



## بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران

مهدی دهقان نیستانی

استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

عبدالحسین رسولی نژاد (نویسنده مسؤل)

مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق

Email: Rasouli\_nezhad@yahoo.com

حبیب عزیزی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خدابنده

تاریخ دریافت: ۸۹/۵/۲۷ \* تاریخ پذیرش: ۹۰/۴/۲۷

### چکیده

فرهنگ یا جو حاکم بر سازمان، مبین شیوه‌ی مدیریت سازمان است. برنامه‌ریزی و هدایت فرهنگ سازمانی، می‌تواند افزایش بهره‌وری سازمان را به دنبال داشته باشد. هدف از این پژوهش، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران است. سؤال اصلی پژوهش بدین گونه مطرح می‌شود که آیا ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران وجود دارد؟ روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری، تمامی کارکنان شاغل در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران در سال ۱۳۸۹ است. حجم نمونه ۴۵۰ نفر و از روش نمونه‌گیری در دسترس برای انتخاب آزمودنی‌ها استفاده گردیده است؛ در نهایت، با استفاده از مدل آماری رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته شده و یافته‌های تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین ابعاد فرهنگ سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان (۰/۰۱ =) وجود دارد. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه فرهنگ سازمانی رایبیز که مولفه‌های آن عبارتند از: ابتکار فردی، هدایت، سیستم پاداش، حمایت مدیر، انسجام و یکپارچگی، الگوی ارتباطی، سازش، تحمل خطر در ریسک‌پذیری، کنترل، هویت سازمانی و همچنین پرسشنامه بهره‌وری هرسی و گلداسمیت بوده که مولفه‌های آن نیز، ابتکار فردی، عملکرد، رضایت، اثربخشی، ایجاد انگیزش، توانمندی و تمایل به کار است. از یافته‌های پژوهش نتیجه گرفته می‌شود که بین ابعاد فرهنگ سازمانی با تعدادی از مولفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران (۰/۰۱ =) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر توان پیش‌بینی مولفه‌های بهره‌وری از طریق ابعاد فرهنگ سازمانی وجود دارد.

### واژه‌های کلیدی:

فرهنگ سازمانی، بهره‌وری، نیروی انسانی، سازمان خدمات‌دهی عمومی.

## ۱- مقدمه

یکی از اهداف اصلی هر سازمان، دستیابی به بهره‌وری است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی که با حداقل امکانات از یک سو و شکست سازمان‌هایی که با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌گردد. البته عوامل درون سازمانی مانند فرهنگ کار، فرهنگ سازمانی، انتخاب درست کارکنان، انگیزش کارکنان، بهداشت روانی، رهبری اثربخش و عوامل دیگر، به عنوان عوامل اساسی به تنهایی ما را به هدف نهایی سازمان که افزایش بهره‌وری است، نمی‌رسانند؛ بلکه این عوامل را به صورت سیستمی باید مورد توجه، و ارتباط متقابل آنها را با یکدیگر مورد بررسی قرار داد (Schultz, 1998). بنابراین، فرهنگ به خودی خود طیف وسیعی را در بر می‌گیرد و مقوله‌های گسترده آن با توجه به سازمان‌های مختلف متفاوت بوده به گونه‌ای که هر سازمان فرهنگ خاص خود را شامل می‌گردد. فرهنگ هر سازمان به منزله شخصیت آن سازمان بوده و در برگیرنده سیستمی از استنباط‌های مشترک در سازمان مربوطه است. فرهنگ هر سازمان ارزش و اعتقادات خاصی را در بر می‌گیرد و اعضای آن در صدد همسو و هم‌رنگ کردن خود با مشخصه‌های آن فرهنگ می‌باشند. یکی از ارکان اساسی در ارزیابی عملکرد کارکنان، انطباق و هماهنگی عملکرد آنها با ویژگی‌های فرهنگی آن سازمان می‌باشد. بنابراین، هر قدر میان شاخص‌های فرهنگی یک سازمان و ویژگی‌های عملکرد اعضای آن سازمان تطابق بیشتری وجود داشته باشد، بستر مناسبی جهت یکپارچگی و وحدت سازمان فراهم می‌گردد. این بستر مناسب زمینه‌ساز روابط ایده‌آل و شکوفاسازی استعدادها بالقوه و همچنین تشکیل یک فرهنگ سازمانی مطلوب و ایجاد کارآفرینی بوده و باعث ارتقاء فرهنگ سازمانی و در نتیجه افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌گردد. از این‌رو، فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزش‌ها و عقایدی که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی، سیستم کنترل و همچنین هنجارهای رفتاری بوده که در سازمان بنا نهاده می‌شود (Mamizadeh, 1997).

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

فرهنگ غنی در سازمان‌ها همانند یک نیروی قوی و انرژی‌زا، سازمان را به وسیله نیروی انسانی، کارآ هدایت نموده، احساس و ادراک یکسان به اهداف سازمان داده، انگیزه‌ای قوی در افراد، ایجاد و اخلاقیات و معنویات را در محیط، نظام‌مند می‌گرداند، به طوری که تعدادی از پژوهشگران معتقدند فرهنگی که برای افراد مقام، شان و ارزش قائل است موجب تقویت روحیه و عملکرد شغل می‌شود (Wendell, 1995).

فرهنگ سازمانی، پدیده‌ای است که شناخت و بکارگیری آن، تأثیر چشمگیری در اداره‌ی اثربخش سازمان دارد. نقش عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی، از قبیل ارزش‌ها و باورها، در نیل به اهداف سازمانی مؤسسات موفق در جهان بسیار روشن است. شرکت‌های موفق ژاپنی، کره‌ای، اروپایی و آمریکایی همه مدیون اثر فرهنگ سازمانی خود هستند که کارکنانشان از آن پیروی می‌کنند. در واقع وجود نگرش‌ها، معیارها، ارزش‌ها و اعتقادات مشترک در بین اعضا سازمان موجب می‌شود که همه، همسو در جهت نیل به اهداف سازمان، تلاش کنند.

بنابراین، فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه‌ای را در راهبرد یک سازمان و عملکرد مطلوب در جهت پیشبرد اهداف سازمانی ایفا می‌نماید. به گونه‌ای که بسیاری از متخصصان اعتقاد دارند، اهداف سازمان بر محور فرهنگ استوار است و اقدامات مؤثر در راستای ارتقای رفتار شغلی، بدون تغییر فرهنگ سازمان و جایگزینی فرهنگی مؤثر واقع نمی‌شود.

ابهامات گوناگونی پیرامون بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران وجود دارد. به طوری که

بسیاری از محققان و پژوهشگران مطرح می‌کنند بهره‌وری از عوامل متعددی تأثیر می‌پذیرد که از آن جمله‌اند: فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی، بهره‌وری، شیوه‌های تفکر مدیران، شیوه‌های حل تعارض و بسیاری عوامل دیگر که می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار دهند.

