خواهد یافت.

رایت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، استینر<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) و متیو<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) در بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با کیفیت و بهره‌وری در فضای کسب‌وکارهای چین و ژاپن و هند به این نتیجه رسیدند پیوند عمیقی بین این دو عامل برقرار است. در ایران نیز بردبار و همکاران (۱۳۸۶) در «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت بیمه» نتیجه گرفتند که میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران شرکت‌ها و نیز بین ابعاد خلاقیت، حمایت، انسجام و یکپارچگی، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده‌های تعارض و الگوهای ارتباطی با بهره‌وری

1. access to capital
2. Krishantha Wisenthige & Cheng Guoping
3. Ibarraran, Maffioli, & Stuchi
4. Sara Rasmussen
5. Philip C. Wright et al.
6. Alan Stainer
7. Jossy Mathew

همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. والمحمدی و روشن‌ضمیر (۱۳۹۲) در بررسی خود تأکید دارند که مدیران باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند و به هر میزان که شرکت از فرهنگ سازمانی بالایی برخوردار باشد در رسیدن به اهداف و استقرار مدیریت کیفیت جامع، موفقیت بیشتری کسب خواهد کرد. در زمینه تأثیر بهره‌وری فتاح ناظم (۱۳۸۱) به بررسی رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع پرداخته و عواملی همچون پشتیبانی، پاداش، دوستی، هویت، ضابطه‌ها، تعارض، قبول خطر، مسئولیت و ساختار را به ترتیب، در بالا بردن تراز بهره‌وری خدمات مدیران مؤثر می‌داند. بنابراین، در یک بررسی کلی می‌توان گفت فرهنگ سازمانی رابطه عمیقی با بهره‌وری دارد و در این میان نیز نمی‌توان از تأثیر عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی غافل بود که بخش مهمی از آن در حیطه اختیارات کارفرمایان و مدیران سازمان است.

در مجموع، مطالعات انجام‌شده درباره رقابت‌پذیری، فرهنگ سازمانی و بهره‌وری، اصولاً یا بهره‌وری شرکت‌ها بر اساس عوامل فنی را مورد سنجش قرار داده؛ یا درباره رقابت‌پذیری شرکت‌ها بحث کرده؛ یا فرهنگ سازمانی شرکت‌ها بر اساس یکی از نظریات فرهنگ سازمانی مورد ارزیابی قرار داده و یا بهره‌وری صنایع مختلف با یکدیگر مقایسه شده است. این در حالی است که در این مقاله تلاش شده تا بهره‌وری شرکت‌ها در یک صنعت بر اساس عامل فرهنگ (اصول ثابت توسعه) با تلفیق نظریه شاین و سریع‌القلم مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۴. روش تحقیق

متغیرهای اصلی تحقیق، بهره‌وری نیروی انسانی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت نساجی استان یزد و فرهنگ و شخصیت کارفرمایان آنها هستند. بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس هزینه کارکنان محاسبه شده است. یعنی در ازای یک واحد ریالی جبران خدمات کارکنان، چه قدر ارزش افزوده برای شرکت ایجاد شده است:

$$\text{بهره‌وری نیروی انسانی} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{جبران خدمات کارکنان}}$$



ارزش افزوده شرکت از طریق رابطه زیر محاسبه شده است:  
{(موجودی محصول در آغاز سال - موجودی محصول در پایان سال) + (هزینه‌ها - درآمدها)} = ارزش افزوده

جبران خدمات کارکنان، نیز از طریق رابطه زیر محاسبه شده است:  
(مرخصی + پاداش + سنوات + عیدی + بیمه + اضافه‌کار + دستمزد) = جبران خدمات کارکنان

با توجه به حساسیت شرکت‌ها نسبت به آمار و اطلاعات، به‌ویژه در حوزه مالی و بازرگانی، از روش خوداظهاری استفاده شد. فرمول بالا به شرکت‌ها داده شد و توافق گردید شرکت‌ها با رعایت اصل صداقت و اعتماد متقابل و با تأکید بر این که نامشان در کنار بهره‌وری شرکت در جدول‌ها و نمودارهای تحقیق درج نشود، شرکت‌ها بهره‌وری خود را به‌صورت سالیانه از سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵ محاسبه نموده و در اختیار ما قرار دادند. پس از جمع‌آوری اطلاعات درخواستی، بهره‌وری هر سال به‌صورت یک متغیر کمی در نرم‌افزار SPSS-22 ثبت گردید. برای سنجش ارزش‌های کارکنان نیز فهرست ارزش‌های محوری در یک سازمان (قاسمی، ۱۳۸۸، ۱۶۶) استخراج و ارزش‌ها به‌عنوان یک متغیر اسمی ۴۸ وجهی در نظر گرفته شده است.

برای جمع‌آوری داده‌ها با توجه به کم بودن تعداد شرکت‌های لازم برای مطالعه، روش نمونه‌گیری<sup>۱</sup> غیرتصادفی به کار رفت و برای بالا رفتن دقت تحقیق از همه نمونه‌های در دسترس استفاده شد. حجم نمونه<sup>۲</sup> یا جامعه آماری تحقیق، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط غیردولتی فعال تا سال ۱۳۹۶ در صنعت نساجی و منسوجات استان یزد می‌باشد. بر اساس سالنامه آماری مرکز آمار ایران<sup>۳</sup> تعداد این شرکت‌ها ۴۳ واحد بود. از این تعداد ۴ شرکت حاضر به همکاری نشدند. از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده در ۳۹ شرکت

1. sampling method
2. sample size

۳. سالنامه آماری استان یزد، ۱۳۹۳، ۲۵۵.



پرسشنامه‌های ۴۵ نفر از کارفرمایان (بیش از ۸۵ درصد) تکمیل گردید و برگشت داده شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. با بررسی و تحلیل داده‌ها، نمره هر یک از ابعاد پنج‌گانه فرهنگ و شخصیت برای یکایک کارفرمایان هر شرکت مشخص گردید.

این پژوهش از نوع تحقیقات پیمایشی و کمی است و برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه و برای آزمون فرضیه از آزمون‌های آماری استنباطی استفاده شده است. با این وجود، برای فهم بهتر و عمیق‌تر یافته‌های مربوط به کارفرمایان، که حکایت از رابطه میان رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای آنها با فرهنگ و شخصیت کارفرمایان می‌کرد، از داده‌های کیفی مبتنی بر پرسشنامه استفاده شد. بدین منظور، ۴۵ نفر از کارفرمایان با توجه به معیار رضایت فردی انتخاب شدند و از آنها مصاحبه به عمل آمد. مصاحبه از نوع نیمه‌ساختاریافته بود و هر مصاحبه به‌طور متوسط ۱۰۰ دقیقه به طول انجامید.

