

حرکت

شماره ۷ - بهار ۱۳۸۰

ص ص ۳۹ - ۵۰

رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران^۱

دکتر حسن اسدی

استادیار دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران

چکیده

فرهنگ یا جو حاکم بر سازمان، مبین شیوه زندگی سازمان است. شکل‌دهی و هدایت فرهنگ سازمانی، می‌تواند افزایش بهره‌وری سازمان را به دنبال داشته باشد. هدف از این پژوهش، تحلیل عوامل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه شاخص‌های آن با بهره‌وری در مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران است. شاخص‌های فرهنگ سازمانی شامل: اخلاقیات، ریسک‌پذیری، رهبری، حمایت مدیریت، یکپارچگی، کنترل، هویت، پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوهای ارتباطی است. در این پژوهش میدانی، تعداد ۸۱ مدیر به دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری پاسخ دادند. در مطالعه مقدماتی ضریب پایایی پرسشنامه‌ها با خطای کمتر از ۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر روش‌های آماری توصیفی، از آزمون ناپارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون کا-اسکور استفاده شد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت بدنی رابطه معنی‌داری وجود دارد ($P < 0/01$). عوامل ده‌گانه فرهنگ سازمانی با یکدیگر رابطه معنی‌داری را نشان دادند. صرفاً الگوهای ارتباطی با سایر عوامل رابطه معنی‌داری نشان نداد ($0/5 > P$). بین ویژگی‌های فردی از جمله میزان سن، تحصیلات و سابقه کار با فرهنگ سازمانی و همچنین با بهره‌وری مدیران رابطه‌ای مشاهده نشد ($0/5 > P$).

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، بهره‌وری، مدیران و سازمان تربیت‌بدنی.

مقدمه

امروزه بهره‌وری و کارایی ارزشمندترین جایگاه را در نزد مدیران دارد و همه در جستجوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزونترند و تلاش‌های آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پرقاب‌ت امروز تضمین کنند (۱). دستاوردهای جدید علم مدیریت، نیل به کارایی بالا در سازمان‌ها را مرهون توسعه منابع انسانی می‌داند. در دهه اخیر، مطالعات وسیعی بر روی عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت مدیریت سازمان‌ها و بهسازی جو سازمانی صورت پذیرفته است.

در اینجا است که توجه به مسئله رهبری و انتخاب مدیران، جهت اثربخشی و کارایی سازمان اهمیت ویژه‌ای می‌یابد تا اینکه مدیران بیشتر بر روی بینش‌ها، باورها و هدف‌هایی که سازمان و گروه به دنبال آنند تکیه کنند تا فرهنگ سازمان را مستحکم و قوی نگه‌دارند، زیرا فرهنگ قوی سازمانی را می‌توان بعنوان مهمترین عامل و سرمایه برای سازمان به حساب آورد (۱۱).

در این مورد رابرت کویین می‌گوید: «برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد». از این رو فرهنگ سازمانی یک عامل اساسی در موفقیت سازمان و تحقق اهداف بلندمدت سازمان به شمار می‌رود. متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها، پرورش فرهنگ سازمانی بعنوان مهمترین وظیفه مدیران مورد توجه نیست (۱۰). بنابراین تأثیر فرهنگ سازمانی را بر بهره‌وری سازمانی نمی‌توان انکار کرد و شناخت فرهنگ سازمانی و انسجام بخشیدن به آن و تحول در جهت اهداف سازمانی، می‌تواند بعنوان ابزار کارآمدی به مدیران تربیت‌بدنی در بهره‌ور ساختن سازمان کمک کند. بدین سبب اگر به اثربخش بودن سازمان و گروه دل بسته‌ایم، باید به دنبال شناخت محیط مساعد سازمانی و شیوه‌های مناسب هدایت سازمانی باشیم. از سویی با توجه به تحقیقات انجام شده، بهره‌وری موجب پویایی و ادامه حیات سازمان می‌شود و از طرف دیگر مدیریت منابع انسانی و ارزش‌ها و فرهنگ‌های حاکم بر سازمان، از جمله عوامل تعیین‌کننده در بهره‌وری محسوب می‌شوند.

