

طراحی مدل تطبیقی فرهنگ سازمانی در تعالی بهره‌وری فردی کارکنان: مورد مطالعه بانک سپه

علی بنیادی نائینی¹، سید غلامرضا جلالی نائینی²، مریم فهیما^{3*}

1- استادیار دانشکده مهندسی پیشرفت دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

2- دانشیار دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

3- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

پذیرش: 1393/4/25

دریافت: 1392/8/25

چکیده

امروزه در مدیریت نوین، برنامه‌های راهبردی و ساختاری سازمان‌های پیشرو، منطبق بر توسعه و ارتقای سطح بهره‌وری نیروی انسانی هر سازمان تدوین می‌شود. در این راستا، توجه به نقش فرهنگ سازمانی برای حصول به این هدف جایز اهمیت می‌باشد. در این پژوهش با بررسی مفهومی الگوهای فرهنگ سازمانی طراحی شده به وسیله محققان عرصه منابع انسانی و آموزه‌های اسلامی، مدلی منطبق بر رویکرد اسلامی و بومی در سال 1392 برای ارتقای سطح بهره‌وری کارکنان در بانک سپه طراحی شده است.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه قابلیت‌ها و موفقیت استقرار یک الگوی فرهنگ سازمانی احصا شده تأثیر بالایی در بهینه‌سازی پتانسیل بهره‌وری فردی کارکنان، خواهد داشت. همچنین در بررسی مدل ارائه شده از جهت نیکویی برازش، مشاهده می‌شود که مدل نظری به لحاظ آماری دارای معنا و مفهوم نظری و کاربردی و از لحاظ مطلوب بودن وضعیت برازش با توجه به آماره‌های محاسبه شده به وسیله نرم‌افزارهای آماری مورد استفاده در این پژوهش، در وضعیت بسیار مناسبی برآورد می‌شود.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، بهره‌وری فردی، مدل فرهنگ سازمانی، ارتقای بهره‌وری.

1- مقدمه

در دانش مدیریتی نوین، فرهنگ سازمانی برای راهبردهای مدیریتی و منابع انسانی توسعه یافته است. بر این اساس پژوهش‌های وسیعی به وسیله جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان، روان‌شناسان و اقتصاددانان روی این موضوع انجام شده است. این پژوهش‌ها با رویکردی موضوعی در شناسایی نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در بهبود سیستم مدیریتی بسط یافته‌اند.

وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهم‌تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی می‌باشند که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرند. مشارکت کارکنان در تلاش‌های هوشیارانه و آگاهانه همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری به‌خصوص در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر گذارد. روح فرهنگ بهبود بهره‌وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در این میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد. یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان ارتقای سطح بهره‌وری آن است و با توجه به اینکه انسان در ایجاد بهره‌وری نقشی محوری دارد، درخواست‌های او در سازمان اثر کلیدی به جا می‌گذارد. در همه سازمان‌ها به‌خصوص در بخش دولتی، فرهنگ سازمانی مولد و عامل ارتقای بهره‌وری می‌باشد.

ساختارهای نوین سازمانی باید منطبق بر الگوی فرهنگی کارآمد، تدوین گردد تا امکان ارتقای سطح بهره‌وری فردی کارکنان، میسر گردد. مدیریت یکی از مهمترین ابزار برای افزایش بهره‌وری است. به عبارت دیگر مسئولیت استفاده از تمام منابع در سازمان را شامل می‌شود. سودمندی مدیریت به شناسایی زمان، مکان و روش مناسب بستگی دارد و اثر بخشی و کارآیی عملکرد بیانگر میزان موفقیت مدیر در تلاش برای سودمندی و بهره‌وری می‌باشد [1].

با توجه به اهمیت این موضوع، تحلیل و بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری فردی، در برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها نقش کلیدی دارد، بر این اساس بانک سپه نیز، توجه به فرهنگ سازمانی را در اولویت‌های پژوهشی خود قرار داده است تا امکان برنامه ریزی بهینه منابع انسانی میسر گردد و این مهم نیز در گرو ارائه مدلی مبتنی بر شرایط بومی بانک می‌باشد تا بر این اساس امکان افزایش بهره‌وری کارکنان منطبق بر اهداف کلان مدیریتی سازمان مهیا گردد.

این پژوهش از این حیث که با جستجوهای پژوهشگر، دارای نمونه مشابهی در زمینه ارائه مدل فرهنگ سازمانی بومی - اسلامی نمی‌باشد و همچنین در حوزه کاربرد یک سازمان مالی و دولتی، تحت عنوان بانک صورت پذیرفته است، دارای نگرشی نوین می‌باشد. همچنین با بررسی‌ها به عمل آمده در



پژوهش‌های انجام شده در بانک اطلاعات پژوهش‌های این سازمان، نمونه مشابهی یافت نگردید. شایان ذکر است که پژوهش حاضر از جمله اولویت‌های پژوهشی سازمان مورد مطالعه نیز می‌باشد. در این مقاله نخست به طراحی مدلی بر مبنای شرایط بومی سازمان بانک سپه با در نظر گرفتن نظریه‌های حوزه علوم اسلامی ارائه شده و مؤثر در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی اقدام شده است که پس از آن نیز نقش کلیدی این الگو در پیشرفت و توسعه بهره‌وری فردی کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفته است.

