

چکیده

صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی معتقدند که مدل اجرایی شناخت فرهنگ هر سازمان، باید مبتنی بر رفتار شناسی فردی، ساختار تشکیلاتی، سیستم مدیریتی، ارزیابی عملکرد و شرایط محیطی منطبق بر الگوی بومی باشد. بر این اساس، پژوهش و تحقیقات در زمینه شاخصه های فرهنگ سازمانی به منظور تدوین برنامه های راهبردی، حائز اهمیت می باشد. از سوی دیگر، در برنامه های راهبردی سازمانهای نوین جهت حفظ و ارتقای مزیت رقابتی، الگوها و راهکارهای افزایش سطح بهره وری، مد نظر قرار می گیرد.

در این پژوهش شاخصهای مهم سنجش فرهنگ سازمانی و بهره وری به روش گراندد تئوری استخراج گردیده اند و به منظور پایش سطح وضعیت کنونی فرهنگ سازمانی بانک سپه با پرسشنامه مورد پیمایش قرار گرفته است. برای تحلیل داده ها، از نرم افزار اس پی اس اس، لیزرل و آزمون فریدمن نسبت به بررسی معناداری، رتبه بندی عوامل استفاده شده است. مطابق نتایج این تحقیق، سطح فرهنگ برای سازمان مورد مطالعه در شرایط مناسبی قرار دارد و ارتقای بهره وری نیازمند برنامه ریزی یکپارچه راهبردی در سطح کلان و همچنین فردی می باشد.

کلید واژه:

فرهنگ سازمانی، بهره وری فردی، مدل فرهنگ سازمانی، ارتقا بهره وری

تحلیل و رتبه بندی وضعیت

فرهنگ سازمانی و بهره وری

فردی کارکنان منطبق با شرایط

بومی - اسلامی

(مطالعه موردی: بانک سپه)

مریم فهیما (نویسنده مسئول)

fahima@vu.iust.ac.ir

سید غلامرضا جلالی نائینی

sgjalali@iust.ac.ir

علی بنیادی نائینی

bonyadi@iust.ac.ir

مقدمه

در دانش مدیریتی نوین، فرهنگ سازمانی برای راهبردهای مدیریتی و منابع انسانی توسعه یافته که بر این اساس، تحقیقات وسیعی توسط جمعیت شناسان، جامعه شناسان، روان شناسان و اقتصاد دانان بر روی این مقوله، انجام شده است. این پژوهشها با رویکردی موضوعی در شناسایی نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در بهبود سیستم مدیریتی، بسط یافته اند. نتایج این تحقیقات نشان داده است که: فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در پیشرفت و توسعه بهره وری سازمانها و مراکز صنعتی ایفا می نماید. در فرهنگ لغت، واژه بهره وری به معنای بهره بری، سودبرندگی و کامیابی تعریف گردیده است (لغت نامه دهخدا). در تئوری بهره وری نسبت ساده ای بین برون داد و درون داد می باشد. برون داد شامل کالا، خدمات، و هر تولید با ارزش سازمان می باشد [۱]. به عبارت دیگر، بهره وری مفهومی است برای تبیین و نشان دادن نسبت برون داد به درون داد یک فرد یا واحد سازمانی [۲]. فرهنگ، روشهای قالب بندی شده اندیشیدن، احساس کردن و واکنش نشان دادن است که به طور عمده از راه نمادهایی که دست آوردهای مشخص گروههای انسانی را پدید می آورند، کسب و منتقل می شوند. هسته ضروری فرهنگ شامل اندیشه های سنتی و بویژه ارزشهای



پیوسته آنهاست [۳]. فرهنگ واژه ای است که کاربرد اصلی آن در دو زمینه می باشد: فرهنگ در گسترده ترین معنی به فرآورده های تمدنی پیچیده و پیشرفته اشاره دارد که در این معنی به چیزهایی مانند ادبیات و هنر و فلسفه دانش و فن شناسی باز می گردد و آشنایی و برخورداری از ظرافتهای زندگی، قدر شناسی و خشنودی برگرفته از آنها را نمایان می سازد. در زمینه دیگر، فرهنگ از سوی مردم شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می کنند مورد استفاده قرار گرفته است که در این معنا به آفریده های اندیشه، عادت و اشیا مادی اشاره دارد که در پی انباشت آن ها سازگاری پیچیده ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می آید [۴]. به نظر کلارک ویسلر^۱ تمام فعالیت های اجتماعی به وسیله ترین معنای آن زبان، ازدواج، نظام مالکیت، ادب، مصنوعات هنری و مانند آن جزء فرهنگ بشمار می آیند [۵].

بهره وری طریقی است که استانداردهای زندگی را بهبود می بخشد و به عبارتی ساده تر بهبود بهره وری به معنای بدست آوردن خروجی بیشتر از ورودی هاست. البته باید توجه داشت که بهره وری افزایش تولید و یا خدمات از طریق منابعی از قبیل زمان، پول، مواد یا افراد نیست بلکه به معنی بهتر کار کردن با آنچه که داریم است، بهبود بهره وری به معنای سخت کار کردن نیست، بلکه به معنای کارکردن زیرکانه است. دنیای امروز اقتضاء می کند که با افراد، زمان، فضا و منابع کمتر، تولید یا خدمات بیشتری به دست بیاوریم [۶]. اصطلاح بهره وری برای افراد مختلف، معانی متفاوتی دارد. یک فرد در مقام تولید کننده برداشتی از بهره وری دارد و در جایگاه مصرف کننده تعریف دیگری در ذهن دارد. درخصوص مفهوم کاربردی بهره وری، برخلاف تصور، تعریف پذیرفته شده ای وجود ندارد و واژه بهره وری در ذهن هر صاحب نظری، معنای خاصی دارد [۷].