شاخص‌های فرهنگ سازمانی (بنا بر الگوی استیفن، پی.رابینز) عبارتند از: خلاقیت،

ریسک‌پذیری، رهبری، حمایت، یکپارچگی، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده‌های تعارض و الگوهای ارتباطی). تحقیقات حاکی از آن است که شاخص بهره‌وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و نیز شرق آسیا پایین است. آمارهای اعلام شده در زمینه میزان بهره‌وری نیروی کار در ایران در سال ۱۳۶۹ نسبت به سال ۱۳۶۴، حدود ۲۵ درصد کاهش نشان می‌دهند، یعنی ۲۵ درصد رشد منفی داشته است. درحالی‌که در فاصله همین سال‌ها، میزان بهره‌وری در هنگ کنگ، تایلند، تایوان، کره جنوبی، سنگاپور، هندوستان و پاکستان، به ترتیب ۴۰، ۳۷، ۳۶، ۳۴، ۲۷، ۱۹ و ۱۴ درصد افزایش یافته است. تحقیق دیگری در زمینه بهره‌وری و عوامل مؤثر بر آن در کشور ما نشان می‌دهد که پایین بودن شاخص بهره‌وری، به سبب حاکم نبودن فرهنگ و نگرش بهره‌وری در کشور است. بر اساس آمار تنها ۱/۵ درصد درآمد یک خانواده ایرانی به مسائل فرهنگی اختصاص دارد درحالی‌که ۲/۵ درصد از درآمد یک خانواده ایرانی به دخانیات تخصیص یافته است (۵). البته جای این سؤال هنوز باقی است که آیا آگاهی از وضعیت نابسامان فرهنگ و نقش آن در بهره‌وری و کارایی مدیران، ما را به این نتیجه نمی‌رساند که باید طرحی نو دراندازیم و به دنبال راهکارهای نوینی باشیم، زیرا بهره‌وری، صرفاً یک واژه تکنیکی نیست، بلکه شالوده حیات سیستم‌های هوشمند و بستر حرکت در زمان و مکان برای شکوفایی است (۴).

تحقیقی که به منظور ارتباط بین مدیریت، فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در زمینه مدیریت ورزشی توسط والاس و ویز^۱ در دانشگاه ویندسر^۲ کانادا بر روی ۶۹ سازمان انجمن مسیحی جوانان کانادا (Ymca) در سال ۱۹۹۵ انجام گرفت به این نتیجه دست یافتند که مدیران اجرایی باید تمام انرژی خود را صرف توسعه یک فرهنگ قوی سازمانی نمایند که به مؤثر بودن سازمان کمک نماید (۱۲). پس فرهنگ قوی برگرفته از ارزش‌های اصلی فرهنگ سازمانی است که به طور گسترده در سطح سازمان پخش می‌شوند و اعضا نسبت به آن ارزش‌ها متعهد می‌شوند (۷) که این باعث ترغیب افراد به کار و در ضمن بهره‌وری را در سازمان افزایش می‌دهد. مطالعه دیگری توسط آقای ثت^۳ در سال ۱۹۸۳ نشان می‌دهد که فرهنگ وقتی به عنوان سرمایه تلقی می‌شود که ارزش‌های مشترک منجر به سهولت ارتباطات، تصمیم‌گیری مناسب، افزایش انگیزه، ایجاد هماهنگی و تعهد کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن گردد. در این صورت بهره‌وری سازمانی بهبود می‌یابد. اما گاهی ارزش‌های فرهنگ قوی ممکن

