تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۲۶

ارایه چارچوب بومی جهت معماری فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب[۱]

مهتا جودزاده[۲] - نورمحمد یعقوبی[۳] - سیدعلیقلی روشن[۴] - مهدی نداف[۵]

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 درمی یابیم که ارزش ها، نگرش ها، 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 داستان ها، 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

مقدمه

بهره‌وری یک مساله جهانی است و حدود سه دهه است که تلاش هایی در جهت آن در سازمان‌ها شروع شده است یا به دنبال راه هایی برای افزایش نرخ بهره‌وری در سازمان‌ها بوده اند (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[1] (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، سازمان افزاری و مغز افزاری 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 بربندد (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 داتشگاهی جایگاه ویژه‌ای دارد. بدین صورت که فرهنگ سازمانی ممکن است یک تاثیر اساسی بر افزایش بهره‌وری داشته باشد. سازمان‌های غربی معمولا ارزش‌های خودشان را با اهداف ارتقای بهره‌وری ادغام می‌کنند. بسیاری از مطالعات مانند کوپلمن[2] و همکاران (۱۹۹۰) و سهل و مارتین[3] (۱۹۹۰) تاثیر فرهنگ سازمانی را روی بهره‌وری اثبات نموده اند (Mathew, 2007). زیرا فرهنگ به طور مستقیم یا غیرمستقیم نگرش ها، رفتار و عملکرد افراد را تحت تاثیر قرار

1. Porter
2. Kopelman
3. Siehl and Martin

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

می‌دهد (Ostapenko, 2015). تحقیقات وی چو[1] (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، کره ای، اروپایی و آمریکایی موفقیت خود را مدیون فرهنگ سازمانی خود هستند که کارکنانشان از آن‌ها پیروی می‌کنند. در واقع وجود نگرش ها، 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[2] (۱۹۹۸) اگر فرهنگ سازمان قوی باشد، می‌تواند بهره‌وری مطلوبی را به نمایش بگذارد (دهقان نیستانکی، ۱۳۹۰).

محققان بیان کرده اند 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، مثلا عملکرد در هنگ کنک 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).

تونیهل[3] (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 نهاده‌ها 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 چشم انداز 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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 چالش ها: نبود فرهنگ سازمانی مناسب جهت ارتقای بهره‌وری نیروی کار در سازمان‌ها می‌باشد؛ این در حالی است که در کشور ما فرصت هایی 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 آن ها، 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؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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

پژوهش حاضر در این مورد، شرکت ملی مناطق نفت خیز 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 نظریه ها، تحقیقات و تجارب کشورهای موفق در این زمینه ارایه می‌گردد.

از نظر اشنایدر، بریف و گازو[1] (۱۹۹۶) واژه فرهنگ بوسیله مفاهیم مختلفی تعریف شده است مانند ارزش ها، جو سازمانی، مصنوعات فیزیکی و فرهنگی، هنجارها یا چسپ 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 گانتر[2] (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 نموده اند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹).

فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش ها، 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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[1] (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 تصمیم گیری، 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 اطلاعاع داریم (Henri, 2006).

از ادغام مدل شاین (۱۹۹۲) –شامل سه سطح: مفروضات بنیادین، ارزش‌ها و نمادها- دشپاند و وبسترز[2] (۱۹۸۹) در توضیح فرهنگ، هامبورگ و فلسر[3] (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[4] 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[5] 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

در زمینه ارزش‌های فردی مدل دیگری نیز توسط دانشمند روانشناس شالو شوارتز[۱] 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[۲]
۲. خیرخواهی[۳]
۳. انطباق[۴]
۴. سنت[۵]
۵. امنیت[۶]
۶. قدرت[۷]
۷. موفقیت[۸]
۸. لذت گرایی[۹]
۹. تحریک (انگیزش)[۱۰]
۱۰. خود-هدایتی[۱۱] (Vol Glinow and Vol Glinow, 2015).

محققان و دانشمندان پایه گذار و معرف فرهنگ سازمانی در ادبیات دانشگاهی در قالب جدول زیر (جدول۱) 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. Shalow schwartz
2. universalism
3. benevolence
4. conformity
5. tradition
6. security
7. power
8. achivement
9. hedonism
10. stimulation
11. self-direction

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

جدول ۱- تعاریف مختلف درباره فرهنگ سازمانی

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

منبع: (Cooke & Russeau, 1988)

واژه بهره‌وری[1] 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

جدول۲- 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 نهاده های ملموس می‌باشد
۱۹۸۰	ماندل	بهره‌وری به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد مصرف شده است که با سال پایه مقایسه می‌شود

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

سازمان ملی بهره‌وری ایران[1]: 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) ارایه 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 متعد، 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 مادام العمر، 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، جمع گرایی، 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)