۱- ویژگی های فرهنگ و فرهنگ سازمانی

صرف نظر از تعریف های ارائه شده در مورد فرهنگ، فرهنگ خدمات و ویژگی هایی دارد که در تمام فرهنگ ها عمومیت داشته و مشترک است و عمده ترین آنها را می توان به شرح زیر بیان کرد: "عام / خاص، متغیر / ثابت، اجباری / اختیاری، آموختنی، قابل آموزش، اجتماعی، پدیده ای ذهنی و تصویری، رضایت بخش و یگانه ساز). همچنین شش ویژگی با شرح زیر برای فرهنگ عنوان می شود: (قابل یادگیری، اشتراکی، قابل انتقال از نسلی به نسل دیگر، نمادی، دارای الگو، قابل تعدیل) [۸].

اشنایدر و بارسوا^۲ حوزه های فرهنگ را به هفت حوزه زیر تقسیم کرده اند: فرهنگ منطقه ای^۳ (فرهنگ ملی درون مرز و برون مرز)، فرهنگ صنعتی^۴، فرهنگ حرفه ای^۵، فرهنگ وظیفه ای^۶، فرهنگ سازمانی^۷ [۹].

۱-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از مقوله های دانش مدیریتی نوین می باشد که در بررسی رفتار سازمانی مد نظر قرار می گیرد. اصطلاح فرهنگ سازمانی، توسط ادگار شاین معرفی شد که مطابق تعریف او، فرهنگ سازمانی به عنوان الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می گیرند و چنان خوب عمل می کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می شود [۱۰]. در مجموع می توان گفت که فرهنگ سازمانی عبارتست از مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک و استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده



درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود. فرهنگ سازمانی نشان دهنده بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است. هدف فرهنگ این است که به اعضای سازمان احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزش‌ها، تعهد ایجاد کند [۱۱].

۲- بهره وری و ویژگیهای آن

نتایج فعالیتهایی که در رابطه با بهره وری صورت می‌گیرد را می‌توان در چهار ویژگی مرتبط با هم نشان داد که عبارتند از: کاهش هزینه، کم شدن زمان، افزایش کمیت و بهبود کیفیت. بر این اساس، استراتژیهای افزایش بهره وری در سطوح مختلف، در سازمانها، می‌توانند شامل در نظر گرفتن یک یا ترکیبی از ویژگیهای فوق الذکر باشند. بهره وری در خدمات دولتی و از حیث تجزیه و تحلیل سیستم‌ها در چهار سطح^۱ تبیین می‌شوند که عبارتند از: بهره وری در سطح کارکنان^۲ (فردی)، بهره وری در سطح سازمانی^۳، بهره وری در سطح کارکنان بخشی^۴ و بهره وری در سطح ملی^۵ [۱۲].

۱-۲- نیروی انسانی محور بهره وری

از آن جهت که انسان می‌تواند کمیت و کیفیت کار خود را ارتقاء دهد، طرحهای جدید ارائه دهد و با خلاقیت خود مشکلات را از پیش راه بردارد، بر نیروی کار خود بیفزاید و راهکار کاهش هزینه‌ها را بیابد و در حقیقت تنها عاملی است که می‌تواند تغییراتی در خود و محیط اطراف خود بوجود آورد، نه تنها عامل، بلکه هدف بهره وری نیز می‌باشد. بنابراین اهمیت توجه به انسان نیز به این خاطر دو چندان می‌گردد. بدیهی است که رشد انسان و بهره وری او در گرو یکپارچگی شخصیت و جریان زندگی او خواهد بود و این نیز مرهون حاکمیت اصول و حدت بخش بر تمام بنیادهای اجتماعی است [۱۳].

۳- الگوهای فرهنگ سازمانی

- ۳-۱- مدل گوردن: (سازگاری، مسئولیت، استاندارد، پاداش، شفاف‌سازی، صمیمیت، حمایت، رهبری) [۱۴].
- ۳-۲- مدل رایبنز: (خلاقیت فردی، ریسک پذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیران، تشویق/تهدید، کنترل، هویت، تعارض، الگوی ارتباط) [۱۵].
- ۳-۳- مدل هاروی - براون: (تعداد افراد متعهد به ارزشها، میزان تعهد) [۱۶].
- ۳-۴- مدل استاکر و برنز: (میزان پیچیدگی محیط، میزان تغییرات محیط) [۱۵].
- ۳-۵- مدل چارلز هندی: (توجه به داخل/خارج، ثبات و پایداری محیط) [۱۷].
- ۳-۶- مدل هرسی بلانچارد: (انسجام داخلی - میزان تطبیق پذیری) [۱۸].
- ۳-۷- مدل رابرت کوئین: (کانون توجه (داخل/خارج)، انعطاف، کنترل) [۱۹].
- ۳-۸- مدل ریچارد دفت: (فرهنگ انعطاف‌پذیر، مشارکتی، ماموریتی، بورکراتیک) [۲۰].
- ۳-۹- مدل هافستد: (فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، مردگرایی/زن‌گرایی، جمع‌گرایی/فردگرایی) [۲۱].
- ۳-۱۰- مدل پارسونز: (انطباق، هدف، انسجام و یکپارچگی، مشروعیت) [۲۲].
- ۳-۱۱- مدل اوچی: (تعهد به کارکنان، ارزیابی، مسیرهای ترقی حرفه‌ای، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت، توجه به افراد) [۲۳].
- ۳-۱۲- مدل لیت وین و استرینگر: (استانداردها، مسئولیت‌ها، تشویق و ترغیب، ریسک‌پذیری، حمایت، تضاد، صمیمیت و گرمی، ساختار، هویت) [۲۴].
- ۳-۱۳- مدل کرت لوین: (رهبری، انگیزش، ارتباطات، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری، تعامل، کنترل) [۲۴].