پرسشنامه با محوریت ابعاد پنج‌گانه طراحی و تدوین شده و دیدگاه‌های مطالعه‌شوندگان در قالب گویه‌های چارچوب‌بندی‌شده با طیف لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفته است. فهرست ارزش‌های محوری سازمان نیز به پرسشنامه ضمیمه شده و هر فرد از میان ۴۸ ارزش مندرج در این فهرست، به‌ترتیب اولویت، پنج ارزش را انتخاب کرده است. این تحقیق با راهنمایی سریع‌القلم انجام‌شده و در بازنویسی گویه‌های پرسشنامه از پرسشنامه ایشان (سریع‌القلم، ۱۳۸۹) و نیز نظرات ایشان استفاده شده است. در بررسی بعد نظم، قاعده‌مندی و تفکر سیستمی ۵ گویه، مدارا و همکاری ۵ گویه، مدارا و همکاری ۵ گویه، عقلانیت ۵ گویه، اصل مواجهه ۳ گویه و تفکر کاربردی و راه‌حل‌محور و توجه به فرایندها ۳ گویه با استفاده از بازنویسی گویه‌های سریع‌القلم (۱۳۸۹) انجام گرفته است. بنابراین، ابزار موجود از روایی محتوایی برخوردار است. به‌علاوه، برای سنجش اعتبار و روایی پرسشنامه‌ها، هم از نظرات کارشناسی اساتید و دانش‌گامیان و هم از مشاوره‌های کارفرمایان، کارکنان و کارشناسان ادارات و نهادهای مرتبط با صنعت استفاده شد و طی چند مرحله، پرسشنامه‌ها اصلاح و در نهایت مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفا کرونباخ استفاده شد و این ضریب در حد مطلوب بوده است.



## ۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

شاین مفروضات و باورهای بنیادین را هسته اصلی و تشکیل دهنده فرهنگ می‌داند. بنابراین، باید از وجود تنوع نگرش و دیدگاه برای اداره کسب‌وکار در میان کارفرمایان شرکت‌های مورد مطالعه مطمئن شد. برای آزمون فرضیه ۱-۱، از آنالیز واریانس یک‌طرفه<sup>۱</sup> استفاده شد. نتایج نشان داد در سطح معنی‌داری پنج درصد، بین مفروضات بنیادین کارفرمایان مورد مطالعه اختلاف معنی‌داری وجود دارد. اثبات این فرضیه یعنی کارفرمایان این کسب‌وکارها از مفروضات و باورهای بنیادین متنوعی برخوردار بوده و هر کدام از آنها دارای نگرش و دیدگاه خاص خود برای اداره کسب‌وکار است.

جدول شماره (۱). آزمون تحلیل واریانس مفروضات بنیادین کارفرمایان شرکت‌ها

مجموع مربعات	درجه آزادی	مربع میانگین	F	ضریب معناداری
۵۸۹۳	۳۸	۱۵۵/۰۸۷	۳۲	۰/۰۰۰*
۱۸۸	۴۰	۴		
۶۰۸۱	۷۸			



مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی

۱۲۷

فرهنگ کارفرمایان و رقابت‌پذیری ...

بر اساس نظریه شاین، هنگامی ارزش‌ها در بررسی فرهنگ استفاده می‌شوند که با مفروضات و باورهای بنیادین هماهنگ و همسو باشند. برای آزمون فرضیه ۱-۲ از روش‌های آمار توصیفی جهت تنظیم جدول توزیع فراوانی ارزش‌ها در هر کدام از اولویت‌ها و نمودارهای مربوط به آن استفاده شده است. برای خلاصه‌سازی جدول‌ها در هر اولویت، سه ارزش که بیشترین فراوانی را داشته‌اند، ارائه شده است.

جدول شماره (۲). توزیع فراوانی ارزش‌های انتخابی کارفرمایان در هر اولویت

ارزش انتخابی فراوانی درصد			ارزش انتخابی فراوانی درصد			ارزش انتخابی فراوانی درصد		
اولویت سوم			اولویت دوم			اولویت یکم		
۲۶/۷	۱۲	مشتری‌مداری	۲۵	۱۱	انجام کار با کیفیت	۲۵	۱۱	انجام کار با کیفیت
۱۵/۹	۷	بامسئولیت بودن	۱۵/۶	۷	مشتری‌مداری	۱۳/۶	۶	مشتری‌مداری
۹/۱	۴	درستی و صداقت	۱۱/۱	۵	درستی و صداقت	۱۳/۶	۶	نظم
			اولویت پنجم			اولویت چهارم		
			۱۱/۶	۵	مشتری‌مداری	۱۳/۶	۶	نظم
			۱۱/۶	۵	خلاقیت	۱۱/۴	۵	داشتن مهارت
			۱۱/۶	۵	داشتن مهارت	۱۱/۴	۵	اجتماعی بودن



داده‌های جدول شماره (۳) اختلاف دیدگاه و پراکندگی بسیار بالایی را در ارزش‌های سازمانی کارفرمایان مورد مطالعه نشان می‌دهد. تنها سه ارزش در هر اولویت فراوانی بالای ۱۰ درصد را به خود اختصاص داده‌اند. اگرچه ارزش «مشتري مداری» چهار بار در اولویت‌های کارفرمایان تکرار شده اما بقیه ارزش‌ها به صورت پراکنده انتخاب شده‌اند. بنابراین، با تأیید نشدن فرضیه دوم و بر اساس نظریه شاین، نمی‌توان از ارزش‌ها در بررسی فرهنگ کارفرمایان بهره برد. شاید بتوان گفت این موارد در حد رؤیا و آرزوی کارفرمایان این کسب‌وکارها به شمار می‌آیند.

برای آزمون فرضیه ۱-۳ از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول شماره (۳) نشان می‌دهد بهره‌وری شرکت‌های مورد مطالعه با مفروضات و باورهای بنیادین کارفرمایان آنها و نیز با هر یک از ابعاد پنج‌گانه باورها و مفروضات بنیادین آنان، ارتباط معنی‌دار آماری ندارد. نکته قابل توجه این‌که، هر چند هیچ‌کدام از ضریب‌ها معنی‌دار نیستند اما گرایش ضریب همبستگی به سمت منفی جای تفکر دارد.

اگرچه فرضیه سوم تحقیق تأیید نشد اما ضرورت بقا و دوام هر کسب‌وکاری منوط به وجود حداقلی از این مفروضات و باورهای بنیادین در فرهنگ و شخصیت کارفرمایان است. بنابراین، لازم است عواملی که منجر به عدم تأیید فرضیه ۱-۳ شده‌اند مورد بررسی و کاوش قرار گیرند.

جدول شماره (۳). همبستگی بین بهره‌وری شرکت‌ها با باورها و مفروضات بنیادین کارفرمایان

بهره‌وری		ابعاد مفروضات بنیادین
ضریب معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۶۳۰	۰/۰۸	نظم، قاعده‌مندی و تفکر سیستمی
۰/۷۳۵	-۰/۰۵۶	مدارا و همکاری
۰/۱۳۷	-۰/۲۴۳	عقلانیت
۰/۳۵۴	۰/۱۵۲	اصل مواجهه
۰/۸۹۳	۰/۰۲۲	تفکر راه‌حل محور و توجه به فرایندها
۰/۷۹۲	-۰/۰۴۴	مفروضات و باورهای بنیادین کارفرمایان



## ۶. یافته‌های پژوهش

با توجه به این که بر اساس داده‌های آماری تحقیق نمی‌توان توضیح دقیقی از رابطه بهره‌وری شرکت‌ها با فرهنگ و شخصیت کارفرمایان آنها ارائه نمود و در این زمینه نیز کار مشابه نظام‌مند آماری یافت نشد. برای بررسی و تحلیل دقیق‌تر موضوع با کارفرمایان شرکت‌های مورد مطالعه مصاحبه شد. پاسخ‌های کارفرمایان به گونه‌ای نبود که بتوان آنها را از طریق نرم‌افزارها و آزمون‌های مربوط بررسی و تحلیل نمود. بنابراین، بعضی از استدلال‌ها و نتایج کاملاً برداشت عقلانی و شخصی محقق است که سعی بر آن شده بدون هرگونه سوگیری باشد. در این مصاحبه‌ها تلاش شده تا نخست انگیزه‌های کارفرمایان برای ورود به صنعت و تأسیس شرکت و سپس دیدگاه‌ها و نگرش‌های کارفرمایان نسبت به کسب‌وکار و نیز عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و یا تغییر فرهنگ کارفرمایان این کسب‌وکارها مورد واکاوی قرار گیرد:

### ۶-۱. نگرش کارفرمایان به کسب‌وکار

نگاه انگیزشی. اکثر کارفرمایان شرکت‌های با بهره‌وری بالا در مصاحبه اظهار کردند کارفرمایی که عاشق کسب‌وکار خود هست دوست دارد از راه سرمایه‌گذاری، تأسیس و مدیریت شرکت و تبدیل آن به یک شرکت رقابتی سودآور و موفق به ثروت و شهرت برسد. بنا به گفته آنها، اصولاً کارفرمای با انگیزه کسی است که یا در خانواده‌هایی اصیل و درستکار تربیت شده و یا سالیان متمادی نزد افراد معتبر و خوش‌نام کارکرده و آموزش دیده است؛ اعتبار و درستکاری خود را مهم‌ترین سرمایه خویش دانسته و حاضر نیست آن را با هیچ چیز دیگری معامله کند. فعالیت‌های شخصی و شرکتی این افراد واضح و شفاف است. آنها چنین می‌پندارند که سرمایه (شخصی یا سرمایه قرض گرفته شده از بانک) متعلق به شرکت خودشان است نه متعلق به شخص خود. بنابراین، مهم‌ترین برنامه و اولویت آنها سرمایه‌گذاری در مسیر توسعه و سودآوری شرکت است.

نگاه ماکیاولیستی. انگیزه اصلی گروه دیگری از کارفرمایان فقط پول و شهرت است. در باور آنها هدف وسیله را توجیه می‌کند. وقتی پای پول به میان می‌آید، دیگر مسائل مؤثر در کسب‌وکار به حاشیه رانده می‌شود و همه چیز ممکن است در یک لحظه فدای پول شود. این افراد بر این باورند که «پول که باشد همه چیز قابل حل است» و یا «با پول می‌شود همه





چیز و هر کسی را خرید». «پول حلال مشکلات است» اصطلاح رایجی است که مرتب در گفته‌های این افراد تکرار می‌شود. این گروه از کارفرمایان به چند دسته تقسیم می‌شوند:

الف) دلالان. این دسته از کارفرمایان پیش از تأسیس شرکت در بازار به بنکداری و دلالی مشغول بوده و بنا به دلایلی تصمیم گرفته‌اند به صنعت ورود کنند و صاحب شرکت شوند. دلال واسطه میان تولیدکننده و مشتری است و محصولات تولیدکنندگان را به صورت امانت‌فروشی می‌فروشد و یا با اقساط مدت‌دار از تولیدکننده خریداری می‌کند. وی هم از فروش کالا کارمزد دریافت کرده و هم تا زمانی که پول تولیدکننده را بازپرداخت نماید، با آن پول، اصطلاحاً بازی می‌کند. باور و نگرش دلال بدین‌گونه شکل می‌گیرد که با پول خود در کسب‌وکار سرمایه‌گذاری نکند. این افراد به دنبال بیشترین سود با حداقل هزینه و با حداکثر بهره‌کشی از افراد و اشیاء هستند و همه چیز به جز سود در نگاه آنها هزینه است.

ب) آقازاده‌ها. با فوت و یا بازنشستگی پدر، مالکیت و مدیریت شرکت به فرزندان منتقل می‌شود. در مواردی هم پدر مدیریت شرکت را به فرزندان واگذار می‌کند. بسیاری از این پسران، مدرک دانشگاهی با خود یدک می‌کشند، اما تجربه، سواد و دانش پدر را ندارند. همواره در نقش پسر کارفرما به شرکت آمده‌اند و از فنون اداره شرکت آگاه نیستند؛ با این حال، خود را دانا و آگاه به همه مسائل تصور می‌کنند. در سخن آنها بارها تکرار می‌شود که مدیریت شرکت آسان است و کار خاصی ندارد؛ با دستور، تهدید و یا اخراج می‌توان شرکت را به راحتی اداره نمود. ارتباط با کارکنان را در شأن خود نمی‌دانند و از این که مجبورند با آنها سر و کله بزنند اظهار ناخوشی می‌کنند.

اصولاً این دسته از کارفرمایان با خودروی گران‌قیمتی که از پدر به آنها رسیده به شرکت می‌آیند. مفت و رایگان و بدون این که سختی‌ها و تلاش‌های صورت گرفته برای بقا و توسعه شرکت را لمس کرده باشند، صاحب شرکت شده‌اند؛ به آن تعلق خاطر ندارند؛ از شراکت، عملکرد پدر و شرایط کسب‌وکار به‌ویژه کارکنان گله‌مند هستند و همه به جز خودشان را مقصر و مسئول چالش‌ها و ناکامی‌های شرکت می‌دانند.

ج) نگاه پوششی. برخی کارفرمایان می‌گفتند پرداخت «پول توجیبی» از سوی دولت به صنایع، مشوق و انگیزه اصلی ورود عده زیادی از آنها به صنعت بوده است. پس از انقلاب

تا اواخر دهه ۱۳۸۰، دولت با سیاستگذاری‌ها و حمایت‌های ارزی، اعطای تسهیلات، زمین، یارانه و خدمات ارزان و ایجاد محدودیت‌های گمرکی و تعرفه‌ای برای ورود محصولات به کشور، یک بازار غیررقابتی برای کسب‌وکارها ایجاد کرد که همواره تقاضا بیشتر از عرضه بود و مشتریان مجبور بودند محصولات شرکت‌ها را با هر قیمت و کیفیتی بخرند. در این دوره شرکت‌های زیادی با حداقل زحمت، سودهای کلان چندصد درصدی به جیب زدند. عده‌ای هم از این حمایت‌ها در سوداگری طلا، ارز، ملک، ساختمان و دیگر زمینه‌های اقتصاد غیرمولد استفاده کردند. این وضعیت باور و نگرش بسیاری از کارفرمایان را به‌گونه‌ای شکل داد که لازم نیست برای کسب ثروت، شرکت را بهره‌ور و رقابتی کنند، بلکه می‌توان از شرکت به‌عنوان پوششی برای دریافت رانت و خدمات از دولت و کسب سودهای سرشار و بادآورده استفاده نمود.

## ۶-۲. نگرش کارفرما به قاعده‌مندی و مسئولیت‌پذیری

اصولاً در صحبت‌های کارفرمایان شرکت‌های با بهره‌وری پایین، کارفرما خود را «آگاه به همه مسائل»، «عقل کل» و «محور همه امور» تصور می‌کرد. اعتقاد و باوری به فرهنگ مکتوب، گزارش‌خواهی و اعمال سیستم ارزیابی عملکرد در سخنان آنها دیده نمی‌شد. از نظر آنها، دیگران مسئول همه مشکلات هستند. بسیاری از آنها می‌گفتند «با اولین نگاه به هر فرد و از ظاهر وی می‌فهمم که چه کاره است، آدم خوبی هست یا نه». با این وجود، از کارکنانی که خود استخدام کرده‌اند گله‌مند و ناراضی بودند، اما مسئولیت این استخدام و یا شیوه نادرست مدیریت شرکت را نمی‌پذیرفتند. می‌گفتند «دل‌م‌رحم هستم»، «از صداقت من سوءاستفاده شده»، «مردم بی‌چشم و رو شده‌اند» و «دیگر نمی‌شود به کسی اعتماد کرد». «زمانه عوض شده و کارکنان مثل گذشته از کارفرما نمی‌ترسند و حساب نمی‌برند». به تشویق‌های غیرمالی اعتقادی نداشتند و آن را موجب «پررویی» و «غیرقابل کنترل شدن» کارکنان می‌دانستند.

