

## ارایه چارچوب بومی جهت معماری فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب<sup>۱</sup>

مهتا جودزاده<sup>۲</sup> - نورمحمد یعقوبی<sup>۳</sup> - سیدعلیقلی روشن<sup>۴</sup> - مهدی نداف<sup>۵</sup>

### چکیده

بهره‌وری شاخص کلیدی عملکرد سازمان‌ها در هر سطح می‌باشد که یک مفهوم ذهنی تلقی می‌شود. با تغییر الگوهای فکری می‌توان به بهبود بهره‌وری و تغییر عملکرد فردی و سازمانی امیدوار بود. با نگاهی دقیق تر درمی‌یابیم که ارزش‌ها، نگرش‌ها، معیارها و اعتقادات مشترک در بین اعضای سازمان موجب می‌شود که همه همسو در جهت نیل به اهداف سازمان به شکل هوشمندانه تلاش کنند. این امر در صنعت نفت که تکیه اقتصادی کشور ما محسوب می‌شود از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. پژوهش حاضر با هدف ارایه چارچوبی برای معماری بومی فرهنگ بهره‌وری، با رویکرد پژوهش کیفی است. بدین منظور پس از بررسی پیشینه پژوهش و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به روش نمونه‌گیری هدفمند در بین خبرگان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و دانشگاه، ابعاد چارچوب بومی معماری فرهنگ بهره‌وری به روش تحلیل محتوای جهت دار و تلخیصی انجام شد. در نهایت چارچوبی منسجم بر پایه ارزش‌های سازمانی (شامل ارزش‌های ابزاری که خود مشتمل بر «ارزش‌های اخلاقی یا بین فردی و ارزش‌های شایستگی یا کفایت اجتماعی» و ارزش‌های غایی که مشتمل بر «ارزش‌های فردی و ارزش‌های اجتماعی یا تعاملات بین فردی») ارائه شد. همچنین نگرش (شامل باورها، بعد عاطفی و بعد رفتاری)، هنجارها (شامل هنجارهای رسمی (قانون)، هنجارهای غیررسمی (عادات‌ها) و هنجارهای اجتماعی (آداب)) و نیز نمادها (شامل داستان‌ها، آداب و رسوم، نمادهای فیزیکی و زبان) ارایه شده است.

واژگان کلیدی: معماری، فرهنگ، بهره‌وری، تحلیل محتوا، شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب.

۱. مقاله حاضر مستخرج از رساله دکترای مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان می‌باشد.

۲. دانشجوی دکترای مدیریت، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان.

۳. استاد تمام گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان. نویسنده مسئول:

(yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir)

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان.

۵. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

## مقدمه

بهره‌وری یک مساله جهانی است و حدود سه دهه است که تلاش‌هایی در جهت آن در سازمان‌ها شروع شده است یا به دنبال راه‌هایی برای افزایش نرخ بهره‌وری در سازمان‌ها بوده‌اند (Naoum, 2016). بهره‌وری شاخص کلیدی عملکرد در هر سطح از سازمان یا اقتصاد است. به عبارت کلی، بهره‌وری نسبت خروجی‌ها به ورودی‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و یک عامل مرکزی برای رشد اقتصاد محسوب می‌شود. همچنین طبق نظر پورتر<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) بهره‌وری به عنوان عاملی برای حصول اطمینان از مزیت رقابتی نیز محسوب می‌شود (Demeter et.al, 2011).

از گذشته دور مفهوم بهره‌وری یک نگاه سخت افزاری بوده و به جنبه‌های نرم افزاری، سازمان‌افزایی و مغز افزایی آن کمتر توجه شده است. برخی از تعابیری که در تعریف بهره‌وری توسط سازمان بهره‌وری آسیایی و آژانس بهره‌وری اروپایی صورت گرفته است بدین قرار است: بهره‌وری یک مفهوم ذهنی است در جهت حرکت به سمت بهبود پایدار، بهره‌وری آموزش ذهن‌ها و توسعه رفتارهای انسانی در جهت درک کردن و تحقق بخشیدن به مفهوم بهره‌وری است، بهره‌وری یک دعوت است به اینکه هر فردی می‌تواند امروز بهتر از دیروز عمل کند. بنابراین زمانی بهره‌وری در سطح کلان افزایش می‌یابد که مدل‌های ذهنی و خصوصیات رفتار افراد تغییر نماید و باورهای کهنه و کج اندیشی‌ها از ذهن یک جامعه و افراد آن رخت بریندد (ساسانی، ۱۳۸۴). امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار ارزیابی، به عنوان یک فرهنگ نگرش به کار و زندگی مطرح شده و ارتقای آن منشا توسعه در ابعاد مختلف است (ملکی و همکاران، ۱۳۸۴).

تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری در ادبیات دانشگاهی جایگاه ویژه‌ای دارد. بدین صورت که فرهنگ سازمانی ممکن است یک تاثیر اساسی بر افزایش بهره‌وری داشته باشد. سازمان‌های غربی معمولاً ارزش‌های خودشان را با اهداف ارتقای بهره‌وری ادغام می‌کنند. بسیاری از مطالعات مانند کوپلمن<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۰) و سهل و مارتین<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی را روی بهره‌وری اثبات نموده‌اند (Mathew, 2007). زیرا فرهنگ به طور مستقیم یا غیرمستقیم نگرش‌ها، رفتار و عملکرد افراد را تحت تاثیر قرار

1. Porter
2. Kopelman
3. Siehl and Martin

می‌دهد (Ostapenko, 2015). تحقیقات وی چو<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نیز نشان داده است که فرهنگ سازمانی بسیاری از جنبه‌های رفتار سازمانی را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد (Wei Choo, 2013). شرکت‌های موفق ژاپنی، کره‌ای، اروپایی و آمریکایی موفقیت خود را مدیون فرهنگ سازمانی خود هستند که کارکنانشان از آن‌ها پیروی می‌کنند. در واقع وجود نگرش‌ها، معیارها، ارزش‌ها و اعتقادات مشترک در بین اعضای سازمان موجب می‌شود که همه همسو در جهت نیل به اهداف سازمان تلاش کنند. از نظر پیترز و واترمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) اگر فرهنگ سازمان قوی باشد، می‌تواند بهره‌وری مطلوبی را به نمایش بگذارد (دهقان نیستانی، ۱۳۹۰).

محققان بیان کرده‌اند که وضعیت عملکرد در ایران امیدبخش نیست و دارای یک روند نزولی است. یک مقایسه نشان داده است که عملکرد نیروی انسانی در ایران در ۱۰ الی ۲۰ سال گذشته، ۲۵ درصد کاهش داشته است در حالی که در مدت مشابه، در برخی کشورهای دیگر عملکرد نیروی انسانی افزایش داشته است، مثلاً عملکرد در هنگ کنگ ۴۰ درصد، در تایلند ۳۷ درصد، در تایوان ۳۶ درصد، در کره جنوبی ۳۶ درصد، در سنگاپور ۲۷ درصد، در هند ۱۹ درصد و در پاکستان ۱۹ درصد افزایش داشته است (Hakkak et al, 2015).

تونپهل<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در خصوص اهمیت بهره‌وری در بخش دولتی سه دلیل عمده ارائه کرده است: اول اینکه بخش عمده اشتغال در بخش دولتی است. دوم اینکه، بخش دولتی تامین کننده اصلی خدمات در اقتصاد به ویژه خدمات بازرگانی و خدمات اجتماعی است که بر هزینه نهادها و کیفیت نیروی کار بنگاه‌های اقتصادی تاثیر دارد. سوم اینکه، بخش دولتی مصرف کننده منابع مالیاتی است. تغییرات در بهره‌وری بخش دولتی ممکن است اثرات قابل ملاحظه‌ای بر اقتصاد یک کشور داشته باشد (عالی و بافنده زنده، ۱۳۹۲).

وضعیت رشد شاخص بهره‌وری نیروی کار در کشور ما طی سال‌های ۸۴ تاکنون در بهترین حالت در سال ۸۴، ۱،۴ درصد، در بدترین وضعیت در سال ۸۹، ۰،۲ درصد برآورد شده است (معاونت طرح و برنامه، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۹۱)، این در حالی است که در سند چشم‌انداز توسعه کشور ایران در سال ۱۴۰۴ هجری شمسی به عنوان کشور توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه با تعامل

1. Wei Choo
2. Peters and Waterman
3. Thornhill

سازنده و موثر در روابط بین المللی تصور شده است. در همین راستا، در برنامه پنجم توسعه بخش اداری (ماده ۶۸) و نیز اقتصادی (ماده ۷۱) تاکید زیادی بر بهره‌وری نیروی انسانی و سازمان‌های دولتی شده است (معاونت برنامه ریزی و امور اقتصادی مرکز نوسازی و تحول اداری، ۱۳۸۷).

مطالعات تجربی و آمارهای اشاره شده گویای این واقعیت است که معضلاتی برای تحقق بهره‌وری سازمان‌های ایرانی وجود دارد از جمله این چالش‌ها: نبود فرهنگ سازمانی مناسب جهت ارتقای بهره‌وری نیروی کار در سازمان‌ها می‌باشد؛ این در حالی است که در کشور ما فرصت‌هایی چند وجود دارد که استفاده از آن‌ها می‌تواند به رفع مشکل بهره‌وری سازمان‌ها کمک نماید، از جمله وجود جمعیت جوان در افق زمانی مناسب برای ارتقای بهره‌وری کار، وجود نیروی انسانی دانش آموخته دانشگاهی و ماهر در کشور، توسعه مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای و کاربردی در استان‌های کشور، بکارگیری ظرفیت‌ها و زمینه‌های بوجود آمده برای توانمند سازی نیروی کار شاغل در بخش دولتی ناشی از اجرای قانون سیاست‌های کلی اصل (۴۴) قانون اساسی، وجود تمایل بخش غیردولتی برای آموزش غیررسمی، فنی و حرفه‌ای نیروی کار و ارتقای سطح مهارتی آن‌ها، گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور استفاده مناسب تر نیروی کار در تولید (ازوجی و داداشی، ۱۳۹۰).