2- مبانی نظری پژوهش

2-1- فرهنگ سازمانی

2-1-1- تعریف فرهنگ

فرهنگ، همان سوابق ارزش‌گذاری‌های گروه‌های انسانی است که عملکرد و سلوک آنان را متأثر می‌سازد [2] ص 23. این تغییرات که نمود در اعتقادات و ارزش‌ها در گروه‌های انسانی دارد، معمولاً در یک بازه زمانی خاص به صورت گسترده مورد پذیرش جمعی قرار می‌گیرد [3]. در بحث مطالعات رفتار سازمانی¹ از فرهنگ به ارزش‌ها، اعتقادات و نگرش‌های برنامه‌ریزی شده مورد استفاده تعبیر می‌گردد [4]. هال² معتقد است که فرهنگ همان ارتباط است و ارتباط نیز به فرهنگ تفسیر می‌شود [5]، ص 74. رادکلیف براون³ فرهنگ را میراثی از یک گروه یا طبقه اجتماعی معین، متشکل از زبان، باور، پنداشت و عرف می‌داند که از نسلی به نسلی سپرده می‌شود [6].

2-1-2- حوزه‌های فرهنگ

به نظر اشنایدر و بارسو⁴، حوزه فرهنگ را می‌توان به پنج موضوع شکل‌دهنده قلمروهای خاص تقسیم کرد که عبارتند از فرهنگ منطقه‌ای⁵ (فرهنگ ملی درون‌مرز و برون‌مرز)، فرهنگ صنعتی⁶، فرهنگ حرفه‌ای⁷، فرهنگ وظیفه‌ای⁸، فرهنگ سازمانی⁹ [7].

1. Organization Behavior
2. Hall
3. Radcliffe-Brown
4. Schneider & Barsoux
5. Regional Culture
6. Industry Culture
7. Professional Culture
8. Functional Culture
9. Corporative Culture



2-1-3- فرهنگ سازمانی

امروزه در مطالعات دانش مدیریتی نوین، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از موضوعات مهم حوزه رفتار سازمانی، به منظور ایجاد یک مزیت رقابتی مورد توجه محققان قرار گرفته است [8]. صص 322-328]. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند که به طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند [9، ص 928]. در واقع فرهنگ سازمانی به عنوان عامل تغییر و تحول در سازمان به تحول بنیادی سازمان نگاه می‌کند و از این رو تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنای بستر تحول است [10؛ 11]. از سوی دیگر فرهنگ سازمانی محافظه‌کار مانع پیاده‌سازی مدل‌های جدید سازمانی می‌شود. بنابراین لازم است تا به منظور استقرار فرهنگ جدید نسبت به شناسایی فرهنگ جاری سازمان اقدام شود [12، صص 156-162]. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی به مفهوم شخصیت یک فرد یا روح موجود زنده به سازمان‌ها ویژگی‌های خاصی می‌بخشد که می‌تواند بیانگر صفات آن باشد. به بیان دیگر فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، عقاید، فرضیه‌ها و هنجارهای مشترک حاکم در سازمان است و همان مقوله‌ای است که بخشی از آن به کارکنان ابلاغ شده و بخشی دیگر به صورت نانوشته در سازمان تسری پیدا می‌کند [13]. درک ضرورت مدیریت فرهنگ سازمانی به صورت مؤثرتر برای مدیران در حال تحقق می‌باشد. تأثیر بالقوه این نگرش برای مدیریت فرهنگ سازمانی نه تنها در کارآیی سطوح عملیاتی بلکه باعث افزایش کیفیت استعداد سازمانی، بهبود و حفظ سطح عملکرد فردی و تعاملی کارکنان می‌باشد [14].

2-1-4- الگوهای فرهنگ سازمانی

به منظور بررسی و شناسایی مؤلفه‌های مورد مطالعه صاحب‌نظران و مطالعه و ارزیابی آنان در سازمان در مبحث فرهنگ سازمانی، افرادی چون گوردن، رابینز، هاروی - براون، استاکر و برنز، چارلز هندی، هرسی بلانچارد، رابرت کوئین، ریچارد دفت، هافستد، پارسونز، اوچی، لیت وین و استرینگر، کرت‌لوین، پیترز و واترمن، دیویس، کلب و همکاران، انس ترومپنارس،



کاتر و هسکت، هاروی - براون، اشناپدر و بارسو، دنیسون، منگوزاتو، دیل و کندی، جفری سانی فیلد، ادگار شاین، هافستد - هاریسون، فرن هام و گانتر، رینولد، کانتر، الستون، گافی و جونز، بارون گرینبرگ و .. مدل هایی را ارائه نموده اند. برخی از مدل‌هایی که مؤلفه‌های مؤثرتری با توجه به موضوع پژوهش ارائه نمودند عبارتند از:

- **مدل دنیسون:** (توانمندسازی، تیم‌سازی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادی، توافق، هماهنگی و پیوستگی، تغییرپذیری، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز) [15، ص 2]

- **مدل کلب و همکاران:** (پیروی، مسئولیت، استانداردها، پاداش، وضوح سازمانی، صمیمیت و حمایت، رهبری) [16]

- **مدل گوردن:** (سازگاری، مسئولیت، استاندارد، پاداش، شفاف‌سازی، صمیمیت، حمایت، رهبری) [17]

در همین راستا در مطالعات فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسلام نیز مؤلفه‌های عدالت و انصاف (ارزش‌های بنیادی)، رضایت‌آفرینی (تعهد به کارکنان)، رضایت ارباب رجوع (مشتری‌مداری)، جمع‌گرایی، عیب‌پوشی (الگوی ارتباط)، تعاون (تیم‌سازی)، همکاری (تعامل)، هم‌اندیشی (کانون تصمیم‌گیری)، وجدان (مسئولیت)، انضباط کاری (ترتیب زمانی برای کارها)، افزایش سرانه سطح سواد (آموزش)، معنویت (کمال‌گرایی)، تعارض، احصا گردیده‌اند [18].