پترز و واترمن (Peters and Waterman, 1998) مطرح می‌کنند که سازمان‌های اثربخش و سازمان‌هایی که دارای بهره‌وری مطلوبی می‌باشند، دارای فرهنگ سازمانی قوی بوده که تناسب محتوای فرهنگ با شرایط محیطی سازمان از اصول آن است و معتقدند که چنانچه فرهنگ سازمانی قوی باشد، می‌تواند بهره‌وری مطلوبی را به نمایش بگذارد. (Alvani, 1997) از این رو، یکی از مسائلی که همواره سازمان‌ها را به طور جدی تحت تأثیر قرار داده است، شناخت فرهنگ سازمانی، به عنوان زمینه‌ای مشترک از باورها، اعتقادات رایج بین کارکنان سازمان و معیاری در جهت تعیین اثربخشی سازمان‌ها می‌باشد. فرهنگ سازمانی الگوی اندیشیدن و عمل کردن در سازمان است. همه اعتقادات، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی را که به مرور در سازمان پدید آمده و شکل گرفته و استحکام یافته در برمی‌گیرد.

اجرای این گونه تحقیقات می‌تواند اطلاعات مفید و سودمندی جهت برنامه‌ریزی‌های آتی مهیا سازد. کسب یافته‌های تجربی به عنوان مهم‌ترین گام در کنترل کیفی تولید شناخته می‌شود و از آنجایی که فرهنگ سازمانی، به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل در بهره‌وری نیروی انسانی شناخته می‌شود و می‌تواند نقش مهم و اساسی را در سازمان بر جای بگذارد، باید تلاش کرد تا اطلاعات سودمند و جامعی را در این باره بدست آورده و از این طریق زمینه‌های افزایش بهره‌وری را ایجاد کرد و بستر مناسبی را برای بهره‌وری و اثربخشی سازمان و به‌خصوص سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران فراهم نمود.

بهره‌وری منابع انسانی از منظرهای مختلفی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این روش‌ها هر یک بعدی از بهره‌وری را مدنظر قرار می‌دهند. از این رو، لازم به نظر می‌رسد تا ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری با یکدیگر مشخص شود و بتوان با استفاده از شاخص‌ها و مدل‌های مناسب ضمن اندازه‌گیری آنها، امکان یافتن عوامل مؤثر بر میزان بهره‌وری اندازه‌گیری شده را مشخص نمود. همچنین لازم است با توجه به نظریه‌های علمی، راهکارهای مناسبی را برای ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی ارائه نمود.

بنابراین، بهره‌وری نیروی انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار بوده و باید تلاش کرد تا با کسب اطلاعات بنیادی و راهکارهای مناسب برای افزایش بازدهی و عملکرد مطلوب از یک سو و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب با ارزش‌ها از سوی دیگر، زمینه مساعدی را برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی فراهم آورد. اجرای این گونه تحقیقات می‌تواند گامی مؤثر در جهت کسب اطلاعات اولیه باشد تا از این طریق تصمیم‌گیری‌های مدیریتی به گونه صحیح اتخاذ و اعمال شود.

در این پژوهش به شناسایی فرهنگ سازمانی مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در هفت بُعد ابتکار فردی (خلاقیت)، عملکرد، رضایت، اثربخشی، ایجاد انگیزش، توانمندی و تمایل به کار پرداخته شده و امیدواریم که استفاده از نتایج این تحقیق، افزایش و توسعه منابع انسانی را در پی داشته و زمینه‌های تحقق اهداف بلند مدت توسعه منابع انسانی را فراهم آورد. این اقدام می‌تواند اطلاعات ضروری را برای مدیریت کاربردی در راستای تحول فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی فراهم نماید.

از این رو، با توجه به مرور ادبیات نظری و با تأکید بر اینکه بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان، بی‌تأثیر از فرهنگ سازمانی نیست، در این پژوهش به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران پرداخته و سؤال اصلی پژوهش این گونه مطرح می‌شود که:

آیا ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران وجود دارد؟ همچنین، هفت سؤال فرعی نیز به شرح زیر مطرح می‌شوند:

- آیا ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با ابتکار فردی (خلاقیت) نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران وجود دارد؟

- آیا ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران وجود دارد؟

- آیا ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با رضایت نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران وجود دارد؟

دارد؟

- آیا ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران وجود دارد؟

- آیا ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با ایجاد انگیزش نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران وجود دارد؟

- آیا ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با توانمندی نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران وجود دارد؟

- آیا ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با تمایل به کار نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران وجود دارد؟

با مد نظر قرار دادن سؤال اصلی تحقیق مطرح می‌شود که در این تحقیق، یک هدف اصلی و هفت هدف فرعی به شرح زیر مطرح می‌شوند:

هدف اصلی این تحقیق شناخت ارتباط بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران و اهداف فرعی شامل موارد زیر است:

- شناخت ارتباط بین فرهنگ سازمانی با ابتکار فردی (خلاقیت) نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران.

- شناخت ارتباط بین فرهنگ سازمانی با عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران.

- شناخت ارتباط بین فرهنگ سازمانی با رضایت نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران.

- شناخت ارتباط بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران.

- شناخت ارتباط بین فرهنگ سازمانی با ایجاد انگیزش نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران.

- شناخت ارتباط بین فرهنگ سازمانی با توانمندی نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران.

- شناخت ارتباط بین فرهنگ سازمانی با تمایل به کار نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران.

در ادبیات مدیریت، تعاریف متعددی برای فرهنگ سازمانی وجود دارد. در پژوهشی که در سال ۱۹۹۸ انجام شد، ۵۴ تعریف برای فرهنگ سازمانی در قالب متون علمی که بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۳ منتشر شده بودند، شناسایی شد. ادگار شاین که یکی از برجسته‌ترین پژوهشگران در حوزه فرهنگ سازمانی است، فرهنگ را خاصیتی از گروه می‌داند و اشاره می‌کند که بزرگ‌ترین خطر برای درک فرهنگ این است که آن را بیش از اندازه در ذهن خود ساده کنیم و از عباراتی نظیر "راه و روش بنگاه" و "ارزش‌های بنیادی بنگاه" برای تفسیر آن استفاده کنیم. وی برای تعریف فرهنگ، آن را در چند پرده تو در تو تفسیر می‌کند و بخش عمده فرهنگ را در این پرده‌های پوشیده، الگوی ذهنی مشترکی می‌داند که در میان اعضای سازمان، رایج و به عنوان محک‌مات پذیرفته شده است (Shine and Mahjub, 2004).

از آن جا که تعریفی واحد برای فرهنگ سازمانی وجود ندارد و از طرفی، فرهنگ سازمان به طور ناگسستگی با باورهای ذهنی افراد گره خورده است، ارزیابی آن نیز کار ساده‌ای نیست. ارزش فرهنگ سنجی تا زمانی که به یک موضوع سازمانی گره نخورده باشد، اندک است. اگر سازمان هدفی جدید داشته باشد، بخواهد استراتژی تازه‌ای پیاده کند و یا گرهی را بگشاید، آن‌گاه فرهنگ سنجی نه تنها سودمند، بلکه در بیشتر موارد لازم است. از آن جا که فرهنگ بر شیوه عملکرد سازمان اثر می‌گذارد، لذا در ارزیابی فرهنگ سازمانی باید تأکید بر روی عملکردی باشد که نیاز به بهبود دارد.