سازمان‌های دولتی کشور ما فرهنگ مخصوص به خود را دارند که مشخصا در بهره‌وری تاثیرگذار است. اما این مورد باید به دقت موشکافی شود. در همین راستا، اگر چه آمار نرخ رشد بهره‌وری کشور از سال ۹۱ به بعد انتشار نیافت و در مقطع سه سال که تحریم‌ها در اوج خود قرار داشتند چندان به بهره‌وری اهمیت داده نشد اما اکنون فصلی نو در بهره‌وری کل کشور آغاز شده و سازمان ملی بهره‌وری در تلاش است برای نخستین بار با تصویب طرح جامع بهره‌وری که یک برنامه بر مبنای کار مفصل و اصولی تدوین شده برای افزایش بهره‌وری می‌باشد، طی یک الی دو سال آینده آمار جدیدی از افزایش نرخ رشد بهره‌وری ارائه دهد (روزنامه ایران، ۱۳۹۳). در راستای تلاش‌های دولت جهت ارتقای بهره‌وری، تحقیق حاضر نیز با رویکرد واشکافی فرهنگی در فضای سازمان‌های دولتی ایران به دنبال پاسخ به این سوال اساسی است که الگوی فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟ و یا به به طور تفصیلی پاسخ به سوال‌های اساسی زیر می‌باشد:

- موانع فرهنگی ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های دولتی کدامند؟

- چگونه می‌توان بر موانع فرهنگی ارتقای بهره‌وری غلبه کرد؟
- چارچوب معماری فرهنگ جهت ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟

پژوهش حاضر در این مورد، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب را به عنوان نمونه‌ای از سازمان‌های بزرگ دولتی جهت تحقیق حاضر انتخاب و مورد بررسی قرار داده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این قسمت به بررسی دیدگاه‌ها و تعاریف گوناگون پیرامون فرهنگ و بهره‌وری در سازمان پرداخته می‌شود، سپس نظریه‌ها، تحقیقات و تجارب کشورهای موفق در این زمینه ارایه می‌گردد.

از نظر اشنایدر، بریف و گازو<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) واژه فرهنگ بوسیله مفاهیم مختلفی تعریف شده است مانند ارزش‌ها، جو سازمانی، مصنوعات فیزیکی و فرهنگی، هنجارها یا چسب هنجاری و نگهدارنده که افراد سازمان را به یکدیگر نگاه می‌دارد. با این حال همه توصیفات فوق مظاهر فرهنگ هستند تا اینکه خود فرهنگ باشند (Panagiotis, 2014). فارنهام و گاتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) از فرهنگ سازمانی به عنوان «یکپارچه ساز درونی و هماهنگ کننده» یاد کردند. واژه یکپارچه ساز درونی بدین مفهوم است که فرهنگ سازمانی اعضای جدید را اجتماعی می‌کند، باعث تعهد اعضای سازمان نسبت به سازمان می‌شود و باعث ایجاد حس هویت میان کارکنان می‌گردد و در نهایت باعث خلق مرزهایی بین سازمان و محیط می‌شود. واژه هماهنگی به معنای «ایجاد یک مزیت رقابتی و معنابخشی به محیط در قالب رفتار قابل قبول و پایداری سیستم اجتماعی» است (Panagiotis, 2014).

دانشمند رفتار سازمانی، استیفن رابینز و همکار او تیموتی جاج (۱۳۸۹) فرهنگ سازمانی را سیستمی از ارزش‌های مشترک میان اعضا که سازمان را از سایر سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند، تعریف نموده‌اند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹).

فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است

1. Schneider, Brief & Guzzo  
2. Furnham and Gunter

که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود. فرهنگ نشان دهنده بخش نانوشته و محسوس سازمان است. هدف فرهنگ این است که به اعضای سازمان احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزش‌های باورنکردنی تعهد ایجاد کند (دفت، ۱۳۹۳).

از نظر روسئو<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) فرهنگ شامل پنج عنصر است که در طول یک پیوستار از ذهنی تا عینی مشخص می‌شود. در یک سمت مصنوعات و الگوهای رفتاری هستند که فیزیکی و قابل مشاهده اند. برای مثال: نمادها، زبان، رسوم، مکانیزم‌های تصمیم‌گیری، هماهنگی و ارتباطات. هنجارهای رفتاری باورهایی هستند که رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول را مشخص می‌کنند در حالی که ارزش‌ها اعتقادات راسخ نسبت به خوب یا بد بودن حالات، رفتار و ... هستند. ارزش‌ها در جوامع مختلف متفاوت اند. در سمت دیگر مفروضات بنیادین قرار دارند که ناآگاهانه بوده و به ندرت درباره چگونگی تاثیر آن‌ها اطلاع داریم (Henri, 2006).

از ادغام مدل شاین (۱۹۹۲) - شامل سه سطح: مفروضات بنیادین، ارزش‌ها و نمادها- دشیپاند و ویسترز<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) در توضیح فرهنگ، هامبورگ و فلسر<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی شامل چهار جز مجزا ولی در عین حال مرتبط به هم می‌باشد که در سه لایه مشخص می‌باشد: ارزش‌های اساسی به اشتراک گذاشته شده (لایه اول)، هنجارها (لایه دوم) و مصنوعات و رفتارها (لایه سوم). ارزش‌ها قوانین اجتماعی یا فلسفه‌ها در سازمان هستند. ارزش‌ها زیربنای هنجارها و مصنوعات هستند که الگوی رفتارهای مطلوب را می‌سازند (Kao et al, 2016).

پژوهش راکیچ (۱۹۷۳) شامل دو دسته ارزش است، که هر کدام ۱۸ ارزش فردی را در بر می‌گیرد. یک مجموعه ارزش‌های غایی<sup>۴</sup> نام دارند که به وضعیت‌های نهایی مطلوب اشاره می‌نمایند. این ارزش‌ها اهدافی هستند که فرد دوست دارد در طول زندگی اش به آن‌ها دست پیدا کند. مجموعه دیگر که ارزش‌های ابزاری<sup>۵</sup> هستند که شامل شیوه‌های رفتاری مورد پسند یا ابزارهای دستیابی به اهداف غایی می‌باشند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹).

1. Rousseau
2. Deshpande and Webster's
3. Homburg and Pflesser
4. Terminal values
5. Instrumental values

در زمینه ارزش‌های فردی مدل دیگری نیز توسط دانشمند روانشناس شالو شوارتز<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۲) او ارایه شده است. ایشان ارزش‌های مطرح شده توسط راکیچ را به گونه‌ای دیگر دسته بندی کرده اند. ۵۷ ارزش مطرح شده توسط شوارتز در قالب یک مدل دایره‌ای در ۱۰ طبقه دسته بندی شده اند.

۱. عام و جهانشمول<sup>۲</sup>
۲. خیرخواهی<sup>۳</sup>
۳. انطباق<sup>۴</sup>
۴. سنت<sup>۵</sup>
۵. امنیت<sup>۶</sup>
۶. قدرت<sup>۷</sup>
۷. موفقیت<sup>۸</sup>
۸. لذت‌گرایی<sup>۹</sup>
۹. تحریک (انگیزش)<sup>۱۰</sup>
۱۰. خود-هدایتی<sup>۱۱</sup> (Vol Glinow and Vol Glinow, 2015).

محققان و دانشمندان پایه گذار و معرف فرهنگ سازمانی در ادبیات دانشگاهی در قالب جدول زیر (جدول ۱) ارایه شده است. سایر تعاریف فرهنگ سازمانی در سال‌های بعد (معاصر و اخیر) برگرفته از تعاریف همان محققان و دانشمندان قبلی می‌باشد و در واقع محققان جدید بیشتر به مصادیق و کاربردهای فرهنگ در سازمان‌ها پرداخته اند تا تعریف نمودن آن.

1. Shalov schwartz
2. universalism
3. benevolence
4. conformity
5. tradition
6. security
7. power
8. achivement
9. hedonism
10. stimulation
11. self-direction

جدول ۱- تعاریف مختلف درباره فرهنگ سازمانی

نظریه پرداز	مفهوم فرهنگ
Becker & Geer (1970)	مجموعه استقهامات بیان شدن در زبان
Kroeber & Kluckhohn (1952)	الگوهای ارزش، عقاید و سیستم‌های نمادین که رفتار را شکل می‌دهند
Louis (1983)	سه بعد را شامل می‌شود: ۱- مفاهیم (معانی و تفاسیر) ۲- خاص و عجیب و غریب ۳- یک گروه
Martin & Siehl (1983)	الگوی معانی به اشتراک گذاشته شده، سه سیستم محتوایی: ارزش‌های هسته‌ای یا زمینه‌ای، اشکال (فرایند ارتباطات)، استراتژی‌های تقویت محتوا (پاداش‌ها، برنامه‌های آموزش و ...)
Ouchi (1981)	مجموعه نمادها، مراسم و اسطوره‌ها که ارزش‌های بنیادین و باورهای سازمانی را به کارکنانش ارتباط می‌دهد
Swartz & Jordon (1980)	الگوی باورها و انتظارات به اشتراک گذاشته شده توسط اعضا که هنجارهای شکل دهنده رفتار را ایجاد می‌کنند
Uttal (1983)	ارزش‌های به اشتراک گذاشته شده (چه چیزی مهم است) و باورها که ساختار سازمانی و سیستم‌های کنترلی را به هنجارهای رفتاری ارتباط می‌دهد (راهی که کارها حول آن انجام می‌شوند)
Van Mannen & Schein (1979)	ارزش‌ها، باورها و انتظارات که اعضای سازمان با هم به اشتراک می‌گذارند

منبع: (Cooke &amp; Russeau, 1988)

واژه بهره‌وری<sup>۱</sup> در لغت مترادف بازدهی، کارایی، توانمندی، مهارت و سودمندی است و هدف آن نیل به حداکثر بازدهی با در نظر گرفتن تمام عوامل موجود در فعالیت‌های تولیدی یا خدماتی است. با نگارش کتاب «ثروت ملل» توسط اندیشمند اسکاتلندی «آدام اسمیت» (۱۷۷۶) دریچه دانش بهره‌وری در برابر جهانیان گشوده شد (بردبار و کنجکاو منفرد، ۱۳۹۰). در جدول (۲) دانشمندان پایه گذار و مطرح کننده مفهوم بهره‌وری همراه با تعاریف مد نظر ایشان ارایه شده است (دانیالی ده حوض و همکاران، ۱۳۹۲).