- ۱۴-۳-مدل پیترز و واترمن: (التزام به عمل، توجه به ارباب و رجوع و مشتری، خودگردانی و کار آفرینی، بهره‌وری از طریق نیروی انسانی، چیرگی در مدیریت، ستاد اداری کوچک، استفاده مناسب و مقتضی از ساختار مکانیکی و ارگانیکی) [۲۵].
- ۱۵-۳-مدل دیویس: (هویت، منافع فردی/جمعی، وظایف یا رضایت افراد، کنترل، هماهنگی واحدهای مختلف سازمان، ریسک‌پذیری، معیارهای پاداش، میزان تحمل تعارض و اختلاف سلیقه و انتقادپذیری، تأکید بر هدف یا وسیله، وجود نگرش سیستمی [۲۶].
- ۱۶-۳-مدل کلب و همکاران: (پیروی، مسئولیت، استانداردها، پاداش، وضوح سازمانی، صمیمیت و حمایت، رهبری) [۲۷].
- ۱۷-۳-مدل انس ترومپنارس: (جهانی‌گرائی در برابر موقعیت‌گرائی، فرد‌گرائی در برابر گروه‌گرائی، روابط خاص و متمرکز در برابر روابط گسترده، بی‌تفاوت بودن در برابر هیجانی بودن، به انجام رساندن کارها در برابر وابستگی و تعلقات، ترتیب زمانی برای کارها در برابر هم‌زمان بودن کارها، درون‌نگری/برون‌نگری، ساختار سازمان، هدف) [۲۸].
- ۱۸-۳-مدل کاتر و هسکت: (قدرت فرهنگی و انطباق‌پذیری) [۲۹].
- ۱۹-۳-مدل هاروی - براون: (میزان تعهد به ارزش‌ها و تعداد اعضای متعهد) [۳۰].
- ۲۰-۳-مدل اشنایدر و بارسو: (سازگاری، کنترل) [۹].
- ۲۱-۳-مدل دنیسون: (توانمندسازی، تیم‌سازی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادی، توافق، هماهنگی و پیوستگی، تغییرپذیری، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز) [۳۱].
- ۲۲-۳-مدل منگوزاتو: (تلفیق و یکپارچه‌سازی) [۳۲].
- ۲۳-۳-مدل دیل و کندی: (ارزشها، قهرمانان، آداب و رسوم، شبکه فرهنگی) [۳۳].
- ۲۴-۳-مدل جفری سانی فیلد: (تمایل یادگیری، تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان، ارشدیت و سن و سنوات خدمت، تأکید بر نوآفرینی، ریسک‌پذیری و آزادی عمل، حفظ سازمان، فرهنگ علمی، باشگاهی، تیمی، قلعه) [۲۶].
- ۲۵-۳-مدل ادگار شاین: (ابراز احساسات، گفتار استفاده از اشیاء، اعمال و کردار مراسم، تشریفات و مظاهر عملکردی، معیار ارزش‌گذاری شده، ارزشها و اعمال و رفتار سازمانی) [۱۰].
- ۲۶-۳-مدل هافستد-هاریسون: (ایفای نقش، نتیجه، اعمال قدرت، حمایت) [۳۴].
- ۲۷-۳-مدل فرن هام و گانتز: (پاداش، خلاقیت فردی، تعهد به ارزش‌های سازمان، ساختار، کانون توجه (داخل/خارج)، جمع‌گرایی، هدف، کمال‌جویی) [۳۵].
- ۲۸-۳-مدل رینولد: (سازگاری، مسئولیت، ریسک‌پذیری، یکپارچگی، کانون توجه (داخل/خارج)، تعهد به ارزش‌های سازمان، انعطاف‌پذیری، دستیابی به هدف، کانون تصمیم‌گیری، فرد‌گرایی، خلاقیت، ساختار، آموزش) [۳۶].
- ۲۹-۳-مدل کانتر: (عملکرد، تصمیم‌گیری، ساختار سلسله‌مراتبی، حمایت، تشویق) [۳۷].
- ۳۰-۳-مدل الستون: (مسئولیت، شفاف‌سازی، رهبری، جمع‌گرایی، کیفیت) [۳۸].
- ۳۱-۳-مدل گافی و جونز: (سازگاری، مسولیت‌پذیری، صمیمیت، یکپارچگی، تعارض، ارتباطات و کنترل مدیریت) [۳۹].
- ۳۲-۳-مدل بارون و گرینبرگ: (باورها، ارزشها و فرضیات بنیانگذاران) [۴۰].
- ۳۳-۳-فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسلام: (عدالت و انصاف، متعادل، رضایت‌آفرین، رضایت ارباب رجوع، جمع‌گرایی، عیب‌پوشی، تعاون، همکاری، هم‌اندیشی، وجدان، انضباط کاری، افزایش سرانه سطح سواد، معنویت، تعارض) [۴۱].



۴- مدل های بهره وری منابع انسانی

- ۱-۴ بهره وری از دیدگاه اسلام: (برنامه ریزی صحیح، استفاده بهینه و مناسب از امکانات، تدبیر، تصمیم مدیران) [۴۲].
- ۲-۴ مدل میوری اینسورث و نیویل اسمیت: (عملکرد، نقش، شایستگی، محیط، ارزشها، تناسب ترجیحی، پاداش) [۴۳].
- ۳-۴ مدل مدل هرسی و گلداسمیت: (توانایی، وضوح نحوه کار، حمایت سازمانی، انگیزه، ارزیابی، اعتبار، محیط) [۴۳].

۵- 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 می پردازد و کاربردی است چون از نتایج تحقیق استفاده خواهد شد. انجام تحقیق به روش کیفی می باشد.