همان طور که عنوان شد، درک فرهنگ سازمان باید از یک مسأله که نیاز به حل دارد آغاز شود. پس از تعریف صورت مسأله، مرور مدل پرده‌های فرهنگ، گام بعدی در سنجش فرهنگ است و در ابتدا باید جلوه‌های ظاهری (پوشاک، رسمیت روابط،

ساعت کار، چگونگی تصمیم‌گیری‌ها، شعارها، اصطلاحات خاص، همایش‌ها و... شناسایی شوند. سپس در ارتباط با پرده دوم فرهنگ، باید به شناسایی ارزش‌های سازمان پرداخت (Aliakbari, 2010).

به طور کلی فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری که هویت هسته‌ای سازمان را شکل داده و در شکل‌گیری رفتار کارکنان نقش بسزایی دارد. به عبارت مورد پذیرش قرار گرفته و توسط اعضای سازمان نهادینه شده است. این فرهنگ به اعضای سازمان هویت می‌دهد و باعث افزایش تعهد گروهی و استحکام سیستم اجتماعی آنان می‌گردد (Brati, 2010).

استیفن رابینز ویژگی فرهنگ سازمانی را که در واقع عصاره فرهنگ سازمانی است به این صورت بیان می‌کند: الف) ابتکار فردی (خلاقیت): این مفهوم عبارتست از میزان آزادی عمل و استقلالی که افراد در کار خود دارند. در سازمان‌هایی که سلسله مراتب شدید وجود دارد، روحیه ابتکار و نوآوری از حد پایینی برخوردار است و بالعکس هر قدر مسؤلیت و اختیار در افراد افزایش می‌یابد، آنها بر عملکرد خود بیشتر می‌افزایند. مدیرانی که از اعتماد به نفس لازم برخوردارند، چنین ویژگی را نسبت به دیگران بیشتر اعمال می‌کنند و به استقلال در فکر و عمل و کسب مهارت‌های لازم از طریق تحصیل دانش کاری افراد ارجح می‌نهند. بنابراین، محیطی که توسط چنین مدیرانی اداره می‌شود، بیانگر فضایی است که در آن بر استقلال فردی و نوآوری تأکید می‌گردد. به طوری که افراد، مسؤلیت و تبعات تصمیمات خود را به عهده می‌گیرند، به کسب کمال بیشتر علاقمند می‌گردند و توانایی و مهارت‌های لازم را در خود به وجود می‌آورند. به بیان عملیاتی، در این پژوهش منظور از ابتکار فردی (خلاقیت) میزان آزادی عمل و استقلالی است که کارکنان در سازمان خویش دارند و به سبب نوآوریها و دستاورد فردی خویش از جایگاه مناسبی برخوردار می‌شوند.

ب) هدایت (رهبری): اگر هدایت و رهبری را فرآیندی بدانیم که از طریق آن، افراد نسبت به کار و وظایف خود آشنا شده و کارشان را به درستی و به موقع به انجام می‌رسانند، باید به دو نکته اساسی توجه نمود:

ج) نظام تشویق (سیستم پاداش): نظام پرداخت فعالیتی است که سازمان‌ها از طریق آن کار افراد را ارزیابی می‌کنند تا پاداش‌های پولی و غیرپولی مستقیم و غیرمستقیم را در چارچوب مقررات قانونی و توانایی پرداخت خود میان آنها توزیع کنند. شاید در سازمان‌ها هیچ مسأله‌ای به اندازه مزد افراد را نگران نکند، به ویژه وقتی دریابند میزان دریافت‌هایشان از دیگران کمتر است، یا دریابند که فلان شخص با آنکه کار کمتری انجام داده اضافه حقوق بیشتری دریافت کرده است. افزون بر این، مسائل فراوان دیگری در زمینه پرداخت وجود دارد (Tusi, 1998).

ه) الگوهای ارتباطی: ارتباط عبارت است از فراگرد انتقال اطلاعات (پیام) از فردی (فرستنده پیام) به فرد دیگر (گیرنده پیام). در جریان ارتباط میان دو فرد افکار یا اطلاعات از طریق یکی علائم، نشانه‌ها یا نهادها به دیگری منتقل می‌یابد. نفر دوم با وصول علائم و نهادها درصدد فهم و درک آنها برمی‌آید اگر او موفق شود که افکار یا اطلاعات را درک کند می‌توان گفت که ارتباط مؤثر برقرار شده است (Alaghband, 2001).

و) سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با پدیده تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند، سازش با پدیده تعارض نامیده می‌شود.

همکاری و کارگروهی می‌تواند آسیب بینند در میان کسانی که نیاز به همکاری دارند بی‌اعتمادی ریشه می‌گیرد و نیرومند می‌شود شماری از مردم احساس شکست می‌کنند. انگیزش آنها فروکش می‌کند (Tusi, 1998).

ز) تحمل خطر (ریسک‌پذیری): اگر قبول کردن خطر یا پذیرفتن احتمالی ضرر و زیان برای رسیدن به مقصود را خطرپذیری یا ریسک تعریف کنیم، بنابراین، فرد مخاطره‌جو، شخصی است که برخلاف افراد محتاط یا محافظه‌کار، اغلب راضی به وضع موجود نبوده و برای رسیدن به اهداف بالاتر، حاضر است درجه‌ای از خطر و وقوع ضرر و زیان را بپذیرد. چنین فردی در سازمان ممکن است خود را از طریق مسؤلیت‌پذیری و با خلاقیت و تهور برای انجام کارهایی که دیگران بدان تمایل ندارند، نشان دهد.

ح) کنترل: کنترل مرحله‌هایی از مدیریت است که در آن باید معلوم شود که آیا هدف‌های سازمانی تحقق پیدا کرده‌اند یا نه، فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی است و مدیریت خوب مستلزم کنترل مؤثر است (Alaghband, 2001).

ط) حمایت مدیریت: یکی از وظایف مهم مدیران که منجر به اثربخشی کارکنان می‌گردد، پرورش نیروی انسانی موفق می‌باشد، نیروی کاری که زاینده و خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد. مدیران کمال جو نسبت به افرادی که با ایشان کار می‌کنند، تعلق خاطر خاصی نشان می‌دهند، زیرا می‌دانند که موفقیت آنها در گرو نیروی انسانی کارآمدی است که وظایف را انجام می‌دهند از این رو مدیران موفق، سعی می‌کنند از طریق سه مکانیزم از کارکنان خود حمایت و پشتیبانی نمایند (Rezaian, 1993).

ی) هویت (هماندی): هویت (هماندی) میزان یا درجه‌ای است که افراد، کل سازمان (نه گروه یا واحدی خاص) را معرف خود می‌دانند (Robinz et al., 1994).