است مانع ایجاد تغییرات لازم در سازمان، متناسب با شرایط و نیازهای محیطی گردد. در این صورت فرهنگ سازمانی اثربخش نبوده و به یک عامل هزینه تبدیل می‌گردد (۱۱). برخی دیگر از محققین پیشنهاد می‌کنند که فرهنگ سازمانی کلید فهم و اثربخشی برتر در سازمان‌ها می‌باشد و عده دیگر هم مانند براون^۱، بریمن^۲ و پتی‌گرو^۳، اثربخشی و کارایی را در سازمان‌ها به عوامل متفاوت و دلایلی به غیر از فرهنگ سازمانی نسبت می‌دهند. در تحقیقی که در سال ۱۹۹۶ توسط جیمز ویز در دانشگاه ویندسر کانادا انجام گرفت و هدف این تحقیق پژوهش و کشف ارتباط‌هایی بود که میان رهبری مبادلاتی (توسط سؤالاتی در مورد رفتار رهبری و فرهنگ سازمانی اندازه‌گیری می‌شد) و تأثیرات سازماندهی در برنامه‌های تفریحی کنفرانس‌های آمریکای میانه و بیگ تن بود. در هر صورت هیچ سبک رهبری خاص بین رهبری مبادلاتی و تأثیرات سازماندهی آشکار نشد. بلکه یک ارتباط خاص بین قدرت فرهنگ سازماندهی و تأثیرات سازماندهی کشف شد (۸).

به هر حال از دیگر عوامل مؤثر بر بهره‌وری روش‌های مدیریت و رهبری است که می‌توان به انطباق روش و سبک رهبری با شرایط فرهنگی حاکم بر آن سازمان اشاره کرد. در ضمن مطالعات موریس و پاول^۴ و گیسون^۵ در مورد تأثیر فرهنگ بر رهبری حکایت از این دارد که فرهنگ بر سبک رهبری و ارزش‌های مدیریتی تأثیر می‌گذارد (۶).

در این پژوهش، محقق سعی دارد تا با تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و عوامل ده گانه آن با میزان بهره‌وری جامعه مورد نظر، پیشنهادها را برای بهبود شرایط و عملکرد آنان را ارائه دهد و زمینه مطالعات بعدی را فراهم آورد. امید است یافته‌های حاصل از این پژوهش بتواند مدیران تربیت‌بدنی را در امر برنامه‌ریزی و هدایت مؤثر و بهسازی محیط سازمانی، سازمان تربیت‌بدنی یاری دهد و امکان تحقق هدف‌های سازمانی ایشان را تسهیل سازد.

روش تحقیق

این پژوهش از نوع میدانی بوده و سعی شده است که در آن عوامل ده گانه فرهنگ سازمانی توصیف و میزان همبستگی این عوامل با یکدیگر و همچنین با بهره‌وری مورد ارزیابی قرار گیرد. علاوه

1- Brown (1982)

2- Bryman (1986)

3- Pettigrew (1987)

4- Morris & Pavett (1992)

5- Gibson (1995)

بر آن، پاره‌ای ویژگی‌های فردی از جمله سن، سابقه کار و تحصیلات بررسی شده است.

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق را معاونین سازمان تربیت بدنی و مدیران کل ستادی مستقر در سازمان تربیت بدنی و معاونین ایشان تشکیل می‌دهند.

با توجه به جامعه آماری، نسبت به توزیع ۱۲۰ پرسشنامه اقدام گردیده که تعداد ۸۹ مورد از آنها عودت داده شد. با توجه به وجود ۸ پرسشنامه مخدوش تعداد ۸۱ پرسشنامه مورد ارزیابی نهایی قرار گرفت.

ابزار آزمون در این پژوهش دو پرسشنامه است: پرسشنامه مربوط به فرهنگ سازمانی مشتمل بر ۴۱ سؤال و پرسشنامه مربوط به بهره‌وری شامل ۲۲ سؤال این پرسشنامه‌ها به تأیید استادان رسیده و برای تعیین پایایی آنها، مطالعه مقدماتی انجام شده است، همچنین پرسشنامه‌ها دو بار به فاصله ۲۰ روز توزیع و جمع‌آوری گردیده‌اند. با استفاده از آزمون آنها کرونباخ، نسبت به تعیین پایایی آن اقدام شد که با احتمال خطای کمتر از ۵ درصد ارتباط معنی‌داری بین نتایج حاصله مشاهده گردید.