۵-۱- قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی: بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی جاری و بهره وری فردی جاری کارکنان و رتبه بندی عوامل موجود جهت نیل به ارتقا آنها.

قلمرو زمانی: این تحقیق به مدت ۵ ماه از زمان تصویب طرح پیشنهادی آن از ابتدای سال ۱۳۹۲، بطول انجامیده است.

قلمرو مکانی: این پژوهش در واحدهای ادارات مرکزی بانک سپه در شهر تهران انجام گرفت.

۵-۲- جامعه آماری

۵-۲-۱- مطالعه موردی - بانک سپه

بانک سپه با بیش از ۸۰ سال سابقه در بانکداری کشور با سرمایه ۳،۸۸۳،۹۵۰ ریال در سال ۱۳۰۴، تاسیس. هم اکنون بانک سپه با بیش از سه ربع قرن تجربه به عنوان یکی از مهمترین نهادهای مالی و اقتصادی کشور با حدود ۲۰۰۰ شعبه توانسته است در فعالیتهای گوناگون در جهت تحقق اهداف اقتصادی کلان کشور مشارکتی موثر و مطلوب داشته باشد. جامعه آماری مورد نظر مدیران، کارشناسان، حسابرسان و بازرسان ستادی بانک سپه می باشد که تعداد آنها حدود ۷۲۱ نفر است و نمونه مورد نظر نیز از بین آنها انتخاب گردیده است.

۵-۲-۲- نمونه آماری

برای آنکه از تعداد نمونه آماری تحقیق، اطمینان حاصل شود، از فرمول کوکران (با توجه به تعداد جامعه محدود) استفاده میشود تا حداقل نمونه لازم جهت تعمیم برآوردهای مدل به کل جامعه مورد مطالعه مشخص شود.

$$n = \frac{NP(P-1)Z_{\alpha/2}^2}{\varepsilon^2N + P(P-1)Z_{\alpha/2}^2}$$

P: برآورد نسبت صفت متغیر، ۰/۵: P و Z: تغییر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصدی، ۱/۹۶: $Z_{\alpha/2}$ و ε : مقدار اشتباه مجاز، ۰/۰۵



بدین منظور پرسشنامه پژوهش که می بایست بین ۲۵۱ نفر توزیع می گردید به منظور حصول نتایج دقیق تر و نزدیک به واقعیت، به ۵۰۰ نفر از مدیران، کارشناسان، بازرسان و حسابرسان بانک سپه ارائه گردید و تعداد ۴۱۵ نظرسنجی بازگشت داده شد.

۳-۵- روش نمونه گیری

روش نمونه گیری، روش تصادفی ساده می باشد، نمونه مورد نظر به طور تصادفی از میان متخصصین امور بانکی شامل مدیران، کارشناسان، حسابرسان و بازرسان شاغل در واحدهای ستادی ادارات مرکزی بانک سپه، انتخاب می شوند.

۴-۵- متغیرهای پژوهش

در یک تحقیق به منظور پاسخ دادن به سوال ها و یا آزمون فرضیه ها، شناخت متغیرها امری ضروری مینماید. در این پژوهش متغیرها با استفاده از روش گراند تئوری احصا گردیده است. در این روش پژوهشگر با انتخاب اولین مدل فرهنگ سازمانی و جمع آوری و تحلیل داده های آن به مقوله هایی ابتدایی دست می یابد که پردازش نشده، اما راهنمای ادامه پژوهش و انتخاب مورد بعدی است. این فرآیند با انتخاب مورد بعدی به دنبال داده هایی برای بهبود و روشن تر شدن یک مقوله یا تئوری پیش می رود. این رفت و برگشت تا رسیدن به کفایت نظری ادامه می یابد. حرکت رفت و برگشتی جمع آوری و تحلیل داده ها برای دستیابی به کفایت مقوله ها را نشان می دهد [۴۴]. انتخاب مدل های فرهنگ سازمانی و بهره وری کارکنان بر مبنای مدل های رایج با دیدگاه تکاملی بر آموزه ها و شواهد اسلامی محقق گردیده است.

۴-۵-۱- متغیر وابسته

متغیری است که هدف پژوهشگر تشریح یا پیش بینی تغییرپذیری آن است که در قالب یک مسئله برای تحقیق مورد بررسی قرار میگیرد [۴۵]. متغیر وابسته مشاهده یا اندازه گیری می شود تا تاثیر متغیر مستقل بر آن معلوم و مشخص شود [۴۶]. متغیرهای وابسته در تحقیق حاضر شاخص های احصا شده در مبحث بهره وری فردی کارکنان می باشند.

۴-۵-۲- متغیر مستقل

یک ویژگی است که توسط پژوهشگر در مقدار آن دخالت یا دستکاری می شود تا تاثیرش بر روی متغیر انتخاب شده وابسته مشاهده شود [۴۵]. در پژوهش حاضر متغیرهای مستقل شاخص های احصا شده از مطالعات فرهنگ سازمانی می باشند.

۴-۵-۳- متغیر مشاهده شده و مکنون

در این پژوهش گویه های پرسشنامه های فرهنگ سازمانی و بهره وری فردی کارکنان، متغیرهای مشاهده شده و سرفصلهای ارائه شده، متغیرهای مکنون می باشند.



۵-۵- روش و ابزار جمع آوری داده ها

در این پژوهش، مطالعات اولیه بصورت کتابخانه ای، با بررسی مستندات موجود بوده است و گرد آوری داده ها با استفاده از ابزار پرسشنامه است. به هنگامی که پژوهشگر دقیقاً می داند چه می خواهد و چگونه باید متغیرهای خود را اندازه گیری کند، پرسشنامه ابزاری کارآمد برای گردآوری اطلاعات به شمار می رود [۴۷].