این مؤلفه اشاره دارد به اینکه کارکنان سازمان تا چه اندازه با سازمان همانندی دارند. در هر سازمانی، هدف‌های گروهی و سازمانی بر هدف‌های فردی اولویت دارند. مع هذا، یکی از وظایف مهم مدیران، ایجاد یگانگی میان هدف‌های شخصی و هدف‌های سازمانی است، به طوری که کارکنان سازمان ملاحظه کنند که بر اثر تحقق هدف‌های سازمان، هدف‌های شخصی، آنان نیز در حد معقولی تحقق می‌یابند (Alaghband, 2001).

### - انواع فرهنگ سازمانی

رابرت کوین و مایکل مک گراث، چهار فرهنگ را که مبتنی بر انتظارات غالب در سازمان هستند شناسایی کردند. آنها فرهنگ را بر حسب مقاصد سازمانی، معیارهای عملکرد محل اختیار پایه‌های مشروع قدرت، جهت‌گیری تصمیم‌گیری، سبک رهبری، ارزشیابی و انگیزش طراحی کردند (Miscel, 1987).

فرهنگ معقول: این فرهنگ به وسیله تمرکز قدرت، فعالیت‌های یکپارچه و تمرکز درونی مشخص می‌شود که با سازمان‌های دیگر ایجاد رقابت می‌کند. در این فرهنگ کارآیی، سودمندی یا اثر مثبت، ارزش‌های مرکزی هستند. اهداف روشن، قضاوت‌های فردی و قاطعیت وسایل هستند که سازمان را در جهت به حداکثر رساندن عملکرد خود قرار می‌دهند.

الف) فرهنگ توسعه‌ای: ویژگی این فرهنگ عدم تمرکز قدرت است. به علاوه سازمان به امور رقابتی بیرونی و رشد توجه دارد. مقاصد وسیع و رهبری آن در سازمان و ارزش‌های آن تعهد ایجاد می‌کند. بصیرت، اختراع و ابتکار وسایلی با ارزش هستند که سازمان برای رقابت در اخذ حمایت و کسب منبع بیرونی در جهت گسترش و تغییر و تحولات خود بکار می‌برد.

ب) فرهنگ اجماعی: این فرهنگ به وسیله عدم تمرکز قدرت، تنوع فعالیت‌ها و توجه داخلی به حفظ سیستم مشخص و ممتاز می‌گردد. کلیه تغییر و تحولات بر بحث، شرکت و اتفاق نظر مبتنی می‌باشد، بنابراین، نوعاً دوستانه و تعاونی است که کار گروهی، روحیه بالا و اعتماد را موجب می‌شود. این فرهنگ شبیه فرهنگ تئوری Z می‌باشد.

ج) فرهنگ سلسله مراتبی: این فرهنگ با تمرکز قدرت و فعالیت‌های یکپارچه و نیز توجه داخلی برای حفظ سیستم مشخص می‌شود. رفتار توسط قوانین رسمی و اجرای مقررات به پیش می‌رود. در این فرهنگ، پایداری، کنترل، قابلیت پیش بینی، هماهنگی و پاسخگویی صفات با ارزشی محسوب می‌شوند و اندازه‌گیری دقیق و محاسبه حالات مهم در سیستم فراگرد اطلاعات می‌باشد. این فرهنگ نوعاً با بروکراسی ماشینی همراه است. (Abbaszade, 2002).

بهره‌وری حاصل کسری است که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش یکی از عوامل تولید بدست می‌آید. بدین لحاظ می‌توان از بهره‌وری سرمایه، مواد اولیه و نیروی کار صحبت کرد.

بهبود بهره‌وری موضوعی بوده است که از ابتدای تاریخ بشر و در کلیه نظام‌های سیاسی و اقتصادی مطرح بوده است. اما تحقیق در مورد چگونگی افزایش بهره‌وری به طور سیستماتیک و در چهارچوب مباحث علمی - تحلیلی از حدود ۲۳۰ سال پیش به این طرف به طور جدی مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته است.

واژه «بهره‌وری» برای نخستین بار به وسیله فرانسوا کنه ریاضیدان و اقتصاددان طرفدار مکتب فیزیوکراسی (حکومت طبیعت) بکار برده شد. «کنه» با طرح جدول اقتصادی، اقتدار هر دولتی را منوط به افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی می‌داند. در

سال ۱۸۸۳ فرانسوی دیگری بنام لیتره بهره‌وری را دانش و فن تولید تعریف کرد. با شروع دوره نهضت مدیریت علمی در اوایل سالهای ۱۹۰۰، فردریک ونیسلو، تیلور و فرانک و لیلیان گیلبرث به منظور افزایش کارایی کارگران، درباره تقسیم کار، بهبود روشها و تعیین زمان استاندارد، مطالعاتی را انجام دادند. کارایی به عنوان نسبتی از زمان واقعی انجام کار به زمان استاندارد از پیش تعیین شده تعریف شد. به طور مثال اگر از کارگری در ۸ ساعت کار انتظار تولید ۱۰۰ واحد محصول را داشته باشیم اما در عمل کارگر مزبور ۹۶ واحد تولید کند گفته می‌شود کارایی آن ۹۶٪ است.

اما واژه ای که به تدریج جنبه عمومی تر و کلی تر پیدا کرد و در ادبیات مدیریت رایج گردیده « بهره‌وری » بود که در سال ۱۹۵۰ سازمان همکاری اقتصادی اروپا به طور رسمی بهره‌وری را چنین تعریف کرد: بهره‌وری حاصل کسری است که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش یکی از عوامل تولید بدست می‌آید. بدین لحاظ می‌توان از بهره‌وری سرمایه، مواد اولیه و نیروی کار صحبت کرد. سازمان بین‌المللی کار بهره‌وری را چنین تعریف کرد است: بهره‌وری عبارتست از نسبت ساده به یکی از عوامل تولید زمین، سرمایه، نیروی کار و مدیریت.

در این تعریف «مدیریت» به طور ویژه یکی از عوامل تولید در نظر گرفته شده است. نسبت تولید به هر کدام از این عوامل معیاری برای سنجش بهره‌وری محسوب می‌شود. در اطلاعیه تشکیل مرکز بهره‌وری ژاپن در سال ۱۹۵۵ در ارتباط از بهبود بهره‌وری چنین بیان شده است: «حداکثر استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی و سایر عوامل به روشهای علمی به طوری که بهبود بهره‌وری به کاهش هزینه تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد ملت، منجر شود» از دید مرکز بهره‌وری ژاپن، بهره‌وری یک اولویت و انتخاب ملی است که منجر به افزایش رفاه اجتماعی و کاهش فقر می‌گردد. مرکز بهره‌وری ژاپن از زمان تأسیسش در سال ۱۹۵۵ نهضت ملی افزایش بهره‌وری در این کشور را تحت سه اصل رهنمون ساز به جلو هدایت نموده که عبارتند از: افزایش اشتغال، همکاری بین نیروی کار و مدیریت و توزیع عادلانه و برابر نتایج بهبود بهره‌وری در میان مدیریت، نیروی کار و مصرف‌کنندگان. افزایش قابل توجه بهره‌وری در تعدادی از کشورها در دهه‌های اخیر موجب شده است که ارتقاء سطح بهره‌وری ملی بعنوان یک اولویت در سطح کشور مطرح باشد. به طور مثال در دوره زمانی (۱۹۷۴-۱۹۶۷) کشور ژاپن بهره‌وری ملی خود را ۹۹/۶٪ افزایش داد در حالی که در همان مدت مدیریت بهره‌وری ملی در کشورهای آلمان غربی و ایالات متحده آمریکا به ترتیب ۴۳/۳ و ۲۹/۲۵٪ افزایش یافت.