1. productivity

## جدول ۲- تعاریف ارایه شده از واژه بهره‌وری

سال	نام محقق/مطرح کننده	تعریف بهره‌وری
۱۷۶۶	فرانسوا کنه- ریاضی دان و اقتصاد دان	فرانسوا اعتقاد داشت که اعتقاد هر دولتی منوط به افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی است
۱۸۳۳	لیتره	بهره‌وری را دانش فن و تولید تعریف نمود
۱۹۰۰	تیلور و گیلبرت	بهره‌وری را در افزایش کارایی کارگران می‌دانستند. بدین رو به منظور افزایش کارایی کارگران درباره تقسیم کار، بهبود روش‌ها و تعیین زمان استاندارد، مطالعاتی انجام دادند
۱۹۵۰	سازمان همکاری اقتصادی اروپا (OEEC)	بهره‌وری حاصل کسری از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش یکی از عوامل تولید به دست می‌آید
۱۹۵۵	مرکز بهره‌وری ژاپن برای توسعه اجتماعی و اقتصادی	حداکثر استفاده از عوامل فیزیکی، منابع انسانی و سایر عوامل به روش‌های علمی به طوری که بهبود بهره‌وری به کاهش هزینه‌های تولید، گسترش تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد ملت منجر شود
۱۹۵۸	آژانس بهره‌وری اروپا (EPA)	بهره‌وری درجه شدت و استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید تعریف نموده است
۱۹۶۲	فابریکانت	نسبت ستاده به نهاده
۱۹۶۵	کندریک و کریمر	بهره‌وری را نگرشی اقتصادی یعنی تولید سرانه یا میزان ناخالص به ازای هر نفر-ساعت کار می‌دانند
۱۹۷۶	سیگل	بهره‌وری را نسبت میان یازده به هزینه عملیاتی تولیدی تعریف کرده است
۱۹۷۹	سومانت	بهره‌وری کل را تعریف نمود که نسبت ستاده‌های ملموس به کل نهاده‌های ملموس می‌باشد
۱۹۸۰	ماندل	بهره‌وری به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد مصرف شده است که با سال پایه مقایسه می‌شود

سازمان ملی بهره‌وری ایران<sup>۱</sup>: بهره‌وری یک فرهنگ و یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر نمودن فعالیت‌ها جهت دستیابی به زندگی بهتر و متعالی می‌باشد (بردبار و کنجکاو منفرد، ۱۳۹۰).

در همین راستا با بررسی ادبیات نظری و سوابق فرهنگ سازمانی، بهره‌وری و نیز فرهنگسازی جهت بهره‌وری در برخی کشورهای موفق دنیا (کره، ژاپن، چین و آمریکا)، خلاصه عوامل مرتبط با فرهنگ بهره‌وری در کشورهای مذکور با ذکر منابع تحقق در قالب جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳- خلاصه عوامل پیشرفت بهره‌وری در کشورهای دیگر

کشور	عوامل	منبع
کره	انسانی و تکنولوژی، روحیه سازمانی و گروهی	کیم (۱۹۹۴) نقل از مرتضوی و همکاران (۱۳۷۹)
ژاپن	کنترل کیفیت، منابع انسانی، جوایز غیرنقدی، مشارکت کارکنان، مدیریت دلسوانه، کارکنان همگن و متعدد، ارتباطات مناسب میان کارگر و کارفرما، آزادی عمل و رویه برای کارکنان، احترام متقابل، روح همکاری و نظم، تحقیق و توسعه، آموزش، توسعه مهارت‌ها در محیط کار، توزیع عادلانه بهره‌وری بین مدیریت و نیروی کار، فرایندهای منعطف، بهبودهای مداوم در محصولات و خدمات (کایزن)، تولید ناب، ارزش به زمان، شاخص‌های اخلاقی، سابقه کار، استخدام مادام‌العمر، استفاده از تکنولوژی مدرن، تعهد مدیریت عالی، اثربخشی در لجستیک، تاکید بر یادگیری	مرتضوی و همکاران (۱۳۷۹)، طاهری (۱۳۹۱)، استینر (۱۹۹۵)، استانبر (۱۳۷۶)
چین	تعهد سازمانی، امنیت شغلی، رضایت از شغل، همکاری تیمی و مدیریت تغییر، جمع‌گرایی، انگیزش گروهی، شناخت فردی افراد و پرورش آن‌ها به طور متناسب با استعدادهای هر کدام	گالگو-تولدو (۲۰۱۵)، رایت و همکاران (۲۰۰۸)
آمریکا	سطوح تحصیلاتی، چارچوب‌های هنجاری، پیشرفت‌های دانشی، نگرشی و رفتاری	کولینو و همکاران (۲۰۱۴)

نتایج مطالعات محققانی مانند ادگار شاین، اوچی، پیترز و واترمن و دیگران نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به عنوان عامل موثر در عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است (هوشمند همدانی، ۱۳۷۹). بعضی مطالعات در این باره بیشتر به بررسی رابطه جو سازمانی و بهره‌وری پرداخته‌اند. پترسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای در سازمان‌های تولیدی دریافتند که جنبه‌های جو سازمانی مانند توجه به رفاه کارکنان می‌تواند بر رضایتمندی کارکنان تاثیر بگذارد و سطوح بالای رضایتمندی می‌تواند بر بهره‌وری تاثیر گذار باشد. فنتون-اکریوی<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) به این نتیجه درست یافتند که وابستگی بیشتر موجب پیوست بیشتر به سازمان می‌شود، نتیجه اینکه موجب تقویت انگیزش شده و مسئولیت پذیری را ایجاد می‌نماید و این امر در نهایت می‌تواند موجب تقویت بهره‌وری گردد.

دبنی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۰) در تحقیقی بر روی شرکت‌های خدماتی، چهار نوع سیستم ارزشی را معرفی نمودند که عبارتند از سیستم ارزش کارآفرینی، سیستم ارزش تحت عملکرد، سیستم ارزش ادغام شده و سیستم ارزش معتدل شده و آن‌ها را از نظر رفتارهای نقش به بهره‌وری ارتباط دادند. آن‌ها دریافتند که انواع سیستم‌های ارزش به رفتارهای نقش وابسته هستند (بهره‌وری خدمات). به علاوه، آکین و هپلین<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) بر اثر برجسته خود «فرهنگ بهره‌وری» کار کردند. براساس تحقیقات آن‌ها، فرهنگ بهره‌ور دارای انواع بسیاری است، فرهنگ بهره‌وری بوسیله شغل، تیم کاری، اعتماد و موقعیتی که بوسیله دانش شغل و عملکرد مشخص می‌شود، حمایت برای دستیابی و خودمختاری جهت استفاده از مهارت‌ها شناخته می‌شود. آن‌ها بیان کردند که فرهنگ بهره‌وری با خوانایی (وضوح)، انسجام (ادغام عناصر کار) و تطابق با تغییرات مشخص می‌شود (Mathew, 2007).

سیستم ارزش سازمانی به طور گسترده بر ادراک افراد، رفتارها و حالت‌های روانی آن‌ها تاثیر می‌گذارد. ارزش‌های سازمانی به طور سیستماتیک در سطح فردی به ویژگی‌های افراد بستگی دارد. تحقیقات مگلینو، راولین و ادکینز<sup>۵</sup> (۱۹۸۹)؛ اورلی، چت من و کلدول<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) و اشنایدر و باون<sup>۷</sup> (۱۹۸۵) نشان داد که خروجی‌هایی مانند

1. Patterson
2. Fenton-O'Creivy
3. Dobni
4. Akin and Hopelain
5. Meglino, ble to such conventional control mechanisms as rules and Ravlin, and Adkins
6. O'Reilly, Chatman and Caldwell
7. Schneider and Bowen

رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به ترک یا جابجایی واقعی شغلی از تناسب بین ارزش‌های فردی و شرایط موجود در سازمان آن اعضا حکایت می‌کند. تئوری و شواهد قابل ملاحظه نیز رابطه بین این خروجی‌ها را در مسیر ارزش‌های سیستم نشان می‌دهد. راسنو<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) دریافت که این هنجارها مانند موفقیت و خودبیانگری به طور قوی و مثبت با رضایت شغلی و تمایل به ماندن در سازمان رابطه دارند و اوچی<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) در تئوری Z بیان کرد که فرهنگ تمایل به پاداش‌های درونی کارکنان را افزایش می‌دهد، بنابراین آن‌ها تمایل دارند تا کار خود را به خوبی انجام دهند. سایرین بیان نموده‌اند که وجود یک فرهنگ دوستانه در بین کارکنان ممکن است شرایط کاری بین کارکنان را تسهیل نماید (Dobni, 2000).

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش، کیفی با رویکرد تحلیل محتوا است. به لحاظ چگونگی کسب اطلاعات مورد نیاز، یک مطالعه توصیفی محسوب می‌شود. مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات این تحقیق عبارتند از: مرور ادبیات مرتبط با فرهنگ و بهره‌وری برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های اولیه، سپس برای متناسب بودن آن‌ها با ویژگی‌های شرکت مورد نظر، از مشاهدات محقق و نیز مصاحبه با مدیران و صاحب نظران جامعه مورد مطالعه استفاده شد.