روش‌های آماری

در پژوهش حاضر، از روش‌های آماری متفاوتی از جمله محاسبه میانگین، فراوانی، انحراف معیار و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های زیر استفاده گردیده است. برای بررسی همبستگی بین فرهنگ سازمانی کل و بهره‌وری کل، از دو آزمون ضریب همبستگی پیرسون و ضریب همبستگی اسپیرمن و برای بررسی همبستگی بین تک تک عوامل فرهنگ سازمانی و بهره‌وری، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده گردیده است. برای بررسی رابطه میان سابقه با بهره‌وری و فرهنگ سازمانی و تحصیلات با بهره‌وری و فرهنگ سازمانی نیز از آزمون کا-اسکور استفاده شده است.

یافته‌ها

در بیان یافته‌های پژوهش، ابتدا جدول تحلیلی مربوط به بررسی ارتباط بین "فرهنگ سازمانی" و "بهره‌وری" مدیران ارائه می‌شود.

جدول ۱ - همبستگی میان کل فرهنگ سازمانی و بهره‌وری (ضریب همبستگی اسپیرمن)

شاخص‌های آماری		فرهنگ سازمانی و بهره‌وری	فرهنگ	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
فرهنگ		فرهنگ	۹۲/۹۸	۱۵/۳۸	۲/۴	۶۱	۱۳۵	
بهره‌وری		بهره‌وری	۴۸/۱۵	۱۱	۱/۷۲	۲۶	۷۲	
$r = ۰/۸۱۸ \quad P < ۰/۰۱^* \quad n = ۸۱$								

در جدول ۱، آزمون همبستگی بین کل فرهنگ سازمانی و کل بهره‌وری از طریق ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با ۰/۸۱۸ مشاهده گردید و وجود رابطه در سطح خطای ۰/۰۱ تأیید می‌شود. از این رو فرض اساسی تحقیق مبنی بر هماهنگ بودن تغییرات بین عامل فرهنگ سازمانی با عامل بهره‌وری مدیران با میزان اطمینان بیشتر از ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

علاوه بر آزمون فوق، به منظور بررسی رابطه بین هر یک از عوامل ده گانه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران، آزمون جداگانه‌ای انجام گرفت. در نتیجه بین ۸ عامل خلاقیت، ریسک‌پذیری، رهبری، حمایت مدیریت، یکپارچگی، هویت، پاداش، سازش با پدیده تعارض با بهره‌وری مدیران رابطه معنی‌داری با احتمال خطای کمتر از ۵ درصد مشاهده گردید ($P < ۰/۰۵$). بین الگوهای ارتباطی و بهره‌وری و همچنین کنترل و بهره‌وری مدیران، رابطه معنی‌داری مشاهده نشد ($P > ۰/۰۵$). به منظور حفظ اختصار، از ارائه جداول تحلیلی هر یک خودداری شده و فقط در جدول ۲ خلاصه نتایج ارائه گردیده است.

جدول شماره ۲ - جدول ضرایب همبستگی عامل‌های فرهنگ سازمانی

شاخص‌ها	خلاصیت	ریسک‌پذیری	رهبری	حمایت‌مدیریت	یکپارچگی
خلاصیت	۱	۰/۵۵*	۰/۳۵۸*	۰/۴۳۴**	۰/۳۳۴*
ریسک‌پذیری	۰/۵۵۱**	۱	۰/۳۹۶*	۰/۴۵۴**	۰/۴۸۲**
رهبری	۰/۳۵۸*	۰/۳۹۶*	۱	۰/۶۱۴**	۰/۵۸۲**
حمایت‌مدیریت	۰/۴۳۴**	۰/۴۵۴**	۰/۶۱۴**	۱	۰/۵۷۲**
یکپارچگی	۰/۳۳۴*	۰/۴۸۲**	۰/۵۸۲**	۰/۵۷۲**	۱
کنترل	۰/۱۶۰	۰/۲۷۷	۰/۳۲۱*	۰/۲۱۱	۰/۲۴۳
هویت	۰/۵۲۹**	۰/۴۲۰**	۰/۵۷۹**	۰/۵۱۹**	۰/۴۹۲**
پاداش	۰/۳۶۴*	۰/۳۱۷*	۰/۴۸۳**	۰/۵۵*	۰/۴۵۸**
سازش با پدیده تعارض	۰/۵۰۹**	۰/۵۹۸**	۰/۳۸۳**	۰/۵۴۸**	۰/۴۶۹**
الگوهای ارتباطی	۰/۱۶۳	۰/۰۰۳	-۰/۱۷۱	-۰/۱۹۲	-۰/۰۲۷