در مقابل، کارفرمایان شرکت‌های با بهره‌وری بالا می‌گفتند تا زمانی که کارفرما و کارکنان پایبند و فرمانبردار قانون، ساختار و سیستم نباشند، نمی‌توان از شرکت انتظار سودآوری و موفقیت داشت. آنها می‌گفتند کارکنان در اصل مشاوران کارفرما هستند تا





شرکت بتواند بهترین عملکرد را داشته باشد. آنها می‌گفتند تجربه نشان داده صرفاً پول نیست که به افراد انگیزه می‌دهد؛ بلکه، بهترین محرک و مشوق کارکنان برای نوآوری و فعالیت، این است که احساس کنند عملکردشان در شرکت دیده می‌شود و کارفرما آنان را به حساب می‌آورد. این کارفرمایان می‌گفتند کارکنان انتظار دارند در شرکت «اصل راستگویی و صداقت» نهادینه شود. بنابراین، لازم است امور شرکت و روابط میان شرکاء، مدیران و کارکنان واضح و شفاف بوده و افراد شرکت بدانند و ببینند که بر اساس یک سیستم عادلانه و شفاف، مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرند و ملاک تشویق و تنبیه آنان قوانین شرکت و لیاقت و کارآمدی آنان است نه روابط دوستی، فامیلی و انگیزه شخصی کارفرما. به گفته این کارفرمایان طراحی و پیاده‌سازی سیستم در شرکت بسیار سخت و طاقت‌فرسا است و باید مقدمات و شرایط آن را در شرکت فراهم نمود. کارفرما باید «بداند چه می‌خواهد». یعنی، برای خودش واضح کند که «چگونه می‌خواهد شرکتش، چه سهمی از بازار و مشتریان را در چه بازه زمانی به خود اختصاص دهد؟». همچنین، کارفرما باید باور داشته باشد که رشد و توسعه کسب‌وکارش، فرایندی «تدریجی و پیوسته» بوده و منوط به تربیت خودش، افراد شرکت و ساختن تیم است. اما تربیت افراد و تفویض امور به دیگران زمان‌بر است و هنگامی که چند نفر برای پیشبرد یک هدف همکاری می‌کنند، طبیعی است که سرعت تصمیم‌گیری و اجرا کند می‌شود. کارفرما و کارکنان همگی باید این فرهنگ را در شرکت نهادینه کنند که بحث‌ها و دعوایی که برای پیشبرد برنامه‌های شرکت شکل می‌گیرد به دعوای شخصی و قهر و آشتی تبدیل نکنند.

### ۳-۶. نگرش کارفرما به مشتری‌مداری

شرکت‌های موفق و پیشرو در بازار اعتراف می‌کنند که فلسفه وجودی شرکت، ارائه خدمات ارزشمند به مشتریان است و همه باید در خدمت مشتری باشند. کارفرمایان شرکت‌های با بهره‌وری بالا می‌گفتند دنیا عوض شده و عرضه کالا بیشتر از تقاضا است. مردم محتاج کالا نیستند و مشتری حق انتخاب دارد. کارفرما باید بپذیرد که در دنیای رقابتی امروز، بقا و توسعه کسب‌وکار منوط به جذب و نگهداری مشتری است. باید مشتریان را شریک درازمدت خود به حساب آورد و برای جلب رضایت آنان کوشید.

در مقابل، کارفرمایان دیگر خود را قیّم مشتری می دانستند و می گفتند: «مشتری نمی فهمد و نمی داند چه کالایی خوب است و چه کالایی خوب نیست. رقبا از ناآگاهی مشتریان سوءاستفاده کرده و محصولات بی کیفیت به آنها می فروشند». پاسخ آنها به این پرسش که محصولات برخی از رقبای شما مورد اقبال مشتریان است، چرا شما هم محصولات مشابه آنها تولید نمی کنید؟، این بود که «ما کیفیت خود را خراب نمی کنیم. مردم خودشان باید بفهمند کدام کالا خوب است و کدام کالا خوب نیست».

برخی از کارفرمایان از گذشته یاد می کردند که «بازار خوب بوده» و هر چه تولید می کرده اند، به فروش می رفته؛ اما امروز به اصطلاح «دست زیاد شده و بازار خراب است». آنها می گفتند «باید کالای خوب تولید کرد، مشتری خودش به دنبال کالا می آید». مفروض و باور این کارفرمایان این بود که کالای آنها خوب است. از مشتری هم انتظار داشتند مانند آنها فکر کرده و عمل کند. این امر نشان می دهد این کارفرمایان آگاهی و یا اعتقادی به ضرورت به کارگیری اصول و قواعد بازرگانی، فهم نیاز مشتریان و شناخت رقبا ندارند.

#### ۴-۶. نگرش کارفرما به ارتباطات درون سازمانی

توقع کارفرمایان شرکت های با بهره وری پایین این بود که به اصطلاح «فرهنگ تهذیب نفس» در شرکت مؤثر باشد. از همه انتظار داشتند بهترین باشند و به بهترین شکل ممکن هم عمل کنند، اما خودشان چنین الگویی در شرکت نبودند. به ایجاد قاعده و سیستم برای مدیریت شرکت و پرورش تیم حرفه ای اعتقاد و باوری نداشتند. آنها می گفتند «نمی توان به کسی اعتماد کرد» و یا «قرار نیست کسی برای دیگری کار کند». آگاهی و شناخت بعضی از آنها از سیستم در حد اتوماسیون اداری، نرم افزارهای حضور و غیاب، نرم افزارهای انبارداری و حسابداری، رایانه، دوربین های حفاظتی و مانند این ها بود. به دلیل «فرهنگ رودربایستی و تعارف» و گاهی هم به خاطر ملاحظات دیگر، این وضعیت در کادر مدیریت شرکت هم دیده می شد. البته، برخی از کارفرمایان می گفتند «فضای ابهام» مفید است و کسی نمی تواند از کار آنها سر در بیاورد و به اصطلاح «دست آنها را بخواند».

بسیاری از کارفرمایان به ویژه در شرکت های با بهره وری پایین، قوانین و آیین نامه های شفاف و مدوّنی برای اداره شرکت تدوین نکرده بودند. آنها می گفتند فضای کسب و کار در



ایران مانند کشورهای پیشرفته نیست که بتوان در شرکت نظم سازمانی را برقرار و نقش، جایگاه و مسئولیت افراد را واضح کرد. گلایه از شرکت‌های خدمات‌رسان، کارکنان و مشتریان در سخن بسیاری از این کارفرمایان تکرار می‌شد. با این وجود، به ندرت سخنی از این‌که آنها نیز قدردان و وفادار هستند، به دیگران احترام می‌گذارند و به قول‌وقرار و توافق خود پایبند هستند شنیده می‌شد. حتی گاهی نگاه آنها توأم با منت بود. آنها می‌گفتند هدفشان از ادامه فعالیت شرکت فقط ایجاد زمینه برای اشتغال و «پهن کردن سفره‌ای» برای کارکنان است.