در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ مرکز بهره‌وری آمریکا تعریف زیر را ارائه داد:

قیمت تعدیل شده سود = بهره‌وری

تعاریف دیگری از بهره‌وری به شرح زیرند:

استتیر: معیار عملکرد و یا قدرت و توان هر سازمان در تولید کالا و خدمات.

استیگل: نسبت میان بازده به هزینه عملیات تولیدی.

ماندل: بهره‌وری به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد منبع مصرف شده است که با سال پایه مقایسه می‌شود.

دیویس: تغییر بدست آمده در مقدار محصول در ازاء منابع مصرف شده.

فابر یکان: یک نسبت همیشگی بین خروجی به ورودی. (Talebi, 2011).

اصلی‌ترین هدف هر سازمان، دستیابی به بهره‌وری بهینه است. منظور از بهره‌وری بهینه آن است که ضمن توجه مدیریت یک سازمان نسبت به سلامت جسمی و روانی کارکنان، موجهاتی را فراهم آورد تا متصدی هر شغل با رضایت و علاقه و نیز بدون احساس اجبار و ترس از تنبیه، در جهت دستیابی به بالاترین کارایی و اثر بخشی فردی و شغلی تلاش کند و در این راه همه توان بالقوه شناختی، هیجانی و رفتاری خود را بکار گیرد. هرچند آرزوی هر مدیر آن است که بهره‌وری واحد کار خود را به حداکثر ممکن برساند، اما لازمه تحقق بخشیدن به این خواسته آن است که با مفهوم بهره‌وری و همه عوامل مؤثر در آن آشنا باشد (Saatchi, 1997).

در این پژوهش بهره‌وری با تأکید بر بهره‌وری نیروی انسانی مدنظر است و شامل کارایی و اثر بخشی است. بنابراین، بهره‌وری را می‌توان چنین تعریف کرد:

بهره‌وری عبارتست از معیاری برای قضاوت، پیرامون میزان تغییر ( $p^1$   $\Delta p^1$ ) ناشی از عملکرد آدمی در چهارچوب یک ساختار متعادل انسانی ماشینی (Khaki, 1997).

### - شاخص‌های مؤثر بر بهره‌وری

الف) عملکرد: عملکرد مناسب کارکنان در انجام وظایف خود، برای بهره‌وری سازمان جنبه حیاتی دارد. برای تعیین استانداردهای مناسب عملکرد، سه معیار زیر معرفی می‌گردد.

ب) کیفیت: آیا کارها طبق مشخصات از پیش تعیین شده انجام گرفته است. هر قدر وظایف به دور از اشتباه و خطای و با روش‌های مناسب از پیش تعیین شده انجام گیرد، از کیفیت مناسبتی بهره‌مند است.

ج) زمان مناسب: آیا تمام کارهایی که باید انجام شود به موقع انجام شده است و بیشتر وقت کارکنان نیز صرف انجام کار واقعی می‌گردد.

د) رضایت مشتری: آیا مشتریان سازمان از خدمات دریافتی، رضایت کافی دارند. رضایت شغلی: رضایت شغلی به عنوان بهترین نگرش، طرز تلقی یا قضاوتی که کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود دارند، برمی‌گردد.

ه) تمایل کاری: هنگامی کارکنان سازمانی را دارای تمایل کاری بالا ارزیابی می‌کنیم، که نسبت غیبت و بی‌نظمی و همچنین استعفا و ترک خدمت در آن سازمان در حد پایینی باشد. از آنجا که یکی از بهترین سرمایه‌های هر سازمان نیروی انسانی کارآمد آن است ترک خدمت و یا غیبت و بی‌نظمی کارکنان اثر زیانباری بر بهره‌وری سازمان دارد.

انگیزش و روحیه: روحیه را به عنوان یک پدیده گروهی شامل تلاش فوق‌العاده، وحدت هدف، تعهد و احساس تعلق می‌نگرند. گروه‌ها دارای درجه‌ای از روحیه هستند، در حالی که افراد دارای درجه‌ای از انگیزش می‌باشند.

توان ابداع و نوآوری: ابداع و نوآوری عبارتست از داشتن نگاه نو و خلاق جهت یافتن راه‌های جدید برای انجام امور وظایف که با نهادی کمتر ستانده بیشتر یا مناسبتی حاصل نماید.

و) توانمندی: توانایی همه مدیران، کارمندان و کارگران در اجرای موفقیت‌آمیز وظایف خود برای بهره‌وری سازمان جنبه ریشه‌ای دارد. کارکنان توانمند کسانی هستند که دانش و مهارت‌های لازم را برای مشاغل خود دارند. این بدان معنی است که افراد باید برای کاری که از آنها انتظار می‌رود آموزش مناسب را بگذرانند و نیز باید برای هدایت مستمر و نظارت بر عملکرد آنان براساس هدف‌های توافق شده و استفاده از برنامه‌های بهبود عملکرد، رویه‌هایی وجود داشته باشد. این توانایی ایجاب می‌کند که برای موقعیتهای جدید آموزش وجود داشته باشد. منظور زمانی است که افراد ارتقاء یا ترفیع می‌یابند، یا زمانی که فن‌شناسی جدیدی به سازمان راه پیدا می‌کند.

با توجه به کاربرد تکنولوژی و نوآوری‌ها می‌توان گفت تکنولوژی معمولاً دارای دو بعد است، یکی سخت افزار و دیگری نرم افزار، سخت افزار نمایانگر بعد مادی ماشین آلات، ابزار و امکانات است. بعد نرم افزار بیانگر دانش و فن بکارگیری ابزار و امکانات است. از طرفی سازمان پدیده‌ای است که فعالیت‌های انسانی را در قالب تکنولوژی‌های مختلف نظم و شکل می‌بخشد. از طرف دیگر ضرورت اندازه‌گیری بهره‌وری در این تحقیق حایز اهمیت است. اندازه‌گیری جزء لاینفک و به تعبیر برخی، نقطه آغاز فرآیند علمی مدیریت بهره‌وری است. اگر بخواهیم بهره‌وری را در فرهنگ سازمانی جلوه‌گر سازیم، شرط اساسی آن، وجود ابزاری برای کنترل و نظارت به پیشرفت، فراهم آوردن بازخورد، تعیین اهداف قابل سنجش و ارزیابی عملکرد مدیریت است. به عبارت دیگر اندازه‌گیری بهره‌وری، فراهم آوردن اطلاعاتی است که امکان ارزیابی پیرامون چگونگی حرکت به سوی هدف وضع موجود را از نقطه عزیمت و شرایط قبلی (وضع موجود) ایجاد می‌کند و سازمان را در امر انجام ارتباط صحیح بین بهره‌وری با سایر هدف‌های استراتژیک سازمان یاری می‌دهد (Zand, 2007).