سه رویکرد برای روش تحلیل محتوا پیشنهاد شده است: نخست رویکردی که در آن محقق ضمن حفظ ساختار متن می‌کوشد داده‌ها را تا جای ممکن خلاصه کند، دوم رویکردی که در آن محقق در عین خلاصه کردن، تفسیر نیز می‌نماید، در نهایت رویکردی که در آن کوشش می‌شود تا ساختار حاکم بر متن بیرون کشیده شود (تبریزی، ۱۳۹۳). در این پژوهش از دو روش تحلیل محتوای جهت دار و تلخیصی استفاده شده است. هدف تحلیل محتوای جهت دار معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چارچوب نظریه و یا خود نظریه است. با به کار بردن نظریه‌های موجود یا پژوهش‌های پیشین، پژوهشگران کار خود را با شناسایی متغیرها یا مفاهیم اصلی برای طبقه بندی رمزهای اولیه آغاز می‌کنند. در مرحله بعد تعریف‌های عملیاتی برای هر مقوله با استفاده از نظریه مشخص می‌شود. در یک تحلیل محتوای کیفی با رویکرد

1. Rousseau  
2. Ouchi

تلخیصی، تحلیل داده‌ها با جستجوی کلمات مشخص به وسیله روش دستی یا کامپیوتری آغاز می‌شود و واژگان پرشمار برای هر اصطلاح مشخص و محاسبه می‌شود (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰).

### روایی و پایایی مدل پژوهش

از نظر لیزا<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) اعتبار در تحقیقات کیفی به گونه‌ای خاص مد نظر قرار می‌گیرد، دقت در تحقیقات کیفی به محققان این اجازه را می‌دهد که موضوع را به طور عمیق شکافته و داده‌های پرمایه را به دست آورند. در واقع این محققان ضمن صرف وقت و هزینه فراوان، از روش‌های متعددی برای حصول این امر بهره‌گیری می‌کنند، به این فرایند تثلیث گفته می‌شود. لینکولن و گوبا<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) چهار معیار ارزیابی را برای تحقیقات کیفی پیشنهاد می‌کنند که دربردارنده قابلیت اعتبار (اعتبار پذیری)-مشابه اعتبار درونی در تحقیق کمی، قابلیت انتقال (انتقال پذیری) مشابه اعتبار بیرونی در تحقیق کمی، قابلیت اعتماد و قابلیت تصدیق (تایید پذیری)-تشابه- است (محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۳؛ ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰).

اعتبار پذیری به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت کنندگان و برای زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام شده است. یعنی یافته‌های پژوهشگر همان باشد که در ذهن پاسخگو بوده است و در جهت دستیابی به این امر دانشمندان مذکور مواردی همچون تماس طولانی با محیط پژوهش، مشاهده مستمر، بررسی از زوایای مختلف، تبادل نظر با هم‌تایان، تحلیل موارد منفی، کفایت مراجع و کنترل از سوی اعضا اشاره می‌کنند (عباس زاده، ۱۳۹۱). از دیدگاه اندری آس<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) رسیدن به قابلیت اعتبار به کمک استفاده از تکنیک‌های تثلیث، مانند استفاده از منابع تاییدگر، محققان و روش‌های متعدد در طی فرایند جمع آوری و تحلیل داده و نیز خودبازبینی محقق در جمع آوری و تحلیل داده‌ها، که این امر به افزایش قابلیت اعتبار می‌انجامد. انتقال پذیری که جایگزین اعتبار بیرونی است، به معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌ها است که در ضمن تحقیق می‌توان از طریق توسعه و توصیف غنی از مجموعه داده‌های

1. Lisa
2. Lincoln & Guba
3. Andreas

مورد مطالعه در مرحله گردآوری داده‌ها و نیز استفاده از رویه‌های کدگذاری، تحلیل نمادها و نشانه‌ها در مرحله تحلیل داده‌ها این مهم را در نظر گرفت. همچنین تاییدپذیری در پژوهش کیفی به معنای قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تایید آن‌ها است که با بررسی کیفیت یافته‌ها و تفسیر و قضاوت آن‌ها می‌توان به تایید پذیری دست یافت (عباس زاده، ۱۳۹۱).

انتخاب شرکت کنندگان با تجربه‌های گوناگون، امکان روشن شدن پرسش تحقیق را افزایش می‌دهد. مصاحبه شوندگان با جنسیت، سن و شخصیت‌های متفاوت در غنی کردن پدیده‌های مورد مطالعه سهیم هستند (محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۳؛ ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰) که در تحقیق حاضر این مساله مورد ملاحظه قرار گرفته است. استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته و وجود ۱۷۰ مضمون تحلیل شده نیز می‌تواند به افزایش قابلیت اعتماد یافته‌ها کمک کند. موضوع مهم دیگری که موجب افزایش قابلیت اعتبار در تحقیقات می‌شود، انتخاب واحد معنا است که باید دقیق و مناسب باشد. در این پژوهش واحد معنا (موضوع) انتخاب شده است که ممکن است از یک کلمه تا یک یا چند جمله متفاوت باشد. برای افزایش قابلیت اعتبار یافته‌ها نیز از روش‌های ذیل استفاده شد: استفاده از تکنیک‌های تثلیث نظیر استفاده از منابع تاییدگر، استفاده از کسب اطلاعات دقیق موازی یعنی ارایه تحلیل‌های داده‌ای و نتایج متخصصان امر، شفاف سازی، تدقیق و ظرافت کاری محقق در بیان مفروضات و جهت دهی نظری پژوهش، تامل و خودبازبینی محقق در طی فرایند جمع آوری و تحلیل داده‌ها (محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۳) و استفاده از ۳ نفر ارزیاب برای طبقه بندی مضامین یافته شده.

لینکلن و کوبا (۱۹۸۵) درباره پایایی در تحقیقات کیفی بیان کردند که قابلیت وابستگی در تحقیقات کیفی با پایایی در تحقیقات کمی مطابقت دارد. کلانت و سل<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) و نیز گل افشانی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) نیز تصدیق کردند که مفهوم وابستگی با مفهوم پایداری و پایایی مطابقت دارد. بنابراین پایایی یا ثبات داده‌ای زمانی حاصل می‌شود که مراحل تحقیق از جمله داده‌های خام، فرآورده‌های تلخیص داده‌ای و یادداشت برداری مورد بررسی و تایید قرار گیرند.

پایایی در پژوهش کیفی می‌تواند به کمک استفاده از مصاحبه‌های همگرا، سازماندهی ثبت و تفسیر داده‌ها، استفاده از مقایسه نتایج مصاحبه‌ها و نیز اجماع

1. Clont & Seale  
2. Golafshani

کمیته راهنما بر عینیت داده‌ها، در این حالت ارزیابی جمعی کمیته راهنما شکل علمی و عینی به خود می‌گیرد (عباس زاده، ۱۳۹۱). در پژوهش حاضر داده‌های جمع‌آوری شده با دقت مورد ثبت و تلخیص قرار گرفتند و از نظر و اجماع صاحب نظران نیز جهت بررسی عینیت داده‌ها استفاده شد.

یک ویژگی کلیدی در درک فرهنگ وسیع بودن آن است و بر همین اساس سازمانی دولتی و بسیار بزرگ یعنی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به منظور مطالعه انتخاب شده و مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و صاحب نظران برجسته شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب می‌باشد. این شرکت بزرگترین شرکت نفت و گاز ایران است که در زمینه اکتشاف، استخراج، پالایش و انتقال نفت خام و گاز طبیعی، همچنین میعانات گازی فعالیت می‌نماید. ساختار سازمانی این شرکت از دو بخش ستاد مرکزی و مدیریت‌ها، تشکیل می‌شود و مالک ۹ شرکت تابعه است، که شامل ۵ شرکت تولیدی: شرکت نفت و گاز کارون، شرکت نفت و گاز مارون، شرکت نفت و گاز گچساران، شرکت نفت و گاز آغاچاری و شرکت نفت و گاز مسجدسلیمان، ۲ شرکت مهندسی: شرکت توربین جنوب و شرکت پیراحفاری ایران و ۲ شرکت خدماتی: شرکت ترابری و پشتیبانی نفت و شرکت خدمات رفاهی نفت می‌باشد. پژوهش کیفی به دنبال موردی است که غنی از اطلاعات باشد تا بینشی عمیق از اطلاعات را به دست بدهد، همین امر نیاز به بررسی موارد بیشتر را کاهش می‌دهد (پریش و همکاران، ۱۳۹۵). در این پژوهش ترکیبی از روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا محقق با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی افراد صاحب نظر را انتخاب کرده و سپس برای یافتن صاحب نظران دیگر، از روش گلوله برفی استفاده می‌شود که در آن یک شرکت کننده دیگر صاحب نظران را برای ادامه پژوهش معرفی می‌نمایند. در این پژوهش با ۲۵ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته صورت گرفت. در پژوهش کیفی جمع‌آوری داده‌ها براساس اشباع نظری انجام می‌گیرد، یعنی هرگاه محقق احساس کند که مصاحبه‌های بیشتر نتایج جدیدی به دست نمی‌دهد و داده‌های قبلی مدام تکرار می‌شوند، می‌تواند فرایند مصاحبه‌ها را متوقف کند. با توجه به اینکه در مصاحبه‌های انجام گرفته تقریباً از نظر ۲۰ به بعد داده جدیدی اضافه نشد، ولی برای اطمینان مصاحبه‌ها تا نفر ۲۵ انجام گرفته و بعد از آن متوقف شد زیرا داده‌ها کاملاً به اشباع نظری رسیده بودند.

## یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه در تحلیل محتوای جهت دار و تلخیصی مضامین پژوهش در ابتدای آن مشخص شده و سوال‌های مصاحبه نیز بر اساس آن‌ها تدوین می‌شوند، بر مبنای مدل مفهومی پژوهش چهار متغیر اصلی (ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و نمادها) در نظر گرفته شده است.

### ارزش‌های تاثیرگذار بر فرهنگ بهره‌وری

در این پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا و با بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها، واحدهای معنایی شناسایی و کدگذاری شدند. سپس کدهای مختلف در قالب مفاهیم، مقوله‌های فرعی و در نهایت مقوله‌های اصلی تعیین شد. واحد تحلیل اصلی این بخش ارزش‌های تاثیرگذار است.