#### ۵-۶. نگرش کارفرما به مدیریت کسب‌وکار

از عوامل مهم و تأثیرگذار بر سرنوشت هر کسب‌وکاری، چگونگی مدیریت آن است. کارفرمایان شرکت‌های با بهره‌وری بالا تأکید می‌کردند کسی به‌صورت مادرزاد، کارفرما و مدیر موفق به دنیا نیامده و مالکیت سرمایه و شرکت صرفاً نمی‌تواند دلیل موجهی بر توانایی و قابلیت فرد برای مدیریت شرکت باشد. چه‌بسا اگر کارفرما قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم را برای مدیریت شرکت فرا نگرفته باشد، ممکن است با دست خود اقدام به ایجاد فساد در شرکت و حتی تضعیف و نابودی آن کند.

آینده‌نگری، از ضرورت‌های مدیریت هر کسب‌وکاری است. کارفرمایان شرکت‌های با بهره‌وری بالا برای تحقق اهداف شرکت و حتی سودآوری آن، بازه زمانی تعریف کرده بودند. به باور آنها «کارفرمای موفق باید برای ورود به آینده آماده باشد و قابلیت‌های خودش را هم همراه با توسعه کسب‌وکار، توسعه دهد». به گفته آنها باید «فرهنگ یادگیری، اصلاح و پیوستگی امور» را در شرکت نهادینه کرد تا اگر شرکت در مسیر تحقق اهدافش با چالشی مواجه شد، با اصلاح بخشی از مسیر، آن چالش را حل کرد، نه این‌که هدف شرکت را رها کرده و برنامه دیگری را از نو شروع نمود. در مقابل، کارفرمایان شرکت‌های با بهره‌وری پایین می‌گفتند شرایط در کشور ما به‌گونه‌ای است که نمی‌توان به صورت علمی و حرفه‌ای کسب‌وکار را مدیریت نمود.

#### ۶-۶. تجربیات و یادگیری‌های جدید کارفرمایان

کارفرمایان به تجربیات و یادگیری‌هایشان در جریان فعالیت شرکت اشاره کردند. به باور



آنها عوامل برون سازمانی متعددی وجود دارند که پیامدهای مهمی بر نگرش، تصمیم و عملکرد کارفرمایان برای مدیریت شرکت دارند:

الف) سیاست‌ها و خط مشی دولت. کارفرمایان از ناکارآمدی سیستم اداری و بانکی کشور، عملکرد جزیره‌ای دولت، بانک‌ها و وزارتخانه‌ها و عدم همسویی و هماهنگی لازم میان آنها می‌گفتند. به باور آنها قوانین و آیین‌نامه‌ها نه تنها فعالیت کسب‌وکارها را تسهیل نمی‌کنند، بلکه در مواردی با هم در تعارض و تضادند. این وضعیت، به موازی‌کاری و چندباره‌کاری فعالیت‌ها انجامیده و کارفرما را گرفتار سیستم اداری ناکارآمد، غیرشفاف، مسئولیت‌ناپذیر و غیرپاسخگو می‌کند.

به گفته کارفرمایان تحریم‌ها و افزایش هزینه‌ها و محدودیت‌های ارتباط با بانک‌ها و شرکت‌های خارجی، نوسان شدید قیمت ارز، ریسک بالای سرمایه‌گذاری در کشور و از همه مهم‌تر نرخ بالای تسهیلات بانکی و تعرفه‌های گمرکی برای واردات ماشین‌آلات، عملاً بازگشت سرمایه را غیرممکن ساخته است. نتیجه این وضعیت، عدم امکان نوسازی صنایع و ماشین‌آلات و به دنبال آن تأثیر منفی تکنولوژی قدیمی و فرسودگی ماشین‌آلات بر رقابت‌پذیری شرکت در برابر رقبا به ویژه رقبای خارجی است.

کارفرمایان می‌گفتند نتیجه عملی سیاست‌های اقتصادی دولت «نچرخیدن چرخ صنعت و چرخیدن چرخ تجارت و واردات» بوده است. به باور آنها سفته‌بازان و بورس‌بازان زمین، سکه و ارز با کمترین گرفتاری و هزینه، نه از راه فعالیت اقتصادی سالم و مولد، بلکه از محل بازی با پول، سودهای کلانی به جیب زده‌اند. مقایسه درآمدهای آنها با درآمد از مسیر توسعه شرکت همراه با گرفتاری‌های ناشی از آن مانند دستمزد، بیمه، مالیات، بانک، مشتری و رقیب، به کاهش انگیزه کارفرما برای ادامه کسب‌وکار انجامیده است. کارفرمایان زیادی گفتند تمایل دارند شرکت را تعطیل کرده و با سود حاصل از پول فروش زمین آن، درآمد بیشتر و راحت‌تری برای خود ایجاد کنند.

ب) انحصار، رانت و قاچاق. کارفرمایان می‌گفتند قاچاق و واردات بی‌رویه به همراه برخورداری شرکت‌های عموماً غیرخصوصی از انحصارات و رانت‌های مالی و گمرکی، فضای غیررقابتی و مسمومی در کشور ایجاد و عملاً ادامه کار را برای بسیاری از آنها سخت





و یا غیرممکن کرده است. کارفرمایان می‌پرسیدند آیا فقط آنها باید همه هزینه‌های رونق کسب‌وکار ایرانی را بپردازند؟ بسیاری از آنها می‌گفتند در این شرایط، مجبور شده‌ایم از کیفیت محصول بکاهیم تا بقای خود را حفظ کنیم. هرچند این کار به بدنام شدن کالای ایرانی و نارضایتی مشتریان می‌انجامد. کارفرمایان گفتند عاشق کشور و کسب‌وکار خود هستند اما تا حدی می‌توانند در برابر این وضعیت مقاومت کرده و به کار خود ادامه دهند. به گفته آنها کارفرمایان زیادی با تعطیلی شرکت و روی آوردن به واردات تلاش کرده‌اند گشایش و رونق زیادی به کسب‌وکار خود بدهند.

ج) امنیت و ثبات. همه نظریه‌پردازان و فعالان اقتصادی اجماع دارند که پایه و اساس هر نوع سرمایه‌گذاری و کنش اقتصادی، امنیت و ثبات است. کارفرمایان از بی‌ثباتی اقتصاد کشور می‌گفتند. به گفته آنها تغییرات پرشتاب نرخ ارز، نوسان قیمت‌ها، انتشار اخبار نگران‌کننده سیاسی و اقتصادی و برهم خوردن امنیت سرمایه‌گذاری، شفاف نبودن سیستم مالیاتی، تغییر یک‌شبه قوانین و مقررات، تغییر مدیران دولتی و برهم خوردن بسیاری از رویه‌های معمول کاری در کمتر از چند ساعت، همگی موجب می‌شوند تا کارفرما همواره در یک وضعیت نگرانی و بلا تکلیفی باشد؛ بسیاری از اقدامات وی دگرگون و بی‌اثر شود و امکان برنامه‌ریزی برای کسب‌وکار ممکن نباشد. برخی کارفرمایان گفتند: «از دولت انتظار حمایت نداریم، فقط می‌خواهیم سنگ اندازی و مانع‌تراشی نکند».