و نهایتاً در بحث رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری باید گفت که ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری به روشنی در نظریه‌ها مشخص نیست. مطالعات زیادی در مورد این ارتباط صورت گرفته است. به طور کلی چنین نیست که هر چه فرهنگ قویتر باشد، بهره‌وری نیز بیشتر است. این مهم احتیاج به توضیح بیشتر دارد. ارزش‌های فرهنگ سازمانی مفصل و پیچیده است و دامنه‌ای وسیع از رفتار فردی و سازمانی را



تحت تأثیر کنترل خود قرار می‌دهند. ارزش‌های قوی فرهنگ سازمانی در ابتدا ممکن است روی عملکرد و بهره‌وری تأثیر مثبت بگذارد، اما اگر کنترل‌های فرهنگی و تعهد افراد نسبت به عوامل فرهنگ سازمانی، فزاینده و شدید باشد، احتمالاً ممانعت‌هایی از طرف الگوهای فرهنگی ایجاد می‌کند و این ممانعت‌ها باعث می‌شود که سازمان نتواند متناسب با تغییرات محیطی، الگوهای رفتاری خود را تغییر دهد و این روی بهره‌وری سازمان تأثیر منفی می‌گذارد (Zarie, 1994).

روش پژوهش حاضر روش توصیفی و از نوع همبستگی بوده و جامعه پژوهش حاضر را تمامی کارکنان سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران که در سال ۱۳۸۹ مشغول بکار بودند، تشکیل می‌دادند که حجم نمونه ۴۵۰ نفر و از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است.

## ۲- مواد و روشها

در این پژوهش، با توجه به موضوع تحقیق، از دو ابزار متفاوت استفاده شده که عبارتند از پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز و بهره‌وری هرسی و گلداسمیت. لازم به ذکر است، هر دو پرسشنامه دارای ضریب اعتبار مطلوب می‌باشند. بدین ترتیب که پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز دارای ضریب اعتبار  $\alpha = 0/89$ ، و پرسشنامه بهره‌وری هرسی و گلداسمیت دارای ضریب اعتبار  $\alpha = 0/94$  می‌باشد که با استفاده از روش آلفای کرونباخ، محاسبه شده؛ و در نهایت، با استفاده از مدل آماری رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است.

جدول شماره (۱): رگرسیون چند متغیری جهت پیش بینی مولفه‌های بهره‌وری از طریق ابعاد فرهنگ سازمانی

میزان F	مولفه‌ها	
	مجموع	میانگین
سطح معنی داری	منبع تغییرات	مجذورات
۰/۰۱	۲۱۲/۴۰۹	۲۱/۲۴۱
	۸۱۳/۰۲۲	۱/۸۵۲
۰/۰۱	۳۳۱/۱۱۲	۳۳/۳۱۱
	۵۶۸/۰۴۶	۱/۲۹۴
۰/۰۱	۶۱/۷۸۶	۶/۱۷۹
	۷۳۹/۹۹۲	۱/۶۸۶
۰/۰۱	۳۰۳/۵۹۵	۳۰/۳۶۰
	۲۹۹/۳۰۲	۰/۶۸۲
۰/۰۱	۳۳۸/۸۷۳	۳۳/۸۸۷
	۴۴۸/۷۹۲	۱/۰۲۲
۰/۰۱	۲۵۰/۷۱۴	۲۵/۰۷۱
	۱۸۰/۲۸۶	۴/۱۰۳
۰/۰۱	۳۳۹/۸۳۳	۳۳/۹۸۳
	۱۱۰/۳۶۵	۰/۲۵۱

باتوجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان F بدست آمده که بالاتر از میزان F جدول می‌باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با ورود همزمان می‌توان مطرح نمود که ارتباط معناداری بین ابعاد فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های بهره‌وری

در سطح معناداری ۰/۰۱ مشاهده می‌شود. به عبارت دیگر توان پیش‌بینی مؤلفه‌های بهره‌وری از طریق ابعاد فرهنگ سازمانی وجود دارد. از این رو جهت شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون ضروری است تا جدول ضرایب رگرسیون عنوان شود.

جدول شماره (۲): ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی مؤلفه‌های بهره‌وری از طریق ابعاد فرهنگ سازمانی

مؤلفه‌ها	متغیرهای پیش‌بینی کننده	ضرایب بتا	میزان t	سطح معناداری
ابتکار	هدایت	۰/۲۶۳	۴/۰۵۹	۰/۰۱
	سیستم پاداش	۰/۲۵۳	۰/۸۶۱	۰/۰۱
	حمایت مدیر	۰/۱۱۱	۲/۲۹۵	۰/۰۲۲
	الگوی ارتباط	۰/۳۱۸	۳/۴۶۷	۰/۰۰۱
	تحمل خطر در ریسک‌پذیری	۰/۳۴۹	۰/۴۳۲	۰/۰۱
	هویت سازمان	۰/۱۸۳	۴/۱۸۹	۰/۰۱
عملکرد	سیستم پاداش	۰/۳۳۶	۶/۱۴۰	۰/۰۱
	حمایت مدیر	۰/۱۶۳	۴/۰۴۷	۰/۰۱
	الگوی ارتباط	۰/۴۶۰	۶/۰۰۲	۰/۰۱
	سازش با پدیده تعارض	۰/۱۲۸	۲/۷۷۹	۰/۰۰۶
	تحمل خطر در ریسک‌پذیری	۰/۱۷۹	۳/۳۲۷	۰/۰۰۱
رضایت	هویت سازمان	۰/۱۱۴	۲/۷۳۳	۰/۰۰۷
اثر بخشی	ابتکار فردی	۰/۲۹۸	۶/۷۶۱	۰/۰۱
	هدایت	۰/۳۶۶	۹/۳۰۵	۰/۰۱
	سیستم پاداش	۰/۲۹۱	۷/۳۴۳	۰/۰۱
	حمایت مدیر	۰/۲۹۵	۱۰/۰۷۴	۰/۰۱
	انسجام و یکپارچگی	۰/۶۳۹	۹/۰۹۰	۰/۰۱
	الگوی ارتباط	۰/۱۹۴	۳/۴۸۷	۰/۰۱
	سازش با پدیده تعارض	۰/۱۰۵	۳/۱۴۷	۰/۰۰۲
	کنترل	۰/۳۷۸	۶/۱۱۷	۰/۰۱
	هویت سازمان	۰/۲۴۲	۹/۱۰۵	۰/۰۱
	هدایت	۰/۴۶۱	۹/۵۷۸	۰/۰۱
ایجاد انگیزش	سیستم پاداش	۰/۲۱۹	۴/۵۰۱	۰/۰۱
	حمایت مدیر	۰/۲۱۷	۶/۰۳۵	۰/۰۱
	الگوی ارتباط	۰/۵۲۸	۷/۷۴۹	۰/۰۱
	سازش با پدیده تعارض	۰/۰۸۲	۲/۰۰۲	۰/۰۴۶
	تحمل خطر در ریسک‌پذیری	۰/۴۰۲	۸/۴۲۸	۰/۰۱
	کنترل	۰/۲۴۱	۳/۱۸۵	۰/۰۰۲
	هویت سازمان	۰/۱۱۳	۳/۴۶۴	۰/۰۰۱
	ابتکار فردی	۰/۳۴۶	۳/۱۹۵	۰/۰۱
توانمندی	تحمل خطر در ریسک‌پذیری	۰/۲۸۶	۲/۹۹۲	۰/۰۰۳