2-2- بهره‌وری

2-2-1- مفهوم بهره‌وری

اصطلاح بهره‌وری برای افراد مختلف، معانی متفاوتی دارد. یک فرد در مقام تولیدکننده برداشتی از بهره‌وری دارد و در جایگاه مصرف‌کننده تعریف دیگری در ذهن دارد. درخصوص مفهوم کاربردی بهره‌وری، برخلاف تصور، تعریف پذیرفته شده‌ای وجود ندارد و واژه بهره‌وری در ذهن هر صاحب‌نظری معنای خاصی دارد. در بینش مدیریت علمی تیلور خردگرایی سازمانی با رفتارگرایی عقلایی سازمان مترادف با بهره‌وری است و اصولاً مدیریت را دانش افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود به‌منظور نیل به اهداف



تعیین شده تعریف می‌نمایند. بهره‌وری مفهومی جامع و کامل است که ارتقای آن یک ضرورت برای رفاه و آسایش بیشتر می‌باشد و همواره مد نظر دست‌اندرکاران سیاست و اقتصاد بوده است [19].

2-2-2- تعریف بهره‌وری

در فرهنگ لغت بهره‌وری به معنای بهره‌وری، سود برندگی و کامیابی تعریف شده است [20]. در تئوری بهره‌وری نسبت ساده‌ای بین برونداد و درونداد می‌باشد. برونداد شامل کالا، خدمات و هر تولید با ارزش سازمان می‌باشد. بهره‌وری مفهومی است برای نشان دادن نسبت برونداد به درونداد یک فرد یا واحد سازمانی [21].

2-2-3- عوامل مؤثر در بهره‌وری سازمان

در مطالعات بهره‌وری سازمان‌ها، بهبود بهره‌وری به معنای سخت کار کردن نیست، بلکه زیرکانه کارکردن است [22].
- عوامل خارجی: به عواملی اطلاق می‌شود که از خارج بر سازمان اثر می‌گذارند و مدیریت تشکیلات قادر نیست در کوتاه‌مدت آن‌ها را تحت کنترل درآورد.
- عوامل داخلی یا قابل کنترل یا عوامل درون سازمانی: این عوامل تحت حیطه، اختیارات افراد و مدیران داخل سازمان است که با تعمق و مدیریت صحیح می‌تواند با بهره‌وری بالا به کار گرفته شود [23].

2-2-4- نیروی انسانی و بهره‌وری سازمان

انسان نه تنها عامل، بلکه هدف بهره‌وری می‌باشد، بنابراین رویکرد به منابع انسانی حایز اهمیت است. از این رو رشد انسان و بهره‌وری او در گرو یکپارچگی شخصیت و جریان زندگی او خواهد بود و این نیز مرهون حاکمیت اصول وحدت‌بخش بر تمام بنیادهای اجتماعی است. شالوده ارتقای بهره‌وری تکیه بر نیروی انسانی است و توجه به این منبع عظیم و بالقوه باعث شکوفایی آن می‌شود [24]. به عبارت دیگر، بهره‌وری در کار منجر به سودآوری، رشد سازمانی و ارتقاء کیفی کار و همچنین نوآوری سازمانی می‌شود [25]. صص 194-203.



3-2-5- مدل‌های بهره‌وری منابع انسانی

به منظور بررسی و شناسایی مؤلفه‌های مؤثر و مورد مطالعه در مبحث بهره‌وری، موارد زیر مورد بررسی قرار گرفتند:

- بهره‌وری از دیدگاه اسلام: (برنامه‌ریزی صحیح، استفاده بهینه و مناسب از امکانات، تدبیر، تصمیم‌های مدیران) [26]
- مدل میوری اینسورث و نیویل اسمیت: (عملکرد، وضوح نقش، شایستگی، محیط، ارزش‌ها، تناسب ترجیحی، پاداش) [24].
- مدل هرسی و گلداسمیت: (توانایی، وضوح نحوه کار، حمایت سازمانی، انگیزه، ارزیابی، اعتبار، محیط) [24].

3- جمع‌بندی مؤلفه‌های پژوهش

در جداول 1 و 2 شاخص‌های احصا شده از الگوهای فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان، در قالب مطالعات کتابخانه‌ای و تأیید اعتبار خبرگانی، آورده شده است:

جدول 1 شاخص‌های فرهنگ سازمانی

| | |
|---------|--|
| فردی | سازگاری، مسئولیت‌پذیری، صمیمیت، خلاقیت فردی، هویت‌بخشی، سازش با تعارض، تعهد به ارزش‌های، انعطاف‌پذیری، فاصله قدرت، فردگرایی، امنیت شغلی، آزادی عمل |
| رویه‌ای | استانداردسازی، شفاف‌سازی، یکپارچگی، وجود الگوی ارتباطی، سازگاری استراتژیک، مردگرایی، بهره‌وری نیروی انسانی، آموزش، بکارگیری ستاد اداری کم و تلفیق فرهنگ‌ها |
| مدیریتی | حمایت مدیریتی، رهبری، خطرپذیری، اعمال کنترل، استقلال مدیران، ارشد بودن و سن |
| عملکرد | پاداش‌دهی و اهمیت هر اقدام در فرهنگ |
| محیط | پیچیدگی محیط، سرعت تغییرات محیط و تغییرات محیط |

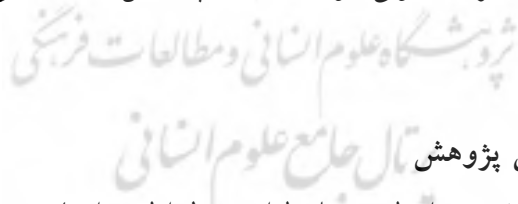


جدول 2 شاخص‌های بهره‌وری

| | |
|--------------|---|
| توان شغلی | استعداد مربوط به کار، آموزه‌های مرتبط با شغل و تجربه مرتبط به شغل |
| شناخت شغلی | چگونگی انجام کار، محل کار، آگاهی از علت انجام کار و آگاهی از زمان انجام کار |
| حمایت سازمان | بودجه کافی، تجهیزات، حمایت واحدها و حمایت مستقیم |
| انگیزش | فرصت پیشرفت، تشویق به خلاقیت، تناسب ترجیحی و حمایت اخلاقی |
| بازخورد | اطلاع از نتیجه ارزیابی، توصیه‌های بهبود و اطلاع از نتیجه عملکرد |
| اعتبار | تصمیم‌های اخلاقی، منصفانه بودن تصمیم‌ها، شرایط انتصاب، حس اعتماد به مدیران |
| سازگاری | سازگاری محیطی، سازگاری اقتصادی و سازگاری رقابتی |

4- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف پژوهشی کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. توصیفی است چون به بررسی شرایط فعلی بانک می‌پردازد و کاربردی است زیرا از نتایج پژوهش در بانک استفاده خواهد شد. روش انجام این پژوهش آمیخته کیفی-کمی می‌باشد. طراحی اولیه مدل به روش کتابخانه‌ای است، بازبینی و اعتبارسنجی مدل بر اساس مصاحبه‌های تأییدی و در قالب گروه کانونی بوده و ارائه و پیمایش مدل نهایی از طریق توزیع پرسشنامه می‌باشد.



4-1- مدل مفهومی پژوهش

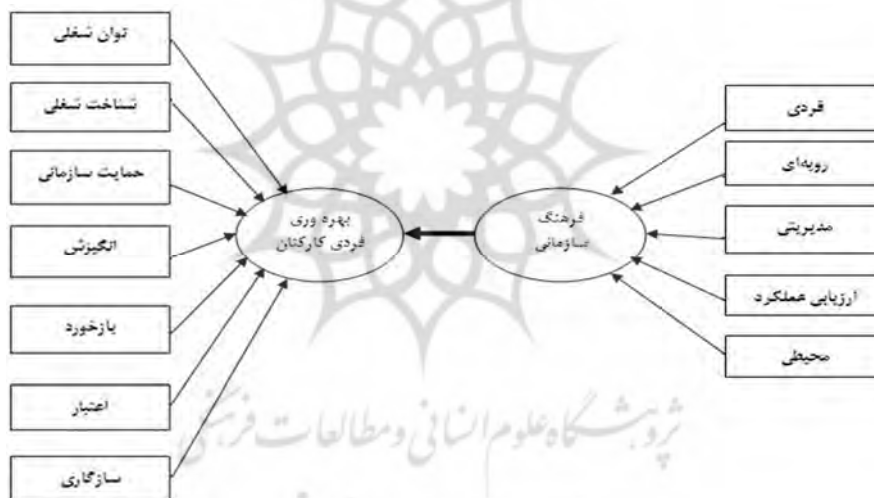
مدل مفهومی این پژوهش پس از طی مرحله طراحی مدل اولیه و اعتبارسنجی خبرگانی مدل ارائه می‌گردد. همچنین از آنجایی که در این پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است متغیرهای مدل را در قالب متغیرهای مکنون و مشاهده شده و در قالب جدول 3 می‌توان ملاحظه نمود:



جدول 3 متغیرهای مکنون و مشاهده شده

| متغیرهای فرهنگ سازمانی | متغیرهای بهره‌وری فردی |
|------------------------|------------------------|
| فردی | توان شغلی |
| رویه‌ای | شناخت شغلی |
| مدیریتی | حمایت سازمانی |
| ارزیابی عملکرد | انگیزش |
| محیطی | بازخورد |
| اعتبار | |
| سازگاری | |

بر این اساس مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل 1 ترسیم گردیده است :



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش

4-2- قلمرو پژوهش

قلمروی موضوعی ارائه مدل فرهنگ سازمانی مؤثر بر ارتقای بهره‌وری فردی کارکنان و بررسی رابطه بین این دو موضوع می‌باشد.

قلمروی زمانی: این پژوهش در سال 1392 انجام شده است.

قلمروی مکانی: این پژوهش در واحدهای اداره‌های مرکزی بانک سپه در شهر تهران انجام گرفت.



3-4- جامعه آماری

1-3-4- مطالعه موردی - بانک سپه

بانک سپه با بیش از 80 سال سابقه در بانکداری کشور با سرمایه 3,883,950 ریال در سال 1304 تأسیس شد. هم اکنون بانک سپه با بیش از سه ربع قرن تجربه به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای مالی و اقتصادی کشور با حدود 2000 شعبه توانسته است در فعالیتهای گوناگون در جهت تحقق اهداف اقتصادی کلان کشور مشارکتی مؤثر و مطلوب داشته باشد. جامعه آماری مورد نظر این پژوهش مدیران، کارشناسان، حسابرسان و بازرسان ستادی بانک سپه می‌باشد که تعداد آنها حدود 721 نفر است و نمونه مورد نظر نیز از بین آنها انتخاب می‌شود. لازم به ذکر است در مرحله اعتبارسنجی مدل از نقطه نظرات 20 نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی آشنا با بانک سپه از درون و بیرون بانک استفاده شد.

2-3-4- نمونه آماری

بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران و نیز متناسب با محدودیت‌های نرم افزاری، نمونه 251 نفری مد نظر این پژوهش بوده است بنابراین جهت افزایش دقت، پرسشنامه بین 500 نفر از افراد جامعه آماری توزیع و پس از بازگشت تعداد 451 پرسشنامه در تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

4-4- روش نمونه‌گیری

در مرحله اعتبارسنجی مدل از طریق خبرگان این افراد در قالب نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده و در مرحله پیمایش مدل، از روش تصادفی ساده استفاده شده است.

5-4- متغیرهای پژوهش

1-5-4- متغیر وابسته

متغیرهای وابسته در پژوهش حاضر شاخص‌های احصا شده در مبحث بهره‌وری فردی کارکنان می‌باشند.



4-5-2- متغیر مستقل

در پژوهش حاضر متغیرهای مستقل شاخص‌های احصا شده از مطالعات فرهنگ سازمانی می‌باشند.