چالش دیگر امنیت‌زدای کسب‌وکارها، مواجهه آنها با انبوهی از چک‌های برگشتی و به‌دنبال آن کمبود نقدینگی جهت تأمین مواد اولیه و ناتوانی در پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان، انجام به موقع تعهدات و بازپرداخت تسهیلات بانکی است. تأخیر در پرداخت حقوق، از انگیزه کارکنان می‌کاهد؛ تأخیر در انجام تعهدات به نارضایتی و حتی از دست رفتن مشتری می‌انجامد و تأخیر در پرداخت بیمه، مالیات، اقساط بانکی و عوارض، جریمه‌های روزشمار و سنگینی بر شرکت‌ها تحمیل می‌کند. این شرایط، شرکت را متحمل زیان‌های مالی و غیرمالی کرده و اعتماد را از همگان سلب می‌کند.

د) تریبون‌های عمومی. کارفرمایان می‌گفتند ترویج اصطلاحاتی مانند «سرمایه‌دار زالو صفت»، «مرفه بی‌درد» و واژه‌های منفی مشابه در رسانه‌ها و حتی سخن برخی از مسئولان



کشور، باور و ذهنیت منفی از آنان در جامعه ایجاد کرده و «تقابل کارفرما و کارکنان» را تشدید کرده است. به گفته آنها، ذهنیت و نگرش برخی از ادارات و سازمان‌های مرتبط با کار و صنعت نسبت به کارفرمایان منفی است و با کارفرمایان مانند یک مجرم سابقه‌دار برخورد می‌کنند. مسئله‌ای که از انگیزه کارفرما برای ادامه فعالیت می‌کاهد و به تقابل بیشتر کارکنان با کارفرما دامن زده و آن را شدت می‌بخشد.

## ۷. بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مقاله بررسی رابطه رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی با فرهنگ کارفرمایان آنها بود. همان‌طور که توضیح داده شد، بر اساس نظریه بهره‌وری از دیدگاه فعالیت، بهره‌وری موضوعی فرهنگی است که شیوه‌های فنی در سنجش آن زمانی می‌تواند کارساز باشد که زمینه فرهنگی مهیا و مساعد گردد. در این پژوهش نیز داده‌های کمی، ارتباط معنی‌دار آماری میان متغیرها را تأیید نکرد؛ اما مصاحبه با کارفرمایان توانست برخی از دلایل آن را توضیح دهد. این پژوهش نیز تأیید نمود که تا زمانی که زمینه و بستر فکری و فرهنگی بهره‌وری و رقابت‌پذیری در جامعه فراهم نباشد و بهره‌وری و رقابت‌پذیری به صورت یک باور و نگرش در فرهنگ افراد به‌ویژه کارفرمایان نهادینه نشود، به وجود آمدن کسب‌وکارهای بهره‌ور و رقابت‌پذیر در حد خواب و رویا و یا نهایتاً یک شعار بیشتر نمی‌تواند باشد.

همان‌طور که اشاره شد، فرهنگ در نظریه شاین، مجموعه‌ای از مفروضات اساسی است که رفتار را هدایت می‌کند و شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های خود در مسیر توسعه نیازمند مفروضات فرهنگی و نظام ارزشی خاصی هستند. یکی از علل ناکامی شرکت‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، فاصله زیاد مفروضات فرهنگی کنونی آنها با مفروضات مطلوبی که برای اجرای این استراتژی‌ها در سازمان نیاز است، می‌باشد. این پژوهش نیز تأیید کرد که کارفرمایانی که فرهنگ مطلوب توسعه را در درون خود نهادینه ساخته و باور دارند که خود مسئول توسعه و پیشرفت شرکت هستند؛ برای مدیریت شرکت قاعده و سیستم لازم است؛ ایجاد ثبات در سیاست‌ها و عملکرد شرکت و پیاده‌سازی تفکر سیستمی منوط به نهادینه ساختن فرهنگ مدارا و همکاری است؛ فردمحوری، پدرسالاری و غرور از آفت‌ها و موانع





جدی توسعه کسب‌وکار هستند و عقلانیت، مخاطب‌محوری، اطمینان‌سازی، پرورش تیم شایسته و حرفه‌ای و توجه ویژه به مشتریان از ضرورت‌های بنیادین توسعه و پیشرفت کسب‌وکار هستند، از بهره‌وری و به دنبال آن رقابت‌پذیری بالاتری هم برخوردار بودند.

از سوی دیگر، سریع‌القلم با دیدی کلان به موضوع توسعه کشورهای و جوامع پرداخته و اصول توسعه را ثابت و جهان‌شمول می‌داند؛ اما بررسی فرهنگ و شخصیت کارفرمایان و استنباط‌های محقق از مصاحبه‌ها تأیید نمود که شرکت‌هایی که کارفرمایان آنها اصول ثابت توسعه را در باورها و نگرش خود به کسب‌وکار نهادینه کرده‌اند و در عمل نیز به آنها پایبند هستند، از بهره‌وری و رقابت‌پذیری بالاتری نسبت به دیگر شرکت‌هایی که کارفرمایان آنها فاقد چنین مفروضاتی بودند، برخوردارند. بنابراین، می‌توان چنین ادعا نمود که اصول ثابت توسعه و فرهنگ توسعه‌محور صرفاً موضوع مطالعه کشورهای در سطح کلان نبوده، بلکه در سطح خرد و کسب‌وکارها نیز قابل‌تعمیم است.

در آغاز تحقیق این تصور وجود داشت که فرهنگ و شخصیت کارفرمایان و ناتوانی آنها در مدیریت شرکت از دلایل اساسی ناکارآمدی کسب‌وکارهای ایرانی است. یافته‌های پژوهش نشان داد بسنده کردن به این مقدار، منجر به تقلیل بحث در سطح کارفرمایان کسب‌وکارها و غفلت از عوامل مهم‌تر و مؤثرتر خواهد شد. چرا که بر اساس بسیاری از نظریات فرهنگ، عوامل محیطی در شکل‌گیری فرهنگ نقش مهم و تأثیرگذاری دارند. این پژوهش نیز تأیید کرد که در ایران، عوامل محیطی و برون‌سازمانی در شکل‌گیری و تغییر فرهنگ و شخصیت و نیز تغییر باورها و دیدگاه‌های کارفرمایان تأثیر ویژه‌ای دارند. چه بسا کنشگران زیادی با انگیزه کسب سود از محل فعالیت‌های اقتصادی مولد وارد فضای کسب‌وکار می‌شوند، اما تجربه به آنها می‌آموزد که این‌گونه فعالیت، همراه با گرفتاری و دردسرهای فراوان است. در این شرایط، افراد بر اساس عقل و منطق خویش به مقایسه وضعیت و درآمد کسب‌وکار خود با دیگران می‌پردازند. بنابراین، هنگامی که کنشگر اقتصادی به این نتیجه می‌رسد که می‌تواند در کوتاه‌مدت و با تحمل دردسرهای کمتر با فعالیت‌های اقتصادی غیرمولد و سوداگرانه، صاحب سودهای بیشتری شود، ضرورتی نمی‌بیند تا کسب‌وکار خود را بر اساس روش‌های علمی و حرفه‌ای توسعه دهد و رقابت‌پذیر نماید تا از

محل سودآورتر شدن کسب‌وکار خویش ثروتمندتر شود. در واقع، شرایط اداری و اقتصادی کشور باورها و مفروضات بنیادین افراد را به سمت کنش اقتصادی غیر مولد سوق می‌دهد. جالب آن که این تغییر باورها و مفروضات بر خلاف مفروضات و باورهایی است که افراد بر اساس آموزش‌های عمومی در خانواده، مدرسه و دانشگاه و نیز در رسانه‌ها فرا گرفته‌اند.