۰/۰۱	۴/۳۲۹	۰/۲۸۲	هویت سازمان	تمایل به کار
۰/۰۰۴	۲/۹۰۳	۰/۰۶۹	هدایت	
۰/۰۱	۱۷۱/۴۳۲	۰/۳۱۰	حمایت مدیر	
۰/۰۱	۷/۱۳۶	۰/۳۰۴	انسجام و یکپارچگی	
۰/۰۱	۳/۹۶۱	۰/۰۸۰	سازش با پدیده تعارض	
۰/۰۱	۴/۹۹۹	۰/۱۴۲	تحمل خطر در ریسک‌پذیری	
۰/۰۱	۳/۶۹۷	۰/۱۳۹	کنترل	
۰/۰۱	۴/۵۸۱	۰/۰۷۴	هویت سازمان	

با توجه به ضرایب رگرسیون چندمتغیری با ورود همزمان و همچنین ضرایب رگرسیون بدست آمده می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین مؤلفه‌های بهره‌وری از طریق ابعاد فرهنگ سازمانی وجود دارد.

### ۳- نتایج و بحث

در این پژوهش به بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران پرداخته شده است. بهره‌وری یکی از متغیرهایی است که امروزه در سازمان‌های پیشرفته نقش بسزایی ایفا می‌کند، به طوری که توجه تمامی مدیران را به خود معطوف ساخته و کارگزاران را بر آن داشته تا بتوانند با بررسی عوامل مؤثر در سازمان به افزایش بهره‌وری، کارایی و حتی اثربخشی نیروی انسانی در سازمان دست یابند.

از سویی دیگر، فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین عملکرد مطلوب و اثربخش می‌باشد. تحقیقات اخیر از جمله تحقیق یورس (Yours, 2004) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی یکی از اصلی‌ترین عوامل افزایش عملکرد مدیران بوده و می‌تواند نقش بسزایی در بهره‌وری داشته باشد. از تحقیقات انجام شده در زمینه فرهنگ سازمانی می‌توان به پژوهش رابرتسون (Robertson, 2003) اشاره نمود. وی در پیرامون عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از مدل تحلیل مسیر، به این نتیجه دست یافت که فرهنگ سازمانی، سلامت سازمانی و مهارت‌های مدیران، از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد (Zand, 2007).

از دیگر تحقیقات انجام گرفته در این زمینه، می‌توان به تحقیق تراپمن و کولی (Trupman and Coli, 2003) اشاره نمود که تحت عنوان عوامل تشکیل‌دهنده بهره‌وری صورت گرفته است. تراپمن و کولی اعلام می‌کنند که بهره‌وری نیروی انسانی منتج شده از پنج عامل کارآفرینی مدیران، مهارت‌های مدیران، سبک‌های رهبری مدیران، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی می‌باشد که از بین پنج عامل فوق، تعهد سازمانی، پس از آن، فرهنگ سازمانی و سپس کارآفرینی مدیران، بالاترین ضرایب را نشان می‌دهند. پترز و واترمن (Peters and Waterman, 1998) نیز مطرح می‌کنند که سازمان‌های اثر بخش و سازمان‌هایی که دارای بهره‌وری بالایی می‌باشند، دارای فرهنگ سازمانی مؤثر بوده و از این‌رو، بهره‌وری بیشتری را عاید سازمان می‌کنند (Zand, 2007).

به طور کلی، تحقیقات زیادی پیرامون بهره‌وری و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های مختلف صورت گرفته و نظریه‌های متعددی در زمینه بهره‌وری و عوامل مؤثر بر آن وجود دارد؛ چنانچه سرمد (Sarmad, 1999) مطرح می‌کند که «استفاده مناسب از منابع مادی و انسانی به منظور دست یافتن به هدف و یا هدف‌های مؤسسه یا سازمان، از طریق انجام عملیات مربوط به برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل، با توجه به عوامل محیط فرهنگی مؤسسه و نیروی انسانی شاغل و با استفاده از قدرت ابتکار و خلاقیت مدیر، در آن صورت می‌گیرد که منجر به بهره‌وری نیروی انسانی و اثربخشی سازمان می‌گردد.

در نهایت، به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق و بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری در تمامی فرضیه‌ها، از مدل آماری رگرسیون چندمتغیری استفاده بعمل آمده و نتایج تحقیق، به تفکیک فرضیه‌ها نشان دادند که:

در فرضیه اول، ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با ابتکار فردی (خلاقیت) نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران وجود دارد. به منظور آزمودن فرضیه فوق، از مدل آماری رگرسیون چندمتغیری استفاده بعمل آورده و با توجه به ضرایب رگرسیون بدست آمده می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین ابعاد هدایت (وضوح اهداف سازمان)، سیستم پاداش، حمایت مدیر، الگوی ارتباط، تحمل خطر در ریسک‌پذیری و هویت سازمان با ابتکار فردی (خلاقیت) مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش ابعاد فوق، ابتکار فردی (خلاقیت) نیز افزایش می‌یابد و برعکس با کاهش آنها، ابتکار فردی (خلاقیت) نیز کاهش می‌یابد.

همچنین در فرضیه دوم، ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران وجود داشته و با توجه به ضرایب رگرسیون به دست آمده می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین ابعاد هدایت (وضوح اهداف سازمانی)، سیستم پاداش، حمایت مدیر، انسجام و یکپارچگی، الگوی ارتباط، سازش با پدیده تعارض و تحمل خطر در ریسک‌پذیری با عملکرد مشاهده می‌شود. به طوری که با افزایش ابعاد فوق، عملکرد نیز افزایش می‌یابد و برعکس با کاهش آنها، عملکرد نیز کاهش می‌یابد.

در فرضیه سوم، ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با رضایت نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران وجود داشته و با توجه به ضرایب رگرسیون بدست آمده می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین بعد هویت سازمان با رضایت مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش بعد هویت سازمان، رضایت نیز افزایش می‌یابد و بالعکس با کاهش آن، رضایت نیز کاهش می‌یابد.