شاخص‌ها	کنترل	هویت	پاداش	سازش با پدیده تعارض	الگوهای ارتباطی
خلاصیت	۰/۱۶۰	۰/۵۲۹**	۰/۳۶۴*	۰/۵۰۹**	۰/۱۶۳
ریسک‌پذیری	۰/۲۷۷**	۰/۴۲۰**	۰/۳۱۷*	۰/۵۹۸**	۰/۰۰۳
رهبری	۰/۳۲۱*	۰/۵۷۹**	۰/۴۸۳**	۰/۳۸۳**	-۰/۱۷۱
حمایت‌مدیریت	۰/۲۱۱	۰/۵۱۹**	۰/۵۵۰**	۰/۵۴۸**	-۰/۱۹۲
یکپارچگی	۰/۲۴۳	۰/۴۹۲**	۰/۴۵۸**	۰/۴۶۹**	-۰/۰۲۷
کنترل	۱	۰/۳۵۰*	۰/۲۲۲	۰/۳۵۰*	-۰/۱۳۰
هویت	۰/۳۵۰*	۱	۰/۴۸۵**	۰/۶۰۵**	۰/۰۶۱
پاداش	۰/۲۲۲	۰/۴۸۵**	۱	۰/۵**	-۰/۱۱۳
سازش با پدیده تعارض	۰/۳۵*	۰/۶۰۵**	۵	۱	۰/۰۸۱
الگوهای ارتباطی	-۰/۱۳۰	۰/۰۶۱	-۰/۱۱۳	۰/۰۶۱	-۰/۱۳۰

ضرائب همبستگی که با علامت * نشان داده شده‌اند، در سطح ۰/۰۵ و آنهایی که با ** نشان داده شده‌اند، در سطح ۰/۰۱ معنی دارند، بدین معنی که متغیرهای مربوطه دارای تغییرات هماهنگی می‌باشند.

برای دریافت اطلاعات جامع‌تر، اقدام به تهیه جداول توافقی و آزمون کا-اسکور برای بررسی رابطه میان سابقه و بهره‌وری، تحصیلات و بهره‌وری، سابقه و فرهنگ سازمانی و تحصیلات و فرهنگ سازمانی گردید، برای تهیه جداول توافقی متغیرهای بهره‌وری و فرهنگ سازمانی به دو گروه تقسیم‌بندی شد.

میزان سابقه نیز به دو گروه کمتر از ۱۰ سال و بالاتر از ۱۰ سال تقسیم‌بندی شد و تحصیلات کمتر از کارشناسی گروه اول و کارشناسی یا بالاتر گروه دوم را تشکیل دادند.

دامنه تغییرات متغیر فرهنگ سازمانی از ۶۱ تا ۱۳۵ است از این‌رو از ۶۱ تا ۱۰۰ بعنوان گروه اول و از ۱۰۱ تا ۱۳۵ بعنوان گروه دوم در نظر گرفته شدند. همچنین دامنه تغییرات متغیر بهره‌وری از ۲۶ تا ۷۲ می‌باشد از این‌رو از ۲۶ تا ۵۰ را گروه اول و از ۵۱ تا ۷۲ را گروه دوم در نظر گرفتیم.

۱- رابطه بین میزان سابقه و بهره‌وری مدیران

جدول ۳ - جدول توافقی بین سابقه و بهره‌وری

جمع	سابقه		
	۲۴	۲۸	
۵۰	۲۴	۲۸	۱ بهره‌وری
۱۲	۶	۶	۲
۶۲	۲۸	۳۴	جمع

با توجه به میزان سطح معنی‌دار به دست آمده از آزمون که برابر با ۰/۷۹۱ است، فرض وجود رابطه بین سابقه و بهره‌وری در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار نیست.