همان‌طور که بیان شد برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از تحلیل محتوا استفاده شده است. همان‌گونه که در جداول ۴ و ۵ مشاهده می‌شود، اظهارنظر خبرگان در ارزش‌های تاثیرگذار بر فرهنگ بهره‌وری منجر به دو مقوله فرعی ارزش‌های اخلاقی (بین فردی) و ارزش‌های شایستگی (کفایت اجتماعی) شده است. این عوامل می‌توانند نقشی مانع یا محرک در پیشبرد فرهنگ بهره‌وری داشته باشند. علاوه بر این، مصاحبه‌های انجام شده مرتبط با این بخش نشان می‌دهند که تعدادی از ارزش‌های موجود ابزاری و وسیله‌ای هستند جهت پرورش فرهنگ بهره‌وری و تعدادی از ارزش‌ها غایی و مطلوب نهایی می‌باشند که ایده آل بوده و در درون هر فرد و گروه اگر ایجاد شوند یا تقویت گردند، کمک بزرگی به بحث فرهنگ بهره‌وری خواهند نمود. با توجه به نتیجه مصاحبه‌های صورت گرفته، برای اینکه فرهنگ بهره‌وری در سازمان بتواند سرپا شود بایستی یکسری ارزش‌های اخلاقی بین فردی در سازمان وجود داشته باشند از جمله تربیت و توسعه علمی و تخصصی کارکنان، برابری و عدالت سازمانی، نظام پاداش و تنبیه، اخلاق حرفه‌ای و البته حمایت سازمانی، از سوی دیگر یکسری ارزش‌هایی باید در خود افراد (تک تک آن‌ها) نهادینه شود که می‌توان به تقویت معنویت و صفات حسنه، مهارت‌های فردی و عوامل موفقیت فردی در کار اشاره نمود. همچنین یکسری ارزش‌های مطلوب غایی برای افراد وجود دارد که در درون هر فردی وجود دارد و فقط سازمان باید اسباب تحقق بیرونی آن را فراهم آورد که افراد دچار

تعارض ارزش نشوند مانند هدف جویی، افق زمانی، راحتی و رفاه، احساس امنیت و همکاری؛ در این بین این ارزش‌ها در شکل اجتماعی خود به دو دسته صلح و آرامش و شکل تعاملات بین فردی هستند.

جدول ۴- مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم طبقه‌بندی شده ارزش‌های تاثیرگذار بر فرهنگ بهره‌وری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد (رمز)	
ارزش‌های ایزاری	ارزش‌های اخلاقی (بین فردی)	تربیت و توسعه علمی و تخصصی	ارایه آموزش‌های ضمن خدمت به کارکنان متناسب با شغل	
			تاکید بر همکاری بین گروه‌ها در سازمان	
			ارایه آموزش‌های با کیفیت	
			تناسب بین میزان تحصیلات و کار محوله	
			تربیت افراد مستقل (نه افراد وابسته)	
			آموزش‌های علمی، فرهنگی و روانشناسی و تربیتی	
			تشویق نظام انتقادات و پیشنهادات	
	ارزش‌های برابری و عدالت سازمانی	ارزش‌های اخلاقی (بین فردی)	برابری و عدالت سازمانی	رفع قومیت‌گرایی در سازمان
				رفع تبعیض جنسیتی در سازمان
				عدم تبعیض نسبت به کارکنان از سوی مدیریت
				عدم تبعیض در ارایه پاداش
				عدالت و برابری در تمام امور (پاداش‌ها، اضافه کاری و ...)
				حذف رابطه بازی و تاکید بر ضابطه و قانون
نظام پاداش و تنبیه	ارزش‌های اخلاقی (بین فردی)	نظام پاداش و تنبیه	تاکید و تقویت بر سیستم‌های ارزیابی و نظارت عادلانه	
			ارایه پاداش‌های متناسب با کار و فعالیت	
			ارایه پاداش‌های مادی و معنوی به کارکنان با عملکرد بهره‌ور	
			تنبیه به موقع و متناسب	
			انگیزه دادن به کارکنان (مادی، معنوی)	

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد (رمز)
		اخلاق حرفه ای	تقویت و تشویق وجدان کاری در بین کارکنان
			رعایت اخلاق سیاسی در سازمان
			زیر آب کسی را نزدن
			عدم وجود نظام رابطه بازی (پارتی بازی) در سازمان
			دوری از زد و بندها
			وجود احترام متقابل بین کارگر و کارفرما
			عدم سیاسی کاری و قاطی شدن آن با مدیریت اصولی
			توجه به سلامت جسمانی کارکنان
			تقویت نظام سیاسی و حاکمیتی حامی بهره‌وری
			توجه به خودشکوفای نمودن افراد تحصیل کرده در سازمان
حمایت سازمانی			یکپارچه سازی ارزش‌های نیروی کار با ارزش‌های سازمان
			توجه به تجارب کارکنان بازنشسته
			تقویت نشاط سازمانی

جدول ۵- مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم طبقه بندی شده ارزش‌های تاثیرگذار بر فرهنگ بهره‌وری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد (رمز)
ارزش‌های ایزاری	ارزش‌های شایستگی (کفایت اجتماعی)	معنویت و صفات حسنه	مذهبی بودن و توجه به اصول آن
			دادن ارزش به کار
			راستگویی، خالصانه و مخلصانه کار کردن
			امانتداری
			صداقت و پاکی در انجام وظایف سازمانی
مسئولیت پذیری در قبال انجام کار و فعالیت			

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد (رمز)	
ارزش‌ها غایی	مهارت‌های فردی	توانایی تشخیص مساله در کارکنان	سازمانی	
		یادگیرنده بودن	توجه به حسن انجام وظایف	
		انجام هوشمندانه تر نه کار سخت تر	روحیه تلاش گری	
		کارکنان تحلیل گر	روحیه کارمحوری	
	عوامل موفقیت فردی در کار	وجود تفکر انتقادی	خودکنترلی	
		متخصص بودن در کار	نظم و انضباط	
		افزایش مهارت‌های فردی	خلاقیت و نوآوری	
			افزایش مهارت‌های فردی	
	ارزش‌های فردی (حالت درونی)	هدف جویی	توجه به رسالت سازمان	توجه به هدفگذاری در سازمان
			توجه به اهداف و فلسفه سازمان	توجه به اهداف فردی و سازمانی
			هم راستا نمودن اهداف فردی و سازمانی	افق زمانی بلندمدت
				افق زمانی
همکاری		رفاه در زندگی کاری	زندگی راحت	تامین امنیت شغلی برای کارکنان قراردادی و پیمانی
		توجه به حسن انجام کار	احساس امنیت	توجه به حسن انجام کار
		مشارکت جویی در انجام کارها	مشارکت جویی	مشارکت جویی در انجام کارها
			ار تباطات سازنده سازمانی	ار تباطات سازنده سازمانی
ارزش‌های اجتماعی (تعاملات بین فردی)	صلح و آرامش	وجود اعتماد متقابل در محیط کار (بین نیروی کار و کارفرما)	وجود اعتماد متقابل در محیط کار (بین نیروی کار و کارفرما)	
		تقویت همکاری در سازمان بجای رقابت طلبی	تقویت همکاری در سازمان بجای رقابت طلبی	
	شکل تعاملات	مشارکتی نمودن تصمیم گیری‌ها (مدیریت مشارکتی)	مشارکتی نمودن تصمیم گیری‌ها (مدیریت مشارکتی)	
			مشارکتی نمودن تصمیم گیری‌ها (مدیریت مشارکتی)	

## نگرش‌ها

در خصوص واحد تحلیل یعنی نگرش‌های مرتبط با فرهنگ بهره‌وری، مرور و بررسی دقیق مصاحبه‌ها منجر به شکل‌گیری هفت مفهوم شد که در مرحله بعد از این مفاهیم سه مقوله به دست آمد.

حاصل تحلیل محتوای کیفی نگرش‌های مرتبط با فرهنگ بهره‌وری، سه مقوله باورها، بعد عاطفی و رفتاری می‌باشد که در جدول ۶ آرایه شده است. مصاحبه‌های به عمل آمده در این بخش نشان می‌دهد، بسیاری از مصاحبه شونده‌گان اذعان داشتند که فرهنگ بهره‌وری دچار نقصان است در حالیکه این مطلب باید ابتدا برای همه مدیران و نیز کارکنان به شکل واقعی باور شود یعنی باور کنند که چنین مساله با اهمیتی وجود دارد؛ زیرا بعد از تشخیص مساله و تایید اهمیت آن می‌توان برای حل کردن مشکل اقداماتی انجام گیرد. تا زمانی که ارزیابی افراد نسبت به چیزی تغییر نکند، واکنشی هم در قبال آن در پی نخواهد داشت. مدیران سازمان باید ابتدا بپذیرند که مساله‌ای وجود دارد. همگامی که به دنبال چاره‌اندیشی باشند، یعنی درباره مسئله نگرانی داشته و به آن علاقه دارند. بنابراین افرادی که در سازمان دغدغه مند هستند و دلسوز سازمان اند و نسبت به سازمان علاقه داشته و نگران آینده آن باشند می‌توانند در جهت گیری‌های خود تغییراتی ایجاد نمایند و سپس در راستای حل آن مساله گام بردارند.