4-5-3- متغیر مشاهده شده و مکنون

در این پژوهش متغیرهای فرهنگ سازمانی و بهره‌وری فردی کارکنان، متغیرهای مشاهده شده و سرفصل‌های ارائه شده، متغیرهای مکنون می‌باشند.

4-6- روش و ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش - به این علت که هدف ارائه مدل فرهنگ سازمانی مؤثر بر ارتقای بهره‌وری فردی کارکنان می‌باشد - مطالعات اولیه به صورت کتابخانه‌ای با بررسی مستندات موجود بوده است. ابزار پرسشنامه در مرحله مصاحبه و پیمایش مورد استفاده قرار گرفته است.

4-7- تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای آمار توصیفی، داده‌های آماری مربوط به نحوه توزیع پاسخ‌دهندگان در پرسشنامه آورده شد. همچنین از جدول‌های توزیع فراوانی و نمودارهای آماری برای توصیف استفاده گردید. در بخش آمار استنباطی، روش‌های مورد استفاده، آزمون تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری است و توسط نگارش 20 نرم‌افزارهای آماری اس پی اس اس¹ و نگارش استیودنت 8.8 نرم افزار لیزرل² انجام گرفته است و از این طریق آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز بررسی شده است. لازم به ذکر است در مرحله طراحی مدل اولیه و اعتبارسنجی آن که از روش کیفی پژوهش استفاده شده، روش‌های دسته بندی و تحلیل‌های کیفی مورد استفاده بوده‌اند.

4-7-1- پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه

برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است، هر

1. SPSS
2. LISREL

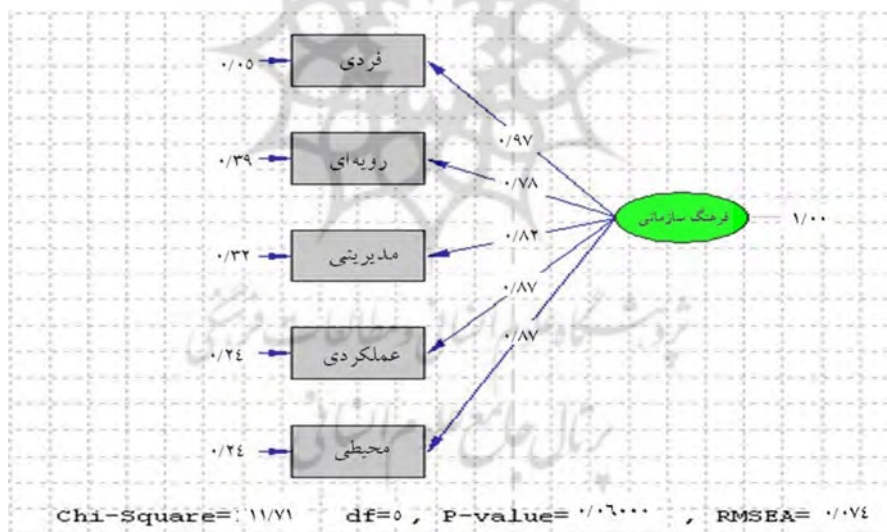
چه این ضریب به عدد یک نزدیک‌تر باشد؛ نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار می‌باشد. در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ برای 45 شاخص فرهنگ سازمانی 0/943 و برای 25 شاخص بهره‌وری فردی کارکنان مقدار 0/932 محاسبه شده است.

4-7-2- تعیین روایی (اعتبار) پرسشنامه

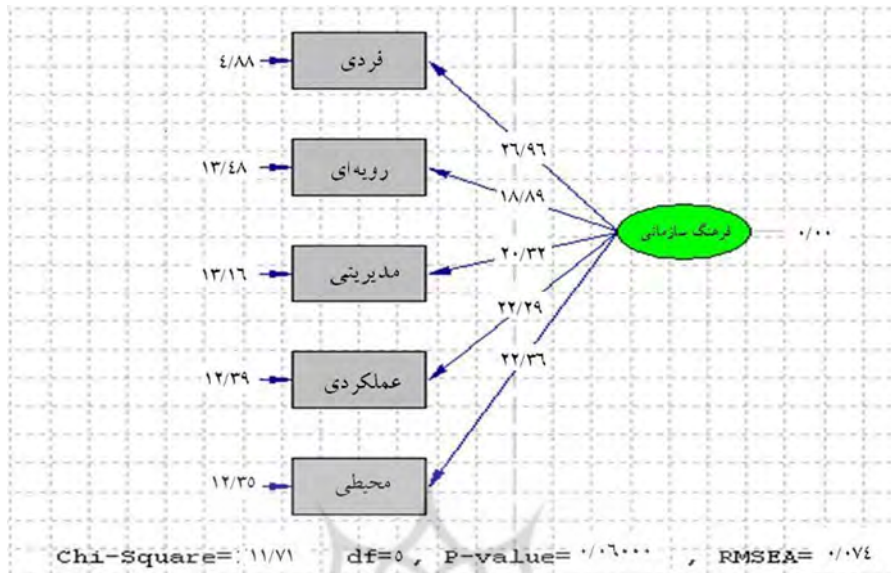
در این پژوهش بنابر نظر خبرگان و کارشناسان اعتبار محتوایی وجود دارد.

4-7-3- تحلیل عاملی تأییدی مربوط به عامل فرهنگ سازمانی

به‌منظور بررسی روایی عامل فرهنگ سازمانی مطرح شده در طراحی مدل پژوهش (میزان توضیح عامل فرهنگ سازمانی به‌وسیله متغیرهای مرتبط در طراحی مدل پژوهش)، شیوه تحلیل عاملی تأییدی (شکل‌های 2 و 3) مورد استفاده قرار گرفته است.