۲- رابطه بین تحصیلات و بهره‌وری

جدول ۴ - جدول توافقی بین تحصیلات و بهره‌وری

جمع	تحصیلات		
	۲	۱	
۴۰	۶	۳۴	۱ بهره‌وری
۸	۲	۶	۲
۴۸	۸	۴۰	جمع

با توجه به میزان سطح معنی‌دار آزمون که برابر با $0/624$ شده است، فرض وجود رابطه بین تحصیلات و بهره‌وری در سطح $0/01$ معنی‌دار نیست.

۳- رابطه بین سابقه و فرهنگ سازمانی

جدول ۵ - جدول توافقی بین سابقه و فرهنگ سازمانی

جمع	سابقه		
	۲	۱	
۴۲	۲۲	۲۰	۱ فرهنگ سازمانی
۲۰	۱۲	۸	۲
۶۲	۳۴	۲۸	جمع

با توجه به میزان سطح معنی‌دار بدست آمده از آزمون که برابر با $0/69$ است، فرض وجود رابطه بین سابقه و فرهنگ سازمانی در سطح $0/01$ معنی‌دار نیست.

۴- رابطه بین تحصیلات و فرهنگ سازمانی

جدول ۶ - جدول توافقی بین تحصیلات و فرهنگ سازمانی

جمع	تحصیلات		
	۲	۱	
۴۲	۶	۲۰	۱ فرهنگ سازمانی
۲۰	۱۲	۸	۲
۶۲	۳۴	۲۸	جمع

با توجه به میزان سطح معنی دار بدست آمده از آزمون که برابر با ۰/۹۶۳ است، فرض وجود رابطه بین تحصیلات و فرهنگ سازمانی در سطح ۰/۰۱ معنی دار نیست.

بحث و نتیجه گیری

وجود ارتباط معنی دار بین عوامل فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران سازمان تربیت‌بدنی، با احتمال خطای کمتر از ۱ درصد مورد تأیید قرار گرفت. این نتیجه، از یافته‌های برجسته پژوهش است و بر اساس آن به مدیران سازمان تربیت‌بدنی پیشنهاد می‌شود برای افزایش بهره‌وری به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی توجه ویژه‌ای مبذول دارند. در همین راستا، مطالعات گوردن (۱۹۹۲) (۷) نشان داد که فرهنگ قوی با عملکرد بهتر در سازمان ملازم است، مطالعات کاتر و هسکت (۱۹۹۲) نیز مشخص ساخت که نظام ارزشی و فرهنگ سازمانی کلید عملکرد عالی است، زیرا نظام ارزشی تمایل به ترغیب و تقویت مدیران برای انجام فعالیت‌هایی دارد که به سازمان در انطباق با محیط رقابتی در حال تغییر کمک می‌کند. رابینز (۱۹۹۱) (۲) بر این باور است که اگر بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمانی تجانس وجود داشته باشد، رضایت شغلی کارکنان و اعضای سازمان به بالاترین میزان خواهد رسید. در همین راستا، نتایج تحقیق حسن زارعی متین (۱۳۷۴) (۳) نشان داد سازمانی که فرهنگ سازمانی اسلامی مورد نظر بالایی دارد، از رضایت شغلی بالاتری برخوردار است.