جدول ۶- مقوله‌های برگرفته از مفاهیم طبقه بندی شده نگرش‌های مرتبط با فرهنگ بهره‌وری

مقوله	مفهوم	کد (رمز)
باورها	تشخیص مساله	باور به وجود مشکل در فرهنگ بهره‌وری در سازمان
		باور به لزوم حل مشکل فرهنگ بهره‌وری در سازمان
		باور کارکنان نسبت به لزوم کاهش هزینه و افزایش اثربخشی در کار
باورها	اهمیت مساله	شناخت و آگاهی خود مدیران نسبت به بهره‌وری
		ایجاد باور در مدیران نسبت به اهمیت بهره‌وری
حل مساله	حل مساله	ایجاد عقیده در مدیران نسبت به تقویت و ترویج فرهنگ بهره‌وری
		باور به توانایی خود در حل مشکل بهره‌وری
		ایجاد شناخت کامل در کارکنان نسبت به اصول و وظایف شغلی
		عدم وجود انتظارات غیرقانونی مدیران
		اعتقاد به اینکه رستگاری در انجام کار با ارزش است

مقوله	مفهوم	کد (رمز)
بعد عاطفی	نگرانی	ایجاد حس دلسوزی سازمانی
		تقویت حس تعصب به سازمان
	علاقه مندی	تقویت حس هویت سازمانی
		ایجاد احساس وابستگی شغلی
		تقویت حس رضایت از کار
		تقویت تعهد عاطفی به سازمان
بعد رفتاری	جهت گیری	داشتن تعریف صحیح از بهره‌وری
		توجه به جنبه‌های کیفی بهره‌وری (نه فقط توجه به عدد و رقم آن)
	عملکرد	رفع تناقض بین باورها و رفتارها (بخاطر هم‌رنگی با جماعت کم کار نشوند)
		داشتن عملکرد بهره‌ور
	عملکردی	اصلاح نظام ارزشیابی عملکرد
		توجه به عملکرد مستمر فرد
		رفع سیاست زدگی مردم در سازمان‌ها (مرز بین سیاست و تخصص در سازمان‌ها قاطی شده است)

### هنجارهای مرتبط با فرهنگ بهره‌وری

مطابق با جداول ۷ و ۸ نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی هنجارهای مرتبط با فرهنگ بهره‌وری، کدهای اولیه به دست آمده را در ده مفهوم طبقه بندی نموده و سپس این مفاهیم به سه مقوله مرتبط با فرهنگ بهره‌وری منتج شده اند. براساس مصاحبه‌های انجام گرفته، استانداردهای رفتاری چه به صورت قانون، چه به صورت عادات شخصی در محل کار و چه به صورت آداب اجتماعی می‌توانند بر فرهنگ بهره‌وری تاثیرگذار باشند. به عنوان مثال سیستم‌های جذب و گزینش و نیز ارتقای شغلی در سازمان باید دارای قوانینی محکم باشد، همچنین برنامه ریزی‌های دقیقی برای توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان صورت گیرد، اصول اداری و فعالیت‌های عملیاتی و مدیریتی به شکل قانون در سازمان حاکم شود تا راه را بر هر گونه رابطه بازی و باند بازی در سازمان ببندد و هر چیز در جای خودش به درستی قرار گیرد تا بتوان

روی نتایج فعالیت‌های سازمان مانور دارد و آن‌ها را پیش بینی نموده یا برای تغییر فعالیت‌ها برنامه ریزی نمود. البته برای اینکه افراد بتوانند در مقابل قانون سرخم نموده و برای آن احترام قایل شوند باید در خود کمی زمینه سازی کرده باشند. هنجارهای فردی یا عادت‌های موجود در افراد یا گروه‌های سازمانی نیز دارای اهمیت است، مثلا در افراد این عادت نباید شکل بگیرد که از زیر کار یا بار مسئولیت شانه خالی کنند یا باید عادت کنند انسان‌های فعالی باشند (بجای منفعل بودن) در گروه‌ها نیز افراد نباید به دنبال رقابت‌های ناسالم با هم باشند بلکه عادت کنند یکدیگر را به بهره‌وری بیشتر تشویق نمایند همچنین عادت کنند بجای فردگرایی و تنها کار کردن بتوانند به شکل تیمی کار کنند تا نتایج بهتری حاصل شود. در دنیای امروز مشاهده شده است که تعدادی از ناهنجاری‌ها متأسفانه به هنجار تبدیل شده اند و کم کم عادات شده اند، باید مراقب این امور بود، مثلا در مصاحبه‌ها به این امر اشاره شده بود که افراد کمتر خود را موظف می‌کنند تا خودسازی کنند در حالیکه افراد در جامعه نیاز دارند بعضی از رفتارهای خود را تغییر بدهند و هنجارهای بهتری را در خود ایجاد کنند. همچنین به عنوان یک آداب اجتماعی افراد از منابع به شکل بهینه استفاده کنند یا به دیگرخواهی تشویق شوند. توجه به مسئولیت اجتماعی افراد، رفتارهای شهروندی سازمانی و قدردانی از یکدیگر از جمله مواردی است که باید در آداب اجتماعی بیشتر به آن‌ها توجه شود تا بتوان در مسیر ارتقای فرهنگ بهره‌وری گام برداشت. همان طور که بیان شد، متأسفانه در سازمان مشاهده می‌شود که این نوع هنجارهای مثبت تبدیل به ضد هنجار شده و جای آن ناهنجاری‌ها تبدیل به هنجار شده اند.

جدول ۷- مقوله‌های برگرفته از مفاهیم طبقه بندی شده هنجارهای مرتبط با فرهنگ بهره‌وری

مقوله	مفهوم	کد (رمز)
هنجارهای رسمی (قانون)	جذب و گزینش	استعدادیابی کردن نیروها پیش از جذب آن‌ها
		گزینش قانونی بر مبنای مقررات و معیارهای صحیح
		گزینش و جذب نیروهای توانمند و کارآمد (علمی و مهارتی)
		کاهش نیروهای ستادی
	ارتقا و پیشرفت شغلی	امکان رشد و پیشرفت کارکنان
		داشتن معیارهای مشخص برای تعیین شایستگی افراد
		ایجاد ارتباط بین ارتقای مدیران و عملکرد بهره‌ورانه آن‌ها
		معیار دادن ارتقای شغلی به کارکنان بهره‌وری باشد نه سابقه کار و مانند آن
		انجام کار درست توسط اشخاص درست
		تقویت سیستم جانشین پروری
کارراهه شغلی برای کارکنان با سابقه کاری بالا تعریف شود که بی‌انگیزه نشوند		

جدول ۸- مقوله‌های برگرفته از مفاهیم طبقه بندی شده هنجارهای مرتبط با فرهنگ بهره‌وری

مقوله	مفهوم	کد (رمز)
هنجارهای رسمی (قانون)	ارتقا و پیشرفت شغلی	ارتقای مدیران از داخل سازمان انجام گیرد
		پرورش نیروی انسانی کارآمد
	علمی و مهارتی	مدیریت انتقال اطلاعات و تجربه
		استفاده از تجارب کشورهای موفق
		استفاده از عنصر تحقیقات و پژوهش
		بکارگیری مدیریت دانش
		بروز رسانی علم و اطلاعات کارکنان
		توانمندسازی کارکنان
	اصول اداری	اجتناب از تشریفات زاید اداری
		انجام و ظایف سازمانی در موعد مقرر
توجه به جایجایی کارکنان		

مقوله	مفهوم	کد (رمز)
هنجارهای غیررسمی (عادات)	عملیاتی	استفاده از نیروهای کارآمد در سازمان
		حمایت سازمان از کارکنان بهره ور
		عملی نمودن تحقیقات علمی در سازمان
		بازطراحی و به روز رسانی شرح شغل
		استفاده از توانمندی‌های کارکنان
		توجه به گردش شغلی
	مدیریتی	داشتن نگاه راهبردی به بحث فرهنگ بهره‌وری
		ثبات مدیریتی در سازمان
		برنامه ریزی‌های متناسب
		برنامه ریزی و مدیریت تغییر
		توجه به حسن اجرای برنامه ریزی‌های سازمانی
		اصلاح محورهای اصولی نه هزینه کردن روی پیامدها
فردی	تاکید بر وجود سیاست‌های کاری در سازمان در کنار داشتن استراتژی و تاکتیک	
	رفع نقص شانه خالی کردن از بار مسئولیت سازمانی	
	تقویت روحیه جهادی و ایثار	
	تشویق روحیه فعال بودن در کار (بجای منفعل بودن)	
	مفید فایده بودن فرد (تصمیم گیری، حل مساله و ...)	
	تشویق توسعه گروه‌های دوستی بهره ور	
گروهی	تشویق کار تیمی بجای کار انفرادی	
	تشویق رفتارهای دوستانه نه مخرب	
	استفاده بهینه از زمان	
هنجارهای اجتماعی (آداب)	خودسازی	استفاده بهینه از منابع
		تشویق و فرهنگسازی بهره‌وری در زندگی شخصی افراد
		توجه به منافع عمومی
	دیگرخواهی	تقویت توجه به مسئولیت اجتماعی
		تقویت رفتار شهروندی سازمانی
		توجه به محیط زیست
		توجه به میراث فرهنگی
		قدردانی و تشکر از کارکنان فعال و بهره ور