۶- تجزیه و تحلیل داده ها

برای آمار توصیفی، داده های آماری مربوط به نحوه توزیع پاسخ دهندگان در پرسشنامه، آورده شد. همچنین از جداول توزیع فراوانی و نمودارهای آماری برای توصیف استفاده گردید. در بخش آمار استنباطی، روش های مورد استفاده، آزمون تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری است و توسط نگارش ۲۰ نرم افزارهای آماری اس پی اس ۱۳ و نگارش استیودنت ۸٫۸ نرم افزار لیزرل^{۱۴} انجام گرفته است و از این طریق آزمون فرضیه های تحقیق نیز بررسی گردیده است.

۷- پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه

جهت بررسی پایایی پرسشنامه، از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است، هر چه این ضریب به عدد یک نزدیکتر باشد؛ نشان دهنده پایایی مناسب ابزار میباشد. در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ برای ۴۵ شاخص فرهنگ سازمانی ۰/۹۴۳ و برای ۲۵ شاخص بهره وری فردی کارکنان مقدار ۰/۹۳۲ محاسبه گردیده است.

۷-۱- تعیین روایی پرسشنامه

اعتبار محتوایی یک ابزار اندازه گیری است که به سوال های تشکیل دهنده آن بستگی دارد. اگر سوال های ابزار معرف ویژگی ها و مهارت های ویژه ای باشد آزمون دارای اعتبار محتوا است [۴۸]. در این تحقیق بنابر نظر خبرگان و کارشناسان اعتبار محتوایی وجود دارد.

۷-۲- مطالعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در تحقیق

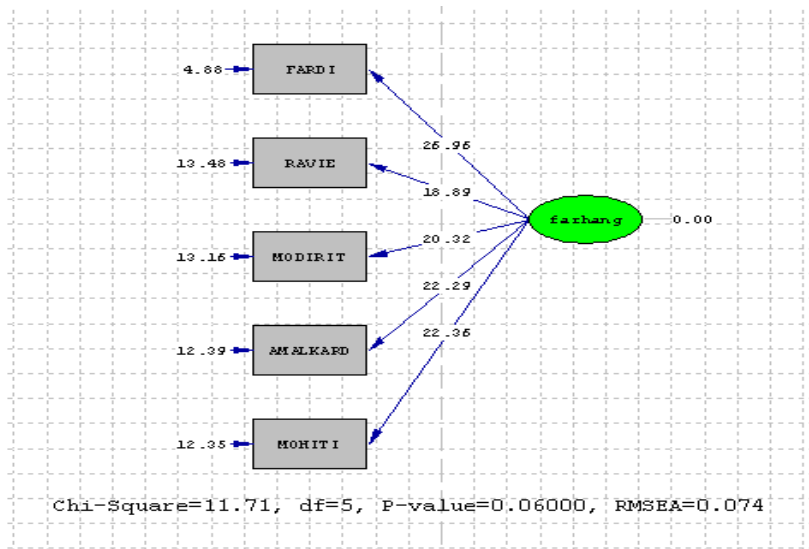
توزیع نمونه های آماری (فراوانی-درصد) از حیث متغیرهای جمعیت شناختی به قرار زیر است (جدول ۱).

جدول (۱): نتایج پرسشنامه جمعیت شناختی (ارقام به درصد می باشند)

سنوات تجربه کاری			سمت سازمانی		تحصیلات			جنسیت		سن			
≥۲۰	۲۰-۱۱	≤۱۰	تخصصی	مدیریتی	دکتری	ارشد	کارشناسی	مرد	زن	≥۵۰	۵۰-۴۱	۴۰-۳۱	۳۰-۲۰
۲۵	۵۸	۱۷	۸۰/۷۷	۱۹/۲۳	۲	۲۹	۶۹	۷۱	۲۹	۳/۸۵	۳۰/۷۷	۵۵/۷۷	۹/۶۲

۷-۳- تحلیل عاملی تأییدی مربوط به عامل فرهنگ سازمانی

به منظور بررسی روایی عامل فرهنگ سازمانی مطرح شده در تبیین تحقیق (میزان توضیح عامل فرهنگ سازمانی توسط متغیرهای مرتبط)، شیوه تحلیل عاملی تأییدی (شکل ۱) مورد استفاده قرار گرفته است.

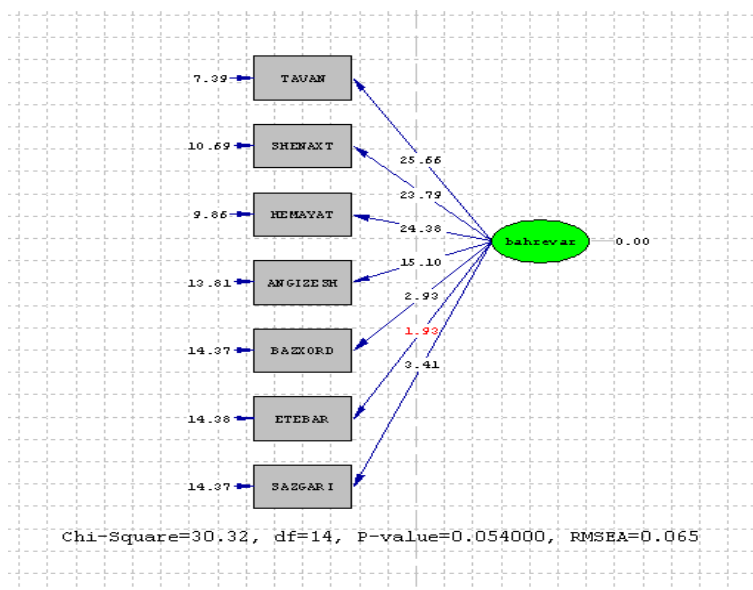


شکل (۱): تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ سازمانی (ضرایب معناداری)

مشاهده می شود که، فرهنگ سازمانی فردی نسبت به بقیه مولفه ها شاخص مهمتری برای سنجش و تاثیر گذاری در شکل گیری فرهنگ سازمانی می باشد.