شکل 2 تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ سازمانی (ضرایب استاندارد و واریانس طراحی شده)



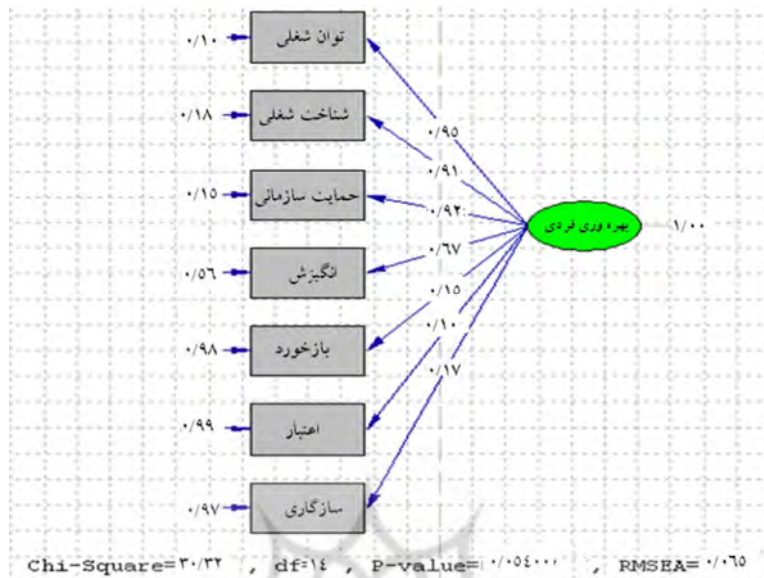
شکل 3 تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ سازمانی (ضرایب معناداری)

4-7-4- عامل فرهنگ سازمانی

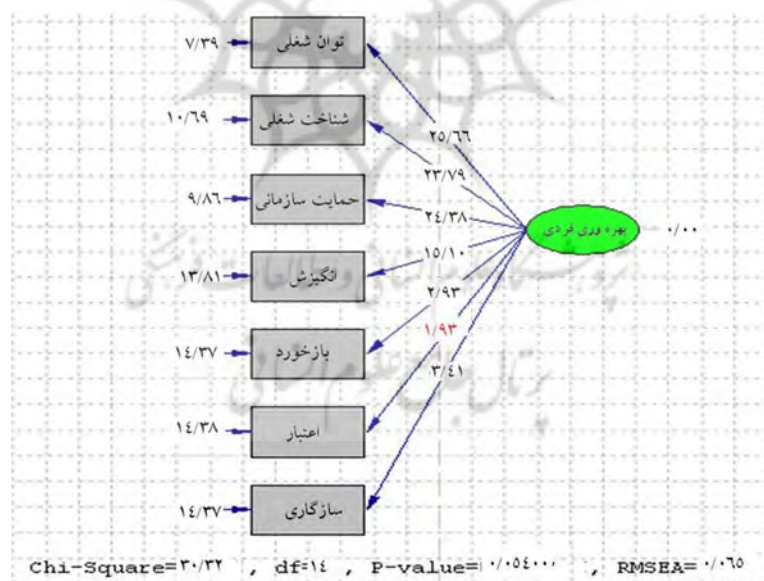
عامل فرهنگ سازمانی دارای 5 مؤلفه تشکیل دهنده است که بار عاملی تمام مؤلفه‌ها عدد معناداری لازم (خارج از بازه مثبت و منفی 1/96) را دارا می‌باشند. با توجه به واریانس طراحی شده فرهنگ سازمانی فردی نسبت به سایر مؤلفه‌ها شاخص مهم‌تری برای سنجش عامل فرهنگ سازمانی می‌باشد.

4-7-5- تحلیل عاملی تأییدی عامل بهره‌وری فردی کارکنان

به منظور بررسی روایی عامل بهره‌وری فردی کارکنان مطرح شده در طراحی مدل پژوهش (میزان توضیح عامل بهره‌وری فردی کارکنان به وسیله متغیرهای مرتبط در طراحی مدل پژوهش)، شیوه تحلیل عاملی تأییدی (شکل‌های 4 و 5) مورد استفاده قرار گرفته است.



شکل 4 تحلیل عاملی تأییدی بهره‌وری (ضرایب استاندارد و واریانس طراحی شده)



شکل 5 تحلیل عاملی تأییدی بهره‌وری (ضرایب معناداری)



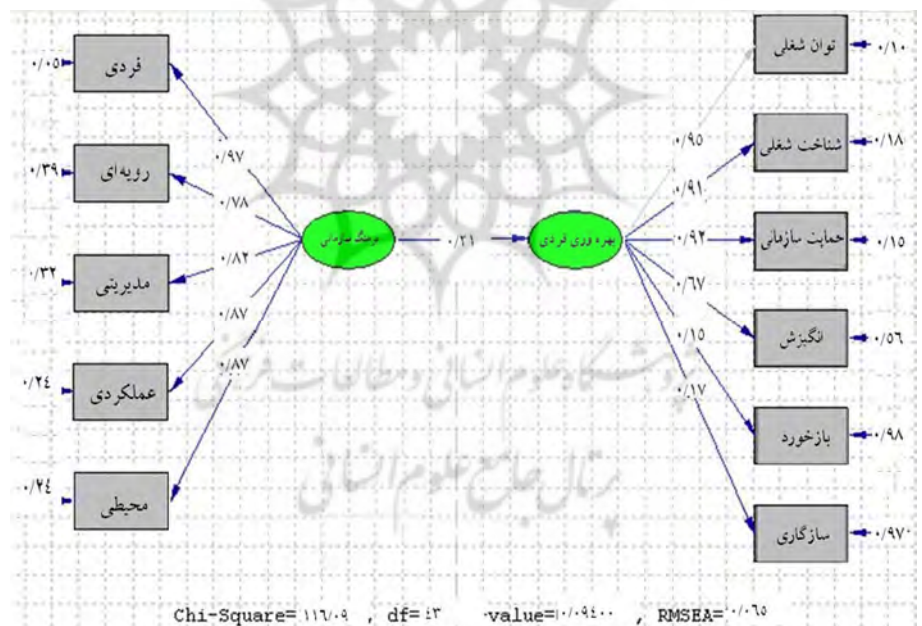
4-7-6- عامل بهره‌وری فردی کارکنان

عامل بهره‌وری فردی کارکنان دارای 7 مؤلفه تشکیل‌دهنده است که بار عاملی شش مؤلفه عدد معناداری لازم را دارا می‌باشد.