1. MPO

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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 پرداخته اند. پترسون[1] 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[2] (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[3] 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[4] (۱۹۸۶) بر اثر برجسته خود «فرهنگ بهره‌وری» کار کردند. براساس تحقیقات آن ها، فرهنگ بهره ور 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 ناثیر می‌گذارد. ارزش‌های سازمانی به طور سیستماتیک در سطح فردی به ویژگی‌های افراد بستگی دارد. تحقیقات مگلینو، راولین و ادکینز[5] (۱۹۸۹)؛ اورلی، چت من و کلدول[6] (۱۹۹۱) و اشنایدر و باون[7] (۱۹۸۵) نشان داد که خروجی هایی مانند

1. Patterson
2. Fenton-O'Creevy
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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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. راسئو[1] (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[2] (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 نموده اند 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. مهم ترین 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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[1] (۲۰۰۶) اعتبار در تحقیات 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[2] (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[3] (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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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 وجود۱۷۰مضمون 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[1] (۱۹۹۲) و نیز گل افشانی[2] (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، فراورده‌های 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 داده ها، استفاده از مقایسه نتایج مصاحبه‌ها و نیز اجماع

1. Clont & Seale
2. Golafshani

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

کمیته راهنما بر عینیت داده ها، در این حالت ارزیابی جمعی کمیته راهنما شکل علمی و عینی به خود می‌گیرد (عباس زاده، ۱۳۹۱). در پژوهش حاضر داده‌های جمع آوری 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 نفت خیز جنوب به منظور مطالعه انتخاب شده و مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و صاحب نظران برجسته شرکت ملی مناطق نفت خیز 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 آغاجاری 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 جمع آوری داده‌ها براساس اشباع نظری انجام می‌گیرد، یعنی هرگاه محقق احساس کند که مصاحبه‌های بیشتر نتایج جدیدی به دست نمی دهد و داده‌های قبلی مدام تکرار می‌شوند، می‌تواند فرایند مصاحبه‌ها را متوقف کند. با توجه به اینکه در مصاحبه‌های انجام گرفته تقریبا 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 کاملا به اشباع نظری رسیده بودند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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 (ارزش ها، نگرش ها، 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 مصاحبه ها، 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.

همان طور که بیان شد برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه ها، از تحلیل محتوا استفاده شده است. همان گونه 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 والبته حمایت سازمانی، از سوی دیگر یکسری ارزش هایی باید در خود افراد (تک تک آن ها) 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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 طبقه بندی شده ارزش‌های تاثیرگذار بر فرهنگ بهره‌وری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد (رمز)
ارزش‌های ابزاری	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
		برابری و عدالت سازمانی	رفع قومیت گرایی 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 (پاداش ها، اضافه کاری و ...)
			حذف رابطه بازی و تاکید بر ضابطه و قانون
			تاکید و تقویت بر سیستم‌های ارزیابی و نظارت عادلانه
			ارایه پاداش‌های متناسب با کار و فعالیت
		نظام پاداش و تنبیه	ارایه پاداش‌های مادی و معنوی به کارکنان با عملکرد بهره ور
			تنبیه به موقع و متناسب
			انگیزه دادن به کارکنان (مادی، معنوی)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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
		حمایت سازمانی	توجه به سلامت جسمانی کارکنان
			تقویت نظام سیاسی و حاکمیتی حامی بهره‌وری
			توجه به خودشکوفا نمودن افراد تحصیل کرده در سازمان
			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 ابزاری	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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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 ارایه شده است. مصاحبه‌های به عمل آمده در این بخش نشان می‌دهد، بسیاری از مصاحبه شوندگان 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 چاره اندیشی 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.

جدول۶- 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
		شناخت و آگاهی خود مدیران نسبت به بهره‌وری
	اهمیت مساله	ایجاد باور در مدیران نسبت به اهمیت بهره‌وری
		ایجاد عقیده در مدیران نسبت به تقویت و ترویج فرهنگ بهره‌وری
	حل مساله	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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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 عملکرد	داشتن تعریف صحیح از بهره‌وری
		توجه به جنبه‌های کیفی بهره‌وری (نه فقط توجه به عدد و رقم آن)
		رفع تناقض بین باورها و رفتارها (بخاطر همرنگی با جماعت کم کار نشوند)
	عملکردی	داشتن عملکرد بهره ور
		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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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 متاسفانه 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، متاسفانه در سازمان مشاهده می‌شود که این نوع هنجارهای مثبت تبدیل به ضدهنجار شده و جای آن ناهنجاری‌ها تبدیل به هنجار شده اند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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 آن ها
		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 بهره ورانه آن ها
		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 بی انگیزه 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
	علمی و مهارتی	پرورش نیروی انسانی کارآمد
		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 جابجایی کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

مقوله	مفهوم	کد (رمز)
	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
		تاکید بر وجود سیاست‌های کاری در سازمان در کنار داشتن استراتژی و تاکتیک
هنجارهای غیررسمی (عادات)	فردی	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 ...)
	گروهی	تشویق توسعه گروه‌های دوستی بهره ور
		تشویق کار تیمی بجای