۷-۴- تحلیل عاملی تأییدی عامل بهره وری فردی کارکنان

به منظور بررسی روایی عامل بهره وری فردی کارکنان مطرح شده در تبیین تحقیق (میزان توضیح عامل بهره وری فردی کارکنان توسط متغیرهای مرتبط)، شیوه تحلیل عاملی تأییدی (شکل ۲) مورد استفاده قرار گرفته است.



شکل (۲): تحلیل عاملی تأییدی بهره وری (ضرایب معناداری)



همانطور که مشاهده می شود، توان شغلی نسبت به بقیه مولفه ها شاخص مهمتری برای سنجش و شکل گیری عامل بهره وری فردی کارکنان می باشد. در ضمن مولفه اعتبار از احصاء مولفه های تحقیق خارج می گردد.

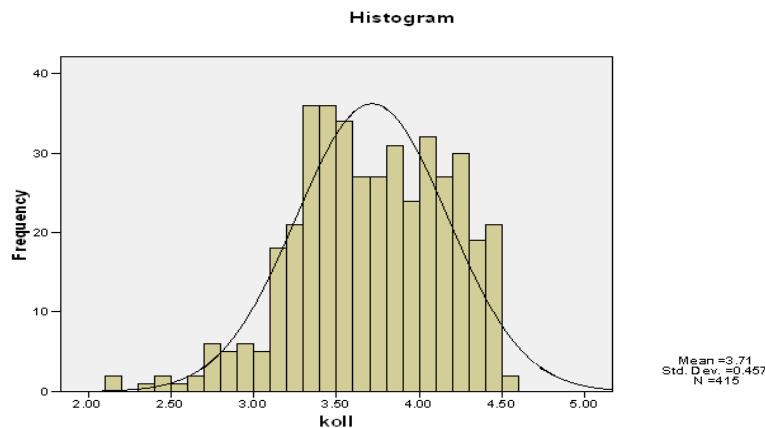
۸- بررسی اهداف تحقیق

در این بخش با توجه به داده های حاصل از نمونه و با استفاده از آزمون های آماری به آزمون سؤالات تحقیق پرداخته می شود. ابتدا نرمال بودن جامعه آماری با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد آزمون قرار گرفته است (جدول ۲) و شکل (۳).

جدول (۲): آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن جامعه

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Koll
تعداد کل N		۴۱۵
Normal Parameters(a,b) پارامترهای نرمال بودن	Mean میانگین	۳/۷۱
	Std. Deviation انحراف معیار	۰/۴۵۷
Most Extreme Differences حداکثر اختلاف ها	Absolute قدر مطلق	۰/۰۶۶
	Positive مثبت	۰/۰۳۸
	Negative منفی	-۰/۰۶۶
Kolmogorov-Smirnov Z آماره کولموگروف اسمیرنوف		۱/۳۴۳
Asymp. Sig. (2-tailed) سطح معناداری		۰/۰۵۴

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.



شکل (۳) بررسی نرمال بودن جامعه

با توجه به اینکه سطح معناداری به دست آمده برای این آزمون بالای ۰/۰۵ است، بنابراین جامعه آماری تحقیق دارای توزیع نرمال می باشد. با توجه به نرمال بودن جامعه آماری، برای بررسی اهداف فرعی تحقیق از آزمون t استیودنت تک نمونه استفاده شده است. برای اولویت بندی عوامل موثر و شاخص ها (سؤالات) نیز از آزمون فریدمن استفاده شده است.



۸-۱- بررسی فرهنگ سازمانی جاری کارکنان

فرض صفر: فرهنگ سازمانی جاری کارکنان در سطح مطلوبی قرار ندارد.
 فرض یک: فرهنگ سازمانی جاری کارکنان در سطح مطلوبی قرار دارد.

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

جدول (۳): آزمون t تک نمونه مربوط به فرهنگ سازمانی

عامل	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری (p)
فرهنگ سازمانی	۳/۴۳	۰/۷۳۸	۴۱۴	۱۱/۸۹۳	۰/۰۰

در جدول (۳) میانگین فرهنگ سازمانی ۳/۴۳ و بالاتر از سطح متوسط ۳ می‌باشد. با توجه به جدول ۳، $t_0/05,414 = 1/765$ و $t_0 = 11/893$ و سطح معناداری $(p=0/00 < 0/05)$ فرض صفر رد و فرض یک مبنی بر اینکه فرهنگ سازمانی جاری کارکنان در سطح مطلوبی قرار دارد، پذیرفته می‌شود.

۸-۲- بررسی بهره‌وری جاری کارکنان

فرض صفر: بهره‌وری جاری کارکنان در سطح مطلوبی قرار ندارد.
 فرض یک: بهره‌وری جاری کارکنان در سطح مطلوبی قرار دارد.

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

جدول (۴): آزمون t تک نمونه مربوط به بهره‌وری

عامل	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری (p)
بهره‌وری	۳/۹۵	۰/۶۹۲	۴۱۴	۲۷/۹۶۳	۰/۰۰

در جدول (۴) میانگین بهره‌وری ۳/۹۵ و بالاتر از سطح متوسط ۳ می‌باشد. با توجه به جدول ۴، $t_0/05,414 = 1/765$ و $t_0 = 27/963$ و سطح معناداری $(p=0/00 < 0/05)$ فرض صفر رد و فرض یک مبنی بر اینکه بهره‌وری جاری کارکنان در سطح مطلوبی قرار دارد، پذیرفته می‌شود.

۸-۳- رتبه‌بندی عوامل موثر در فرهنگ سازمانی

به منظور رتبه‌بندی از آزمون فریدمن استفاده می‌شود. نتایج به دست آمده از این آزمون در جدول (۵) آمده است.