در فرضیه چهارم، ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران وجود داشته و با توجه به ضرایب رگرسیون بدست آمده می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین ابعاد ابتکار فردی، هدایت (وضوح اهداف سازمانی)، سیستم پاداش، حمایت مدیر، انسجام و یکپارچگی، الگوی ارتباط، سازش با پدیده تعارض، کنترل و هویت سازمان مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش ابعاد فوق، اثربخشی نیز افزایش می‌یابد و برعکس با کاهش آنها، اثر بخشی نیز کاهش می‌یابد.

در فرضیه پنجم، ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با ایجاد انگیزش نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران وجود داشته و با توجه به ضرایب رگرسیون بدست آمده می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین ابعاد هدایت (وضوح اهداف سازمانی)، سیستم پاداش، حمایت مدیر، الگوی ارتباط، سازش با پدیده تعارض، تحمل خطر در ریسک‌پذیری، کنترل و هویت سازمان مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش ابعاد فوق، ایجاد انگیزش نیز افزایش می‌یابد و برعکس با کاهش آنها، ایجاد انگیزش نیز کاهش می‌یابد.

در فرضیه ششم، ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با توانمندی نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران وجود داشته و با توجه به ضرایب رگرسیون بدست آمده می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین ابعاد ابتکار فردی، سیستم پاداش، تحمل خطر در ریسک‌پذیری و هویت سازمان با توانمندی مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش ابعاد فوق، توانمندی نیز افزایش می‌یابد و برعکس با کاهش آنها توانمندی نیز کاهش می‌یابد.

در فرضیه هفتم، ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با تمایل به کار نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران وجود داشته و با توجه به ضرایب رگرسیون بدست آمده می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین ابعاد ابتکار فردی، هدایت (وضوح اهداف سازمانی)، حمایت مدیر، انسجام و یکپارچگی، الگوی ارتباط سازش با پدیده تعارض، تحمل خطر در ریسک‌پذیری، کنترل و هویت سازمان با تمایل به کار مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش ابعاد فوق، تمایل به کار نیز افزایش می‌یابد و برعکس با کاهش آنها تمایل به کار نیز کاهش می‌یابد.

در نهایت، با مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر و پیشینه تحقیقات انجام گرفته در داخل و خارج از کشور، می‌توان مطرح نمود که پژوهش حاضر با تحقیقات اکبری (Akbari, 2005)، اسدی (Asadi, 2001) اسپنس (Spence, 2002)، یورس (Yours, 2004)، مارشال (Marshall, 2003)، لین (Lin, 2006)، سکرو

(Sekro, 2007)، سیاونجی و هارتون ( Seonghee and Harton, 2006 )، بربار (Borbar, 2008) و نصیری پور (Nasiripour, 2007) هماهنگ است؛ زیرا در تحقیقات فوق نیز به ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری اشاره شده است.

#### ۴- منابع

- 1- Asadi, Hassan. 2010. The Relationship between Organization Behaviour and Staff Productivity in the Physical Training Organization. Journal of Harkat.7:1.30-39.
- 2- Yahya, Akbari. 2005. The Relationship between Leadership Types and Managers Control with Elementary School Staff Productivity at Zanjan Province. M.A Thesis, Islamic Azad University Zanjan Branch, Zanjan Iran.
- 3- Barati Marnani, Ahmad, Ghadri, Sadeghi, Ahmad. 2009. A Survey on Organizational Behaviour at Hashemi Nezhad Hospital based on Denison Model. Journal of Management: Salamat.
- 4- Bordbar, Gholamreza, Mansouri, Hossin, Jamali, Reza. 2006. A Survey on Organizational Behaviour and Personnel Productivity in Insurance Industry. Journal of Insurance Industry. 24: 4.179-209.
- 5- Gholamreza, Khaki. 1996. Productivity Management. Tehran: Kannon Farhangi, Saye Nama Publication.
- 6- Rabinz, Estifen. 1996. Organizational Behavior Management. (Translated into Persian: Ali & Arabi, Seyed Mohammad). Tehran: Business Research Center. 3:56-69.
- 7- Rezaian, Ali. 1993. Organizational Behavior Management. Tehran: Tehran University Press. Vol.1.
- 8- Zand, Gholamreza. 2007. The Relationship between Organization Behavior and Productivity at Islamic Azad University, Islamshahr Branch. Islamshahr: Islamic Azad University.
- 9- Saatchi, Mahmud. 1996. Productivity Psychology. Tehran: Virayesh.
- 10- Shayne, Edgar. 2004. Organizational Behavior. Translated: Ebrahim, Mohammad. Tehran: Fara Organization.
- 11- Talebi, Adel. 2010. Google High Executives. Retrieved at 5.7.2010. <http://www.atalebi.com>.
- 12- Tusi, Mohammad Ali. 1998. Organizational Behavior. Tehran: Governmental Management Education Center.
- 13- Ali-akbari, Fateme. 2010. Organizational Behavior. Journal of Kisson. 45.2.
- 14- Madani, Hussein. 2004. A Survey on Organizational Behavior & Organizational Commitment with Directors Behavior. National Petrochemical Industry of Iran.
- 15- Mamizadeh, Jafar. 1997. Organizational Behavior Management. Journal of Governmental Management. 25.2.
- 16- Hersey, Paul, and Blanchard, Kenneth. 1992. Situational Leadership. (Translated: Alagheband A.) Tehran: Amirkabir.
- 17- Hoy & Miskel. 1995. Educational Administration: Theory, Research, and Practice. Translated: Abbaszadeh, A. Orumie: Orumie University Press.
- 18- Lin, R, 2006, Welfare, Journal; Psychological Social. 31-33.
- 19- Marshal, H. 2003. The Relationship Between Supervise and welfare, P: MC Growhill.
- 20- Peters, T.J and Waterman, R.H. 1998. In search of Excellence. New York: Harper and Row Press.
- 21- Schultz D, Schultz ES. 1998. The relationship between Worker and Equipment. New Jersey: Prentice-Hall.

- 22- Sekro; G, 2007. Welfare, Journal; Psychology. Yours, C. 2004. The Relationship between Organization Culture with Managers Performance, Welfare and efficiency, Public. Journal of Psychology. 23:2. 76-89.
- 23- Seonghee, C., and Harton, A. 2006. Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firm's Performance. International Hospitality Management, Elsevier Ltd.
- 24- Spence, HK. 2002. The Impact of Workplace Empowerment: Organizational Trust on Staff Nurses Work Satisfaction and Organizational Commitment. Journal of Advances in Health Management. 56-85.
- 25- Wendell FL, Fremont EK, Rosen Zwing EJ. 1995. Understanding Human Behavior in Organizations. New York: Harper & Row Publishers Inc.
- 26- Yours, C. 2004. The Relation between Organization Cultures with Managers Performance: Welfare and Efficiency. Journal of Psychology. 23.76-89.