## نمادهای مرتبط با فرهنگ بهره‌وری

مشابه با تحلیل محتوای انجام شده در بخش‌های قبل، در این بخش نیز یازده مفهوم شناسایی شده از کدهای اولیه در چهار مقوله داستان‌ها، آداب و رسوم، نمادهای فیزیکی و زبان طبقه‌بندی شده‌اند که در قالب جداول ۹ و ۱۰ ارائه شده‌اند. در این بخش مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که مدیران به عنوان الگوها و نیز اسطوره‌های سازمانی باید خیلی بیشتر به بحث فرهنگ بهره‌وری حساسیت نشان دهند. همچنین نظام حاکمیتی و وزرا نیز باید نسبت به مشکل بهره‌وری با رویکردی جدی‌تر به دنبال فرهنگسازی باشند. همچنین تواتراتی درباره سازمان‌های ایرانی مخصوصاً سازمان‌های دولتی وجود دارد که کارکنان دولتی به دنبال کسب درآمدهای بدون زحمت هستند و تلاشگری را محور فعالیت‌های خود قرار نمی‌دهند. از سوی دیگر سیستم‌های کنترلی نیز نقش بسیار مهمی دارند و باید در یک سیستم اداری با گرفتن بازخوردهای محکم و موثق به کنترل هر چه بیشتر فعالیت‌های کاری و اداری پرداخت. سیستم جبران خدمات نیز می‌تواند در زمینه فرهنگ بهره‌وری کمک نماید بدین صورت که با مکانیزم‌هایی از جمله شریک کردن کارکنان در سود و منافع، انگیزه آن‌ها را برای انجام کار بهره‌ور بیشتر جلب نمود، البته این منوط به این است که سیستم‌های اداری بیشتر اصول‌گرا باشند و کارها را به طور مناسبی کارشناسی نمایند و به اندازه به کارکنان کار واگذار نموده یا اختیارات بدهند. بنابراین سیستم سازمانی با رعایت حال کارکنان خود و ایجاد تعادل بین کار-زندگی یا همدردی با کارکنان در مواقع سخت و مشکل یا استفاده از شیوه‌های مناسب مدیریتی متناسب با شرایط یا زیردستان و مواردی از این دست، توجه بیشتر خود را به کارکنان نشان داده و از این طریق آداب و رسوم خوب و سالمی را در سازمان بنیان نهد. در عین حال استفاده از پوسترها، تابلوها و مجسمه‌های حامی فرهنگ بهره‌وری و تلاشگری در سازمان، همچنین لوگوهای مرتبط می‌تواند روی انرژی کارکنان موثر واقع شود و روحیه کاری آن‌ها را افزایش دهد. زبان مشترک، همدلی و ارتباطات مناسب در سازمان نیز می‌تواند به نوبه خود باعث سینرژی و هم‌افزایی کاری کارکنان در سازمان شده و همه را یکپارچه به سمت داشتن فرهنگی بهره‌وری هدایت نماید.

## جدول ۹- مقوله‌های برگرفته از مفاهیم طبقه بندی شده نمادهای مرتبط با فرهنگ بهره‌وری

مقوله	مفهوم	کد (رمز)
داستان‌ها	اسطوره‌ها و الگوها	تقویت وجدان‌گرایی مدیران (به عنوان یک مسلمان)
		الگو بودن مدیران
		الگو بودن رفتار بهره‌ورانه مدیران
	نظام سیاسی و حاکمیتی	تقویت حساسیت در مدیران سازمان‌های دولتی نسبت به بهره‌وری
		توجه به مشکل ضعف فرهنگ بهره‌وری از سوی مقامات بالای کشور (رئیس‌جمهور، وزرا و ...)
	تواترات	رفع نگاه به سازمان به چشم یک نان دانی نه یک مکان عملکردی (داستان تصور غلط از استخدام‌های دولتی)
		رفع فرهنگ رفاه بدون تلاش
		توجه به فرهنگ تلاش‌گری (توجه به داستان مدیران و کارگران انگلیسی در ابتدای تاسیس شرکت نفت)
رفع تمایل به کسب درآمد بدون زحمت (سابقه تاریخی دارد)		
آداب و رسوم	کنترل	تقویت مکانیزم‌های بازخورد
		توجه مدیریت به برنامه ریزی، اجرا، ارزیابی، پایش و بهبود بهره‌وری

## جدول ۱۰- مقوله‌های برگرفته از مفاهیم طبقه بندی شده نمادهای مرتبط با فرهنگ بهره‌وری

مقوله	مفهوم	کد (رمز)
آداب و رسوم	مکانیزم‌های جبران خدمات	دادن پاداش‌ها بلافاصله بعد از انجام کار مطلوب
		ذی نفع کردن کارکنان در نتایج
		شریک کردن کارکنان در سهام
	رعایت حال دیگران	سپردن کار به اندازه به کارمند
		ایجاد تعادل بین کار-زندگی
		دلجویی و هم‌دردی با کارکنان در مواقع سخت و مشکل
		استفاده از شیوه‌های متفاوت مدیریتی متناسب با شرایط
		درک مشکلات سازمان‌های پایین دستی توسط مقامات بالای سازمان تا بتوانند قوانین متناسب و واقع بینانه وضع کنند.

مقوله	مفهوم	کد (رمز)
	اصول گرایی	برون سپاری کارهایی که هزینه‌های سازمان را افزایش می‌دهند
		توجه به روش‌های نوین در کار
		کارشناسی کردن کارها
		انجام کارهای به صورت پروژه ای
		اجتناب از انجام کار به طور سلیقه‌ای در سازمان
		تناسب مسئولیت‌ها با اختیارات افراد
		کاهش تعارض و تضاد بین نقش‌ها و وظایف
نمادهای فیزیکی	پرچم و لوگو	وجود پرچم و آرم و لوگوی سازمان
	تابلوها و پوستر	وجود قاب عکس‌هایی درباره چگونگی تلاش و کوشش کارکنان سازمان وجود شعارهایی درباره فرهنگ و بهره‌وری وجود تابلوها جهت ترویج اخلاق حرفه‌ای به کمک آیات و احادیث
	ارتباطات	یاددهی حقوق شهروندی و حقوق سازمانی کارکنان لزوم یادگیری یک زبان مشترک با دنیا
زبان	همدلی	ایجاد و تقویت ارق ملی



### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این تحقیق دستیابی به ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های چارچوب معماری بومی فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بود. نتایج تحقیق با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق و مقایسه آن با مصاحبه‌های انجام شده، چارچوبی برای معماری بومی فرهنگ بهره‌وری ارائه می‌دهد که شامل ابعادی از قبیل: ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و نمادها است. به علاوه شاخص‌های هر یک از این ابعاد با توجه به مقایسه مصاحبه‌ها و مطالعات انجام شده می‌تواند مدنظر قرار گیرد. مولفه‌های اصلی تدوین چارچوب معماری بومی فرهنگ بهره‌وری بر مبنای این پژوهش عبارتند از: ارزش‌های ابزاری (ارزش‌های اخلاقی و ارزش‌های شایستگی)، ارزش‌های غایی (ارزش‌های فردی و ارزش‌های اجتماعی)، باورها، بعد عاطفی، بعد رفتاری، هنجارهای رسمی (قانون)، هنجارهای غیررسمی (عادات‌ها)، هنجارهای اجتماعی (آداب)، داستان‌ها، آداب و رسوم، نمادهای فیزیکی و زبان. در این پژوهش محقق با مقایسه تطبیقی شاخص‌های مطرح شده در ادبیات و مصاحبه‌های انجام شده پی برد که تعداد بسیار کمی از شاخص‌های شناسایی شده به نوعی مختلف در ادبیات مطرح شده است، لیکن با بررسی دقیق‌تر تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده شاخص‌های جدید و نابی بیان شد که می‌تواند در جهت تکمیل الگوی مطرح شده موثر واقع شود. شاخص‌هایی از قبیل: تربیت و توسعه علمی و تخصصی، برابری و عدالت سازمانی، نظام پاداش و تنبیه، اخلاق حرفه‌ای، حمایت سازمانی، معنویت و صفات حسنه، مهارت‌های فردی، عوامل موفقیت فردی در کار، هدف‌جویی، بعد زمانی، زندگی راحت، احساس امنیت، همکاری، صلح و آرامش، شکل تعاملات، تشخیص مساله، اهمیت مساله، حل مساله، نگرانی، علاقه مندی، جهت‌گیری عملکرد، عملکردی، جذب و گزینش، ارتقا و پیشرفت شغلی، علمی و مهارتی، اصول اداری، عملیاتی، مدیریتی، فردی، گروهی، خودسازی، دیگرخواهی، اسطوره‌ها و الگوها، نظام سیاسی و حاکمیتی، تواترات، کنترل، مکانیزم‌های جبران خدمات، رعایت حال دیگران، اصول‌گرایی، پرچم و لوگو، تابلوها و پوستر، ارتباطات و همدلی از جمله شاخص‌هایی است که در خلال این پژوهش شناسایی شد.

در نهایت با توجه به شاخص‌های مطرح شده در هر یک از ابعاد و مولفه‌ها، به طور خلاصه می‌توان بیان کرد که گام اولیه و اساسی جهت معماری بومی فرهنگ بهره‌وری در سازمان، تعیین ارزش‌های سازمان و پررنگ نمودن آن‌ها است. البته این ارزش‌ها بعضاً به نوعی در سازمان وجود دارند ولی با توجه به مشغله اداری و مشکلات و گرفتاری‌های روزمره و نیز گذر دوران کم‌کم رو به افول می‌گذارند و نیاز است که سازمان با تاکید بر روی آن‌ها و حمایت از ارزش‌ها نگذارد رنگ ببازند، زیرا ارزش‌ها سنگ بنای فرهنگ هر سازمانی هستند. این ارزش‌ها هستند که نگرش‌ها را شکل می‌دهند. برای ایجاد نگرش‌های مطلوب در راستای خوب کار کردن و بهره‌ور بودن باید ارزش‌ها محترم و مغتنم شمرده شوند و اجازه داده شود تا آنان دلمشغولی و نگرانی کارکنان شوند و به عنوان اهرم فشار برای جهت‌گیری‌های عملکردی آن‌ها باشند. هنجارها که همان استانداردهای رفتاری مورد قبول در سازمان می‌باشند بایستی از سوی مدیران ارشد سازمان به شکلی جهت پیدا کنند یعنی مدیران تعدادی از هنجارهای مشخص را به شکل قانون در بیاورند و هر نوع سرپیچی از آن را همراه با تنبیه و توبیخ و ... نمایند و در عین حال تعدادی از هنجارها را در افراد به شکل عادت نهادینه کنند. این عادات‌ها می‌تواند به شکل فردی یا در سطح گروه باشند. البته کار تدوین چارچوب معماری بومی فرهنگ بهره‌وری به همین جا ختم نمی‌گردد بلکه باید برای هنجارهای اجتماعی در سازمان نیز تدابیری اندیشیده شود، از آن جمله خودسازی کردن افراد یا دیگرخواهی آن‌ها است. یک سازمان بهره‌ور برای موفقیت خود به خودسازی کارکنان در زمینه‌های مختلف از جمله استفاده بهینه داشتن از امکانات سازمانی و نیز دیگرخواه بودن آن‌ها مثل توجه به منافع عمومی (در مقابل توجه به منافع شخصی) نیاز دارد. البته مدیران سازمان به خوبی می‌دانند تا زمانی که خودشان الگوسازی نکنند، یعنی در عمل با رفتار خودشان نشان ندهند که فرهنگ بهره‌وری چه جایگاهی دارد نمی‌توانند با سخنرانی‌ها یا شعارها کار را پیش ببرند. همچنین در مقامی بالاتر، ریاست جمهور و وزرا نیز با اسطوره بودن و الگو بودن خود و ایجاد و نشان دادن اهمیت فرهنگ بهره‌وری می‌توانند به تغییر و جهت‌گیری بهینه کارکنان کمک کنند. تواترات موجود در سازمان‌های دولتی معمولاً سینه به سینه منتقل می‌شود و افراد بر این باور وارد سازمان‌های دولتی می‌شوند که با استخدام در اینجا می‌توان بدون زحمت و عرق ریختن درآمد داشت در حالی که این تواترات اشتباه باید با مکانیزهای کنترلی، سیستم‌های جبران خدمات و بازخوردهای منسجم و جدی هدایت و کنترل شوند. البته