جدول (۵): رتبه‌بندی عوامل موثر در فرهنگ سازمانی

رتبه	عوامل	میانگین	رتبه میانگین
۱	فرهنگ ارزیابی عملکرد	۳/۴۹	۳/۲۳
۲	فرهنگ مدیریتی	۳/۴۵	۳/۰۵
۳	فرهنگ فردی	۳/۴۱	۲/۹۶
۴	فرهنگ محیطی	۳/۴۰	۲/۹۰
۵	فرهنگ رویه‌ای	۳/۳۸	۲/۸۷



همان طور که از جدول (۵) پیداست رتبه بندی مولفه های مربوط به فرهنگ سازمانی به ترتیب عبارتند از: فرهنگ ارزیابی عملکرد، فرهنگ مدیریتی، فرهنگ فردی، فرهنگ محیطی و فرهنگ رویه ای. به بیان دیگر این رتبه بندی معرف آن است که در شرایط جاری سازمان، فرهنگ ارزیابی عملکرد نسبت به سایر عوامل، فرهنگ قوی تری می باشد.

۸-۴- رتبه بندی عوامل موثر در بهره وری کارکنان

به منظور رتبه بندی از آزمون فریدمن استفاده می شود. نتایج به دست آمده از این آزمون در جدول (۶) آمده است.

جدول (۶): رتبه بندی عوامل موثر در بهره وری کارکنان

رتبه	عوامل	میانگین	رتبه میانگین
۱	حمایت سازمانی	۳/۹۸	۳/۶۸
۲	توان شغلی	۳/۹۸	۳/۵۹
۳	بازخورد	۳/۹۶	۳/۵۵
۴	انگیزش	۳/۹۳	۳/۴۰
۵	شناخت شغلی	۳/۹۱	۳/۴۲
۶	سازگاری	۳/۹۱	۳/۳۷

همان طور که از جدول فوق مشهود است، رتبه بندی مولفه های مربوط به بهره وری کارکنان به ترتیب عبارتند از: حمایت سازمانی، توان شغلی، بازخورد، انگیزش، شناخت شغلی و سازگاری. و این امر بیانگر آنستکه حمایت سازمانی مقوله قوی تری در شکل گیری ارتقا بهره وری فردی کارکنان سازمان مورد مطالعه می باشد.

نتیجه گیری

نتایج حاصل از رتبه بندی وضعیت فرهنگ جاری سازمان، نشان می دهد که فرهنگ ارزیابی عملکرد به عنوان مولفه ای قوی در شکل گیری وضعیت موجود تاثیر گذار است و مولفه فرهنگ رویه ای ضعیف تر رخ می نماید. برای ارتقاء سطح این مقوله، پیشنهاد می گردد میزان درک اهمیت اهداف (صریح / ضمنی) و استانداردهای عملکرد، برای تاکید به درستی انجام کارها توأم با تقویت باور کارکنان مبنی بر اینکه امور به خوبی سازماندهی شده و اهداف به طور شفاف و واضح بیان شده است ارتقا یابد. در همین راستا توجه به هماهنگی و انسجام واحدهای درون سازمان و تطابق ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب اختیار رسمی برمبنای باورهای برنامه استراتژی توصیه می گردد. بر این اساس توانایی افراد در سازمان و ماهیت سرمایه های انسانی در کارایی و اثر بخشی باید حائز توجه خاص گردد و یادگیری و افزایش دانش، امری مهم در کار روزمره کارکنان سازمان محسوب شود. از ساختارهای بوروکراسی دوری جسته و با تشکیل کمیته های اصلی و واحدهای کوچک جهت انجام پروژه و ساخت محصول بپردازند و با شیوه های گوناگون فرهنگی در سازمان موجب توسعه کمال و رشد سازمان به چگونگی انجام مسئولیت واحدها، برای نیل به اهداف سازمان شوند.

بر اساس یافته های رتبه بندی عوامل تشکیل دهنده مقوله بهره وری فردی کارکنان در سازمان مورد مطالعه، شاخصه حمایت سازمانی، مقوله قوی تر و سازگاری ضعیف ترین مولفه در شکل گیری ارتقا بهره وری فردی کارکنان سازمان مورد مطالعه است. بر این اساس پیشنهاد می گردد توجه بیشتری به تاثیر گذاری شرایط بازار، شرایط اقتصادی جامعه و رقابت با سایر سازمانها یا بانک ها بر عملکرد کارکنان در سازمان معطوف گردد.