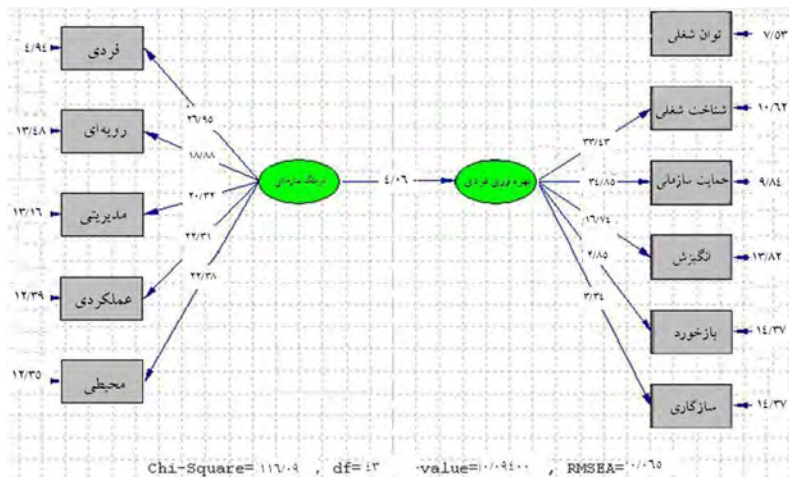
با توجه به واریانس طراحی شده در مؤلفه‌ها (یعنی اعتبار با عدد 1/93) می‌توان به اهمیت نسبی متغیرهای مشاهده شده به عنوان شاخصی برای این عامل پی برد. همچنین توان شغلی (25/66) نسبت به سایر مؤلفه‌ها، مهمترین مؤلفه بهره‌وری کارکنان می‌باشد.

4-8- مدل نهایی پژوهش

ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری مدل نهایی پژوهش پس از حذف شاخص‌ها و مؤلفه‌های دارای عدم رابطه معنادار از مدل، در شکل‌های 6 و 7 آورده شده است:



شکل 6 تحلیل عاملی تأییدی (ضرایب استاندارد و واریانس طراحی شده)



شکل 7 تحلیل عاملی تأییدی (ضرایب معناداری)

4-9- نتایج نیکویی برازش مدل پژوهش

نیکویی برازش نشان می‌دهد که آیا مدل نظری به لحاظ آماری دارای معنا و مفهوم نظری و کاربردی می‌باشد یا نه. در جدول 4 مقادیر به دست آمده برای مدل مورد مقایسه قرار گرفته‌اند.

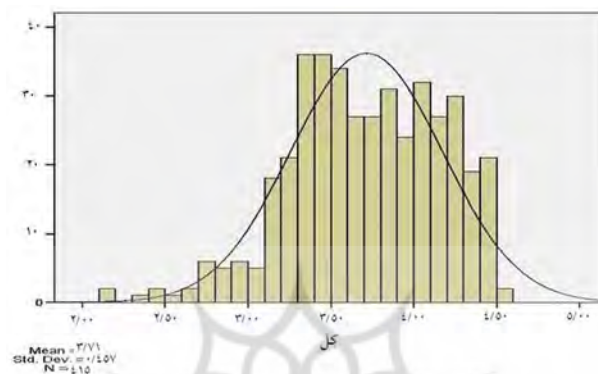
جدول 4 معیارهای برازش مدل پژوهش

| آماره مدل | معیار مقبولیت | شاخص برازش |
|-----------|--------------------|------------|
| 2/69 | $\chi^2/df \leq 3$ | χ^2 |
| 0/065 | RMSEA < 0.08 | RMSEA1 |
| 0/93 | NFI > 0.90 | NFI2 |
| 0/96 | CFI > 0.95 | CFI3 |
| 0/92 | GFI > 0.90 | GFI4 |
| 0/87 | AGFI > 0.85 | AGFI5 |

1. Root Mean Squareerror of Approximation
2. Normed Fit Index
3. Comparative Fit Index
4. Goodness of Fit Index
5. Adjusted Goodness of Fit Index



همان‌طور که از جدول 4 مشخص است با توجه به شاخص‌های ذکر شده، مدل تحلیل مسیر پژوهش از لحاظ برازش در وضعیت بسیار مناسبی قرار دارد. همچنین نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، نشانگر نرمال بودن جامعه نمونه آماری می‌باشد (شکل 8).



شکل 8 بررسی نرمال بودن جامعه

5- نتیجه‌گیری

صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی معتقدند که مدل اجرایی شناخت فرهنگ هر سازمان، باید بر مبنای رفتارشناسی فردی، ساختار تشکیلاتی، سیستم مدیریتی، ارزیابی عملکرد و شرایط محیطی منطبق بر الگوی بومی در نظر گرفته شود. بر این اساس، پژوهش‌هایی در زمینه شاخصه‌های فرهنگ سازمانی به منظور تدوین برنامه‌های راهبردی، حایز اهمیت می‌باشد. از سوی دیگر سازمان‌های نوین برای حفظ و ارتقای مزیت رقابتی، راهکارهای افزایش سطح بهره‌وری را مد نظر قرار می‌دهند و به لحاظ نقش محوری مدل فرهنگ سازمانی در بهره‌وری، ارتباط معناداری بین این دو مقوله مشاهده می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان در زمان فعلی در سطح مطلوبی قرار دارد. با این وجود واریانس‌های محاسبه شده در یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی فردی (ضریب استاندارد 0/97)، نسبت به سایر مؤلفه‌ها، شاخص مهم‌تری برای سنجش عامل فرهنگ سازمانی و توان شغلی (ضریب استاندارد 0/95)، نسبت به سایر مؤلفه‌ها شاخص