در بررسی رابطه بین عوامل ده گانه فرهنگ سازمانی با یکدیگر (جدول ۲)، اغلب عوامل فرهنگ سازمانی رابطه معنی داری با یکدیگر داشتند این موضوع بیانگر هماهنگی تغییرات در این

عوامل است. در این میان، عامل کنترل، ارتباط نسبتاً کمتری را نشان می‌دهد و صرفاً عامل الگوهای ارتباطی است که با سایر عوامل ارتباطی را نشان نمی‌دهد. به همین ترتیب، در تحلیل عوامل ده گانه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری بین دو عامل "کنترل" و "الگوهای ارتباطی" با بهره‌وری، رابطه معنی‌داری مشاهده نشد. این موضوع ممکن است حاکی از وجود الگوهای ارتباطی ویژه و احتمالاً متفاوت با الگوهای ارتباطی معمول در سازمان‌ها باشد. سنگینی کفه ارتباطات غیررسمی نسبت به ارتباطات رسمی نیز جلب توجه می‌کند^۱. از این رو توجه مدیران سازمان را به الگوهای ارتباطی در این سازمان جلب می‌نماید. نتیجه فوق را شاید بتوان با مطالعات سافولد تحلیل کرد که بیان داشت رابطه فرهنگ و عملکرد سازمانی ضرورتاً یکنواخت نیست و ارزش‌های فرهنگی مشروح و پیچیده‌اند و دامنه وسیعی از رفتارهای سازمانی را تحت کنترل خود قرار می‌دهند. همچنین از تحقیقات پترز و واترمن (۱۹۸۲) (۹) چنین استنتاج شد که مشارکت فرهنگ قوی برای بهره‌وری بیشتر تحت تأثیر ماهیت و وضعیت محیطی است و در واقع فرهنگ قوی باید با شرایط محیطی سازگاری داشته باشد. با وجود این، دیدگاه اقتضایی اهمیت فرهنگ قوی را در اثربخشی خدشه‌دار نمی‌کند، بلکه بیان می‌دارد که ارزش‌ها و هنجارهای به دست آمده از فرضیات اساسی باید منطبق با تغییرات اوضاع و محیط تغییر کند. هر وضعیتی فرهنگ قوی خاص خود را می‌طلبد و در این صورت اثربخش است (اصفهانی، کاظمی، زمستان ۷۵ و بهار ۷۶). میان ویژگی‌های فردی مانند میزان سن، سطح تحصیلات، سابقه کار با فرهنگ سازمانی و همچنین با بهره‌وری مدیران رابطه‌ای مشاهده نشد. از این رو انتظار وجود فرهنگ سازمانی یا بهره‌وری متناسب با ویژگی‌های فردی فوق تأیید نگردید. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

در پایان از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه تهران و مدیران محترم سازمان تربیت‌بدنی که در امر پژوهش مساعدت داشتند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع و مآخذ

۱. الوانی، سیدمهدی. "مدیریت عمومی". تهران: نشر نی، چاپ یازدهم، ۱۳۷۷.
۲. رایبیز، استیفن. پی. «مدیریت رفتار سازمانی». مترجمان: علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول، ۱۳۷۴.

۳. زارعی متین، حسن. "تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های اصلاحی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی". دانشگاه تربیت مدرس، پایان‌نامه مقطع دکتری، ۱۳۷۴.
۴. شکری، مصطفی. "بهره‌وری و رقابت‌پذیری شرکت‌های برتر ایران". ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۴، مرداد ۱۳۷۹.
۵. نژادایرانی، فرهاد. "آمار و ارقام مربوط به بهره‌وری ایران". ماهنامه تدبیر، شماره ۶۴، مرداد ماه ۱۳۷۵.

6. Bain, David. "The Productivity Prescription, New York", Me Graw-Hill Book Company, 1988, P. 3.

7. Gordon, G. Geory, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture". *Journal of Management Studies*, 1992, P. 783-788.

8. James Weese, W. "Do leadership and Organizational Culture Really Maher?" *Journal of Sport Management* , 1996. P. 197.

9. Peters, T.J and Waterman, R. H. "Insearch of Excellence". New York , Harperand Row, 1982.

10. Richard, M. Morriss. "Effective Organizational Culture is Key to a Company's Long - Term Suecess", 1992, P. 28-29.

11. Sathe, Vijag. "Some Action Implication of Corporate Culture : A Managers Guid to Action", At Autumn , 1983.

12. Wallace, Mike. James Weese, W. "Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction", *Journal of Sport Management*, 1995, P. 182-193