منابع

1. Sumanth, D.J. (1984), *Productivity Engineering and Management*, Mc Graw Hill, New York.
۲. ساعتچی، محمود. (۱۳۸۰). روان شناسی بهره وری. تهران: نشر ویرایش، چاپ سوم.
3. Kluckhohn, C. K. (1951), *Values and value orientations in the theory of action. In T. Parsons and E. A. Shils, toward a general theory of action. Cambridge, MA: Harvard University Press.*
۴. طوسی، محمد. (۱۳۷۸). بررسی فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر اثربخشی موسسه رازی، دانشگاه تربیت مدرس.
۵. آشوری، داریوش. (۱۳۸۰). تعریف‌ها و مفهوم فرهنگ. تهران: نشر آگاه.
6. Cascio, Wayne. (1998). *Managing Human Resource, Productivity Quality of Work Life, fifth Edition Irwin, Mc Graw – Hill.*
۷. ابطی، حسن: (۱۳۷۵). بهره وری. تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
۸. لوتانز، فرد. (۱۳۷۵). رفتار سازمانی. ترجمه غلامعلی سرمد. تهران: موسسه بانکداری، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
۹. اشنایدر، سوزان سی. و بارسو، ژان لویی، (۱۳۷۹). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول.
۱۰. شاین، ادگار. (۱۹۸۸). فرهنگ سازمانی. دانشکده مدیریت اسلون مقالات، موسسه تکنولوژی ماساچوست.
11. Daft, R.L., (2001), *Essentials of Organization theory & design, Cincinnati, OH: South-Weston College Publishing.*
۱۲. بلقیسی، پرویز. (۱۳۷۳). بهره وری سازمان و بررسی روش‌ها. تهران: مجله تحول اداری ویژه نامه دولت و بهره وری ملی.
۱۳. محمدی، اصغر. (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی. تهران: مجله توسعه مدیریت شماره ۱۵۶.
14. Gordon, G. and Cumminws. M. (1979). *Managing Management Climate. Lexington, Mass.: Lexington Books.*
۱۵. رابینز، استیفن. (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی (جلد سوم). ترجمه ع. پارساییان و م. اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی (چاپ اول).
16. Brown, Donald R. & Harvey, Donald F. (2006). *An Experiential Approach to Organization Development Edition 7, illustrated Publisher Pearson Prentice Hall.*
۱۷. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۰). راهبردهای مدیریت منابع انسانی. ترجمه خدایار ابیلی. تهران: انتشارات فرا.
18. Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D.E., (2007), *Management of Organizational Behavior (9th Edition), Publisher: Prentice Hall*
19. Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture. New York: Addison-Wesley.*
۲۰. اچ. هال، ریچارد: (۱۳۷۸). سازمان. ترجمه علی پارسائیان، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲۱. جلالی نائینی، سیدغلامرضا؛ وکیلی، علی. (۱۳۹۰). مباحث جاری در مدیریت. تهران: موسسه مطالعات بین المللی انرژی وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران.
۲۲. حریری اکبری، محمد (۱۳۷۸). مدیریت توسعه، تهران: نشر قطره.
۲۳. الوانی، سید مهدی؛ دانایی فرد، حسن، و آذر، عادل. (۱۳۸۷). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار.



۲۴. مرتضوی، شهناز و همکاران. (۱۳۷۹). رابطه فرهنگ با مدیریت منابع انسانی و رفتارهای سازمانی. تهران: انتشارات نخل.
25. Peters, T.J. and Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.
۲۶. دیویس، کیت؛ نیواستروم، جان (۱۳۷۳) رفتار سازمانی در کار، مترجم: محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت. چاپ دوم
27. Kolb, David A., Rubin, Irwin M., and Osland, Joyce S. (1991). *Coming to a New Awareness of Organizational Culture. The Organizational Behavior Reader*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
۲۸. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۷). نظری به فرهنگ، نامه فرهنگ، شماره ۳۰، صفحات ۸۲-۹۹.
29. Deshpande, R. & Webster, F. E. (1989). *Organizational culture and marketing: defining the research agenda*. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
۳۰. مقیمی، سید محمد. (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی در علوم رفتاری. چاپ اول، تهران: انتشارات آگاه.
31. Denison Consultig (2006), "Introduction to Denison Model", *Research note, Volume 1, Issue 1, p.2*.
32. Menguzzato, M. and Renau, J. J. (1991), *The strategic direction of the company*. Barcelona: Ed.Ariel.
- 33.
34. Deal TA, Kennedy A (1982), *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading Mass , Addison-Wesley.
۳۵. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۷). تمرین مدیریت منابع انسانی. مجموعه مقالات. تهران: انتشارات میر.
۳۶. احمدپورداریانی، محمود؛ رضاییان، علی. (۱۳۷۷). سیر تکامل کارآفرینی مفهوم، دیدگاهها، فرایند و آموزش. تهران: نشریه علوم انسان مدرس علوم انسانی، شماره ۶.
37. Reynolds, D. (1986), *Organizational culture as related to industry, position and performance: a preliminary report*, *Journal of Management Studies*, 23, 333-45.
۳۸. رهنمای رودپشتی، فریدون و محمودزاده، نصرت الله. (۱۳۸۷). توسعه منابع انسانی (تعلق و تعهد سازمانی و رقابت پذیری). چاپ اول، سازمان مدیریت صنعتی.
39. Alston, J. P. (1986). *The American Samurai: Blending American and Japanese Managerial Practices*. Berlin, New York. Walter de Gruyter.
40. Goffee, R. & Jones, G. (2001), *Organizational Culture: a sociological perspective*, *Handbook of organizational culture and climate*, John Wiley, First Edition.
41. Greenberg, J & Baron, R.A (2000), *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, Inc., 7th Ed
۴۲. قوامی، سید صمصام الدین. (۱۳۹۲). فقه الاداره ۱. قم: انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۴۳. خدمتی، ابوطالب و آقاپیروز، علی و شفیع، عباس. (۱۳۸۲). مدیریت علوی. قم: پژوهشکده موزه و دانشگاه، چاپ دوم.
۴۴. خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۲). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. تهران: انتشارات بازتاب.
45. Creswell, JW. (2005). *Research design: qualitative approach*, California: SAGE publication.
۴۶. خاکی، غلامرضا (۱۳۹۱). روش تحقیق در مدیریت. تهران: انتشارات فوژان، چاپ اول.
۴۷. دلاور، علی. (۱۳۸۳). روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی. تهران: نشر ویرایش.
۴۸. سکاران، اوما. (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در مدیریت. ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ دوم.
۴۹. سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۸۲). روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.



- ¹ Clark Wissler
2. Schneider & Barsoux
3. Regional Culture
4. Industry Culture
5. Professional Culture
6. Functional Culture
7. Corporative Culture
- ⁸ Level
- ⁹ Individual
- ¹⁰ organizational
- ¹¹ sectoral
- ¹² national
- 13 SPSS
- 14 LISREL