مهم‌تری برای سنجش عامل بهره‌وری فردی کارکنان می‌باشد. بنابراین در حوزه فرهنگ سازمانی تقویت مؤلفه‌های سازگاری، مسئولیت‌پذیری، وجود صمیمیت، خلاقیت فردی، هویت‌بخشی، سازش با تعارض، تعهد به ارزش‌های سازمان، انعطاف‌پذیری، فاصله قدرت، فردگرایی، امنیت شغلی، آزادی عمل، حایز اهمیت ویژه‌ای می‌باشد. بر این اساس شاخصه‌هایی که در دیدگاه اسلام با عنوان‌های عدالت و انصاف، تعادل، رضایت‌آفرینی، رضایت ارباب رجوع، جمع‌گرایی، عیب‌پوشی، تعاون، همکاری، هم‌اندیشی، وجدان، انضباط کاری، افزایش سرانه سطح سواد، معنویت، تعارض به صورت آشکار و یا ترکیب مؤلفه‌های نتیجه شده از آزمون‌ها محقق خواهد شد.

همچنین در حوزه بهره‌وری فردی کارکنان، نتایج نشان می‌دهد که توجه به شاخص‌های استعداد مربوط به کار، آموزه‌های مرتبط با شغل و تجربه مرتبط به شغل، به‌منظور ارتقای بهره‌وری فردی کارکنان اهرم قوی‌تری می‌باشد. توصیه می‌شود که مدل ارائه شده در این پژوهش در برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان بانک سپه و سازمان‌های مشابه لحاظ شود و به‌منظور پیاده‌سازی آن، شاخصه‌های اجرایی در طیف جامعه سازمان به صورت فراگیرتر مورد ارزیابی قرار گیرد تا مدل‌های بومی فرهنگ سازمانی با تأثیرگذاری بیشتری به‌منظور نیل به هدف غایی سازمان، بررسی و پیاده‌سازی شود.

6- منابع

- [1] نوروزی، ح، مقدم، مدیریت بهره‌وری با تکیه بر فرهنگ سازمانی. تهران: نه‌آوران، 1389.
- [2] Krau E.; "The crystallization of work values in adolescence: A sociocultural approach"; *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 30, No. 2, 1987.
- [3] Ajiferuke Musbau Jean J. Boddewyn; "Culture & other explanatory variables in comparative management studies"; *Management*, 1970.
- [4] Hofstede G.; *Culture's consequences: International differences in work-related values*; Newbury Park, CA: Sage, 1980.



- [5] سامووال، پورتر، استفانی ل؛ ارتباط بین فرهنگ‌ها؛ غلامرضا کیانی و سید اکبر میرحسینی، نشر: باز.
- [6] صاحبی م؛ مناسبات دین و فرهنگ جامعه ایرانی؛ تهران: فرهنگ و ارشاد اسلامی، 1383.
- [7] اشنايدر س. س.، بارسو ژ. ل؛ مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها؛ ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، 1379.
- [8] Sachin K. P., Ravi K.; "Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management"; Strategic HR Review, Vol. 11, 2012.
- [9] رابینز، استیفن؛ مدیریت رفتار سازمانی (جلد سوم)؛ ترجمه ع. پارسایان و م. اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول، 1378.
- [10] عطا فرح؛ فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول؛ اصفهان: سمینار فرهنگ کار، 1375.
- [11] استانلی دیویس؛ مدیریت فرهنگ‌سازان؛ ترجمه میرسیاسی، ناصر و معتمد گرجی، پریچهر، تهران: انتشارات مرواید، 1376.
- [12] Johansson C., Åström S., Kauffeldt A., Helldin E., Carlström E.; Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context; Health Policy, Volume 114, Issues 2-3, 2014.
- [13] زارعی متین ح؛ فرهنگ و عملکرد سازمان؛ تهران: مجله دانش مدیریت، ش 23، 1372.
- [14] Krekeler Wiete, A., Connecting organizational culture to performance, human capital institute (2013).
- [15] Denison Consultig; "Introduction to denison model", Research Note, Vol. 1, Issue 1, 2006.
- [16] Kolb David A., Rubin, Irwin M., Osland Joyce S.; Coming to a new awareness of organizational culture; The organizational behavior reader, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.
- [17] Gordong G., Cumminws M.; Managing management climate; Lexington, Mass.: Lexington Books, 1979.

- [18] قوامی س. ص.؛ فقه اداره 1؛ قم: انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، 1392.
- [19] ابطیحی ح؛ بهره‌وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، 1375.
- [20] دهخدا ع.ا.؛ لغت‌نامه دهخدا؛ تهران: مؤسسه فرهنگی مدرسه برهان، 1382.
- [21] ساعتچی م.؛ روان‌شناسی بهره‌وری؛ تهران: نشر ویرایش، چاپ سوم، 1380.
- [22] Cascio, Wayne, *Managing human resource, Productivity quality of work life*, fifth edition irwin, Mc Graw – Hill (1998).
- [23] بلقیسی، پرویز. بهره‌وری سازمان و بررسی روش‌ها. تهران: مجله تحول اداری ویژه نامه دولت و بهره‌وری ملی (1373).
- [24] محمدی ا.؛ مدیریت منابع انسانی؛ تهران: مجله توسعه مدیریت، شماره 156، 1387.
- [25] Jossy Mathew, Emmanuel Ogbonna, Lloyd C. Harris, *Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms*, *Journal of World Business*, Volume 47, Issue 2 (2012).
- [26] خدمتی ا.، آقاپرویز ع.، شفیع ع.؛ مدیریت علوی؛ قم: پژوهشکده موزه و دانشگاه، 1382.