اصول‌گرایی در سازمان و داشتن چارچوب‌های کاری کارشناسی شده نیز خیلی مهم است و سازمان می‌تواند در کنار این موارد با رعایت حال کارکنان خود و حمایت از آن‌ها و در عین حال قرار دادن تابلوها، پوسترها و نمادهای فیزیکی متناسب با ترویج و تقویت فرهنگ بهره‌وری، یک زبان مشترک را بین کارکنان برقرار کند تا همه همدل و هم صدا بتوانند در راستای بهره‌وری گام بردارند.

از این چارچوب چندین حوزه پیشنهادی برای علاقه‌مندان در حوزه مدیریت رفتار سازمانی پیشنهاد می‌شود: اول پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آینده در راستای عملیاتی کردن و سنجش و اعتبارسنجی این تحقیق انجام گیرد. دوم، محققان علاقه‌مند می‌توانند به بررسی چارچوب‌های مختلف برای سازمان‌های خدماتی، بازرگانی و آموزشی نیز به طور تخصصی اقدام نمایند.

## منابع:

۱. ازوجی، علاء الدین؛ داداشی، صادق (۱۳۹۰)، تحلیل سطح بهره‌وری نیروی کار در اقتصاد ایران چالش‌ها، فرصت‌ها و رهیافت‌ها، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۳۳-۱۳۲، صص ۳۸-۱۶.
۲. استانبر، آلن (۱۳۷۶)، مدیریت بهره‌وری: تجربه ژاپنی: ژاپن بیش از هر کشور صنعتی دیگر رابطه بین بهره‌وری و کیفیت را می‌فهمد، ترجمه صدرالله البرزی، نشریه تعاون، شماره ۷۲، صص ۹۱-۸۷.
۳. ایمان، محمدتقی؛ نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰)، تحلیل محتوای کیفی، نشریه پژوهش، شماره (۲) ۳، صص ۴۴-۱۵.
۴. بردبار، غلامرضا؛ کنجکاو منفرد، امیررضا (۱۳۹۰)، تبیین عوامل اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان شرکت گاز استان
۵. یزد و آرایه راهکارهای لازم (رویکرد فازی)، نشریه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۱۵، صص ۱۱۲-۸۳.
۶. پریش، رقیه؛ سالارزهی، حبیب اله؛ موغلی، علی رضا؛ روشن، سیدعلیقلی (۱۳۹۵)، چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره (۲۵) ۳، صص ۲۹-۱.
۷. تبریزی، منصوره (۱۳۹۳)، تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی، فصلنامه علوم اجتماعی، شماره ۶۴، صص ۱۳۸-۱۰۵.
۸. دانیالی ده حوض، محمود؛ علامه، سیدمحسن؛ منصوری، حسین (۱۳۹۲)، بررسی و شناخت عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و تعیین اولویت آن‌ها در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، شماره (۲۷) ۷، صص ۷۲-۴۳.
۹. دفت، ریچارد ال (۱۳۹۳)، «مبانی تئوری و طراحی سازمان»، ترجمه: علی پارسایان؛ سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۰. دهقان نیستانکی، مهدی؛ رسولی نژاد، عبدالحسین؛ عزیزی، حبیب (۱۳۹۰)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات دهی عمومی استان تهران، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، شماره (۱۶) ۶، صص ۱۰۲-۸۹.
۱۱. رایینز، استیفن؛ تیموتی، جاج (۱۳۸۹)، «رفتار سازمانی»، ترجمه: مهدی زارع، تهران: انتشارات نص

۱۲. ساسانی، حسین (۱۳۸۴)، سنگ بنای بهره‌وری، مجله صنعت لاستیک ایران، صص ۱۱۷-۱۲۰.
۱۳. طاهری، شهنام (۱۳۹۱)، «بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها (مدیریت بهره‌وری فراگیر)»، تهران، نشر هستان.
۱۴. عالی، صمد؛ بافنده زنده، علیرضا (۱۳۹۲)، موانع ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی، نشریه مدیریت بهره‌وری، شماره ۷(۲۵)، صص ۶۶-۵۳.
۱۵. عباس زاده، محمد (۱۳۹۱)، تاملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی، نشریه جامعه‌شناسی کاربردی، شماره ۲۳(۴۵)، صص ۳۴-۱۹.
۱۶. محمدرزاده، زهرا؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد (۱۳۹۳)، گونه‌شناسی نظریه‌های ضمنی پیروی با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای عرفی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۹(۳۶)، صص ۵۱-۲۵.
۱۷. مرتضوی، شهرناز؛ طیب، منیرالسادات؛ امیرشاهی، میراحمد (۱۳۷۹)، «رابطه فرهنگ یا مدیریت منابع انسانی و رفتارهای سازمانی»، تهران، انتشارات نخل.
۱۸. ملکی، محمدرضا؛ موسی زاده، محمود؛ احمدی، مصیب (۱۳۸۴)، بررسی عوامل مرتبط با بهره‌وری در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی مازندران از دیدگاه مدیران سطوح مختلف بیمارستان، نشریه مدیران سلامت، شماره ۸(۲۰)، صص ۸۸-۸۲.
۱۹. معاونت طرح و برنامه، دانشگاه فردوسی مشهد (۱۳۹۱)، [www.vpb.um.ac.ir](http://www.vpb.um.ac.ir).
۲۰. معاونت برنامه ریزی و امور اقتصادی مرکز نوسازی و تحول اداری (۱۳۸۷)، <http://nosazi.mefa.ir/Portal/Home/default.aspx>
۲۱. هوشمند همدانی، نوشین (۱۳۷۹)، فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر بهره‌وری کارکنان، نشریه بانک و اقتصاد، شماره ۱۵، صص ۲۱-۱۴.
۲۲. توجه ویژه به بهره‌وری سرمایه در طرح جامع بهره‌وری تصویب طرح جامع بهره‌وری در ایران برای نخستین بار (۱۳۹۳)، روزنامه ایران، کد خبر: ۴۲۱۶۴.
23. Cooke, R. A.; Russeau, D. M (1988), "Behavioral normas and expectation A quantitative approach to the assessment of organizational culture", *Group & organization studies*, No. 3 (13), 273-245.
24. Colino, A.; Benito-Osorio, D.; Rueda-Armengot, C (2014), "Entrepreneurship culture, total factor productivity growth and technical progress: Patterns of convergence towards the technological frontier", *The journal of Technological Forecasting & Social Change*, No. 88, 349-359.

25. Demeter, K.; Chikan', A. ;Matyusz, Z (2011), "Labour productivity change: Drivers, business impact and macroeconomic moderators", *Int. J. Production Economics*, No. 131, 215–223.
26. Dobni, D.; Ritchie, J. R. B. ; Zerbe, W (2000), "Organizational Values: The Inside View of Service Productivity", *Journal of Business Research*, No. 47, 0148, 91–107.
27. Gallego-Toledo, Maria (2015), "Cultural profiling and a Chinese experience", *Journal of Chinese Human Resource Management*, No.6 (2), 120 – 132.
28. Hakkak, M.; Nazarpoori, A.; Mousavi, S. N. ; Ghodsi, M. (2015), "Investigating the effects of emotional intelligence on social-mental factors of human resource productivity", *Journal of Work and Organizational Psychology*, No. 31, 129–134.
29. Henri, J. F.o (2006), "Organizational culture and performance measurement systems", *Accounting, Organizations and Society*, No. 31, 77–03.
30. Kao, C.; Tsaur, S. (Emily) ;Wu, T (2016), "Organizational culture on customer delight in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, No. 56, 98–108.
31. Mathew, J (2007), "The relationship of organisational culture with productivity and quality", *Employee Relations*, No. 29(6), 677 – 695.
- Naoum, S (2016), "Factors influencing labor productivity on construction sites", *International Journal of Productivity and Performance Management*, No.65 (3), 401 – 42.
32. Ostapenko, N (2015), "National culture, institutions and economic growth", *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, No. 4 (3), 331 – 351.
33. Panagiotis, M.; Alexandros, S. ; George, P (2014), "Organizational Culture and Motivation in the Public Sector", *The case of the City of Zografou, Eurship and Public Policy*, No. 4 (3) , 331 – 351.
34. "Procedia Economics and Finance 14", *International Conference on Applied Economics (ICOAE)*. (2014), 415 – 424.
35. Stainer, A (1995), " Productivity management: the Japanese experience", *The journal of Management Decision*, No.33 (8), 12-4.
36. Vol Glinow, M.; Vol Glinow, M. (2015), "Organizational behavior emerging knowledge Global reality", *Mc GrowHill education*, seven edition.
37. Wei Choo, C (2013), "Information culture and organizational effectiveness", *International Journal of Information Management*, No. 33, 775– 779.
38. Wright, P. C.; Berrell, M; Gloet, M (2008), "Cultural values, workplace behavior and productivity in China A conceptual framework for practicing managers", *Management Decision*, No. 46 (5), 797 – 812.