عمل بر اساس قاعده و برقراری نظم و سیستم در یک شرکت هنگامی میسر است که محیط و جامعه‌ای که شرکت در آن قرار دارد نیز از نظم، قاعده و ثبات برخوردار باشد. فقدان امنیت و ثبات اقتصادی، قاچاق گسترده، ساختار اداری ناکارآمد، ترویج تفکر کارفرماستیزی، فساد اداری و سیاستگذاری‌های نادرست تأثیر منفی و مخربی بر رفتار مشتریان و تأمین‌کنندگان دارد و آینده‌نگری‌ها، پیش‌بینی‌ها و محاسبات کارفرما برای اداره و توسعه کسب‌وکار را نقش بر آب می‌کند. بی‌ثباتی در بازار و نوسانات شدید در سیاست‌ها و قیمت‌ها می‌توانند یک‌شبه تمام تلاش‌های چندساله و سرمایه و دارایی کارفرما را نابود کند. بنابراین، به‌جای تفکر مبتنی بر ارتقای قدرت رقابت‌پذیری و توسعه کسب‌وکار، تفکر مبتنی بر بقا و کسب سود در کوتاه‌مدت، به‌عنوان باورها و مفروضات بنیادین جدید در ذهن کارفرما شکل گرفته است. در چنین فرهنگی، رفتار عقلانی مبتنی بر نظم، سیستم، مدارا و همکاری در راستای ارتقای بهره‌وری و رقابت‌پذیری شرکت از اولویت‌های کارفرمایان به‌شمار نمی‌آید. یافته‌های تحقیق این ایده را تأیید نمود که امکان سوءاستفاده از سیاستگذاری‌های توسعه کشور و به‌کارگیری حمایت‌ها و تسهیلات دولتی در مسیر دلالی و اقتصاد غیرمولد، نگرش و باور برخی افراد را به‌گونه‌ای شکل داده که با استفاده پوششی از صنعت و بدون تحمل سختی‌ها و دردسرهای یک کسب‌وکار، سودهای کلان و بادآورده‌ای را به جیب بزنند. این وضعیت انگیزه لازم برای کسب سود از محل تولید و ارائه کالا و خدمات را کم‌رنگ کرده؛ به رنگ باختن اخلاق، مروت و وفاداری در جامعه، خودبینی و کسب سود و درآمد حتی به قیمت تضییع حقوق دیگران منجر شده و فرهنگ کار را دستخوش تغییرات جدی نموده است.

در مجموع می‌توان گفت اگرچه رقابت‌پذیری کسب‌وکارها محصول فرهنگ، شخصیت و باورهای کارفرمایان آنها است اما، باورها، نگرش‌ها و شخصیت کارفرمایان



عمدتاً تحت تأثیر محیط و فضای کسب‌وکار شکل می‌گیرد و یا تغییر می‌کند. بنابراین، صرف پرداختن دولت به اعطای تسهیلات و یا اعمال برخی موانع گمرکی برای ورود برخی کالاها به کشور نمی‌تواند در رقابت‌پذیری کسب‌وکارها مؤثر باشد. دولت باید در سیاست‌گذارهای خود برای توسعه کشور به صورت همه‌جانبه و بلندمدت بیندیشد و عوامل تأثیرگذار بر انگیزه، نگرش، فرهنگ و شخصیت کارفرمایان را مدنظر قرار دهد. علاوه بر این دولت باید با ارائه آموزش‌های لازم به کارفرمایان و اعمال پاداش و تنبیه برای اجرای این سیاست‌ها، به گونه‌ای عمل کند تا فضای مناسب و جذابی برای ورود و ادامه فعالیت کارفرمایان با انگیزه به کسب‌وکارهای اقتصادی مولد و رقابت‌پذیر در کشور فراهم شود.



مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی

۱۴۰

دوره ۱۲، شماره ۱

زمستان ۱۳۹۸

پیاپی ۴۵

## منابع

- آمارتپاسن (۱۳۸۳). توسعه یعنی آزادی (مترجم: محمدسعید نوری نائینی). تهران: نشر نی.
- ابزری، مهدی؛ و دلوی، محمدرضا (۱۳۸۸). نیل به تعالی از طریق تقویت فرهنگ سازمانی. جامعه‌شناسی کاربردی، ۱۲۰(۱)، ۱۹۶-۱۷۱.
- احمدپور داریانی، محمود؛ و یداللهی فارسی، جهانگیر؛ و اقبالی، اسماعیل (۱۳۸۷). قابلیت فرهنگ رقابتی. کار و جامعه، ۱۰۴ و ۱۰۵، ۱۶-۲۰.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۹۰). مقدمه‌ای بر روش سیاستگذاری فرهنگی. تهران: جامعه‌شناسان.
- آگاوا، ایچی (۱۳۷۴). مدیریت مدرن در شرکت‌های کوچک (مترجم: محمدرضا اشرف‌العقلایی). تهران: بصیر.
- الوداری، حسین (۱۳۹۱). مثلث بیگانگی شغلی. تهران: سیمای دانش.
- انصاری، محمداسماعیل؛ شائمی برزکی، علی؛ و صفری، علی (۱۳۹۰). ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای (مطالعه موردی: یک شرکت تولیدی). جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۲(۲)، ۱۴۲-۱۲۱.
- اورعی، سیدکاسم؛ و پیماندار، محمدصادق (۱۳۷۸). تحلیل و محاسبه بهره‌وری. تهران: کتاب سرو.
- باقری، محمود؛ غفاری فارسانی، بهنام (۱۳۹۱). قلمرو حقوق رقابت از حیث اشخاص مشمول. پژوهشنامه بازرگانی، ۶۵، ۱۱۴-۸۷.
- بهکیش، محمد مهدی (۱۳۸۵). اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن. تهران: نشر نی.
- پارسونز، راین (۱۳۹۲). مبانی سیاستگذاری عمومی و تحلیل سیاست‌ها (حمیدرضا ملک محمدی؛ جلد ۱؛ چاپ دوم). تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی. (تاریخ اصل اثر ۱۹۹۵)
- پورکاسمی، محمدحسین؛ و شاکر نوایی، غلام‌رضا (۱۳۸۳). بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن بر بهره‌وری دانشکده‌ها. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۳۶، ۶۲-۳۷.
- ثریا، سیدمهدی (۱۳۸۴). فرهنگ و شخصیت. تهران، ایران: قصیده سرا.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ و پیرایش، رضا (۱۳۸۵). تبیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر. فصلنامه فرهنگ مدیریت، ۴(۴)، ۸۶-۵۷.
- خداداد کاشی، فرهاد (۱۳۸۸). دیدگاه‌های مختلف در مورد مفهوم و نظریه‌های رقابت و تطبیق آن با وضعیت رقابت در بخش صنعت ایران. فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۵۱، ۴۰-۲۵.
- خدیوی، اسدالله (۱۳۸۵). شناخت فرهنگ ملی و مدیریت فرهنگ سازمانی. مدیریت، ۱۱۵ و ۱۱۶، ۳۴-۲۶.





خورشید، صدیقه؛ نوجوان، صمد (۱۳۹۲). تحلیل رقابت جویی و انتخاب استراتژی رقابتی مبتنی بر مدل نیروهای رقابتی پورتر، تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و تحلیل پوششی داده. مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۱(۲۸)، ۹۷-۶۱.

رحمان سرشت، حسین؛ و صفانیان، میترا (۱۳۹۰). مدل رقابت‌پذیری صنایع تولیدی در ایران. مطالعات مدیریت صنعتی. ۹(۲۲)، ۱۰۴-۷۵.

رهنمایی، زهرا؛ صادقی، عبدالحسین؛ و سحرخیز، سیامک (۱۳۸۸). عوامل مهم موفقیت صنایع کوچک و متوسط پوشاک ایران. امیرکبیر، ۴۰(۱)، ۶۰-۵۳.

زندحسامی، حسام؛ و پورخلیل، نسا (۱۳۹۳). بررسی میزان تأثیر ابعاد مدیریت دانش در ارتقای قدرت رقابت‌پذیری سازمان‌های کوچک و متوسط. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد سنندج، ۹، ۴۲-۲۷.

ساعتچی، محمود (۱۳۸۵). روانشناسی کار. تهران: ویرایش.

مرکز آمار ایران (۱۳۹۴). سالنامه آماری کشور. تهران: مرکز آمار ایران.

سریع‌القلم، محمود (۱۳۹۳). اقتدارگرایی ایرانی عهد قاجار (چاپ هشتم). تهران: نشر فرزانه.

سریع‌القلم، محمود (۱۳۸۲). دگرگشت شخصیت ایرانی سنگ‌بنای توسعه کشور. اطلاعات سیاسی-اقتصادی، ۱۹۲-۱۹۱، ۲۱-۱۲.

سریع‌القلم، محمود (۱۳۹۱). عقلانیت و توسعه‌یافتگی ایران (چاپ هفتم). تهران: نشر فرزانه.

سریع‌القلم، محمود (۱۳۶۸). فرهنگ توسعه و جهان سوم. اطلاعات سیاسی-اقتصادی، ۲۸، ۴۴-۴۱.

سریع‌القلم، محمود (۱۳۹۳). فرهنگ سیاسی ایران (چاپ چهارم). تهران: نشر فرزانه.

سپهردوست، حمید؛ و کامران، نسیم (۱۳۹۲). ارزیابی بهره‌وری و تحلیل حساسیت عوامل مؤثر بر کارایی صنایع کوچک. فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، ۱۳(۱)، ۱۷۴-۱۵۵.

شاین، ادگار (۱۳۸۲). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری (مترجمان: بزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی). تهران: سیمای جوان.

صالحی امیری، رضا؛ و حیدرزاده، الهه (۱۳۸۸). ضرورت برنامه‌ریزی فرهنگی در برنامه‌های توسعه. پژوهشنامه، ۳۷، ۵۰-۹.

عظیمی، سیدمسعود (۱۳۹۸). اولویت صنعت یزد توسعه واحدهای نساجی است. خبرگزاری ایرنا (کد خبر، ۸۳۴۲۰۲۵۳)، برگرفته از <http://www.irna.ir/news/83420253>

غنی‌نژاد، موسی (۱۳۸۹). تجددطلبی و توسعه در ایران معاصر (چاپ چهارم). تهران: نشر مرکز.

قاسمی، بهروز (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سپاهان.

کاظمی، سیدعباس (۱۳۸۱). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها. تهران: سمت.

کمالی‌اردکانی، مسعود (۱۳۸۸). رقابت‌پذیری اقتصاد ملی، الحاق به سازمان تجارت جهانی و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. بررسی‌های بازرگانی، ۳۵، ۱۳-۱.

کهزادی، نوروز؛ دهقان‌دهنوی، محمدعلی؛ و خلیلیان، صادق (۱۳۸۴). آزمون ناپارامتری ترجیحات آشکارشده برای رفتار عقلایی مصرف‌کنندگان. پژوهش‌های اقتصادی ایران، ۷(۳)، ۲۱۱-۱۹۷.

کی‌مرام، فرید (۱۳۸۴). نقش صنایع کوچک و متوسط در توسعه صنعتی. تهران: دانشگاه صنعتی شریف.

سایت مدیر ایران (بی‌تا). گزارش بانک جهانی از محیط کسب‌وکار در ایران در سال ۱۳۹۳. برگرفته از <https://modiriran.ir>

مؤمنی، فرشاد؛ و امینی‌میلانی، مینو (۱۳۹۰). توانمندی و توسعه پایدار در برنامه سوم و چهارم توسعه ایران با رویکرد آمارتیاسن. رفاه اجتماعی، ۱۱(۴۲)، ۳۷-۶۶.

مهرعلی‌زاده، یدالله؛ و سجادی، سیدحسین (۱۳۸۸). عوامل مرتبط با میزان موفقیت کارآفرینان شرکت‌های کوچک صنعتی. دانش‌ور رفتار، ۳۵، ۵۸-۴۳.

مهرگان، نادر؛ و سلطانی‌صحت، لیلی (۱۳۹۳). مخارج تحقیق و توسعه و رشد بهره‌وری کل عوامل تولید بخش صنعت. فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، ۲(۵)، ۲۴-۱.

ناظم، فتاح (۱۳۸۱). راهبرد بهره‌وری در سازمان‌های آموزشی و صنعتی بر پایه فضای سازمانی. دانش مدیریت، ۵۹، ۸۵-۶۱.

نیلی، مسعود؛ غنی‌زاد، موسی؛ طیبیان، محمد؛ و فرجادی، غلامعلی (۱۳۸۶). اقتصاد و عدالت اجتماعی. تهران: نشر نی.

والمحمدی، چنگیز؛ و روشن‌ضمیر، شروین (۱۳۹۲). بررسی فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع. مطالعات مدیریت، ۲۲(۷۲)، ۱۴۱-۱۱۹.

مقدم‌تبریزی، ناهید؛ و ولی‌زاده‌زنوز، پروین؛ (۱۳۸۴). بررسی بهره‌وری در اقتصاد ایران. روند، ۴۱-۱۵.

همایون کاتوزیان، محمدعلی (۱۳۹۰). ایران جامعه کوتاه‌مدت. تهران: نشر نی.

Ambastha, A, & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.

Consoli, D. (2012). Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 93-97. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.016



- Hall, B., Lotti, F., & Mairesse, J. (2008). Innovation and Productivity in SMEs: Empirical Evidence for Italy. doi:10.3386/w14594
- Ibarraran, P., Maffioli, A., & Stuchi, R. (2009). SME Policy and Firms Productivity in Latin America. *IZA Discussion Paper*, 4480, 1-41.
- Jossy, M. (2007). The relationship of organisational culture with productivity and quality. *Employee Relations*, 29(6), 677-695. doi: 10.1108/01425450710826140
- Kalaw, A. (2015). *Hand book on productivity*. Japan: Asian Productivity Organization.
- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. K. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602. doi:10.1111/1467-6486.00250
- Muneeb, A., Ejaz, A., & Kahut, M. (2012). New determination of factors affecting the growth of small and medium Sized enterprises in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 513-530.
- Owalla, B., Gherhes, C., Vorley, T., & Brooks, C. (2019, July). Factors Affecting SME Productivity: A Systematic Review and Research Agenda. *Academy of Management Proceedings*, 1, p. 16184). Briarcliff Manor.
- Rasmussen, S. (2013). *Organizational Culture in Innovative Small to Medium Sized Enterprises (SMEs)*. KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden.
- Stainer, A (1995). Productivity management: the Japanese experience. *Management Decision*, 3(8), 4-12. doi: 10.1108/00251749510093888
- Wisenthige, K., & Guoping, C. (2016). Firm level competitiveness of small and medium enterprises (SMEs): analytical framework based on pillars of competitiveness model. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 3(9), 51. doi:10.21744/irjmis.v3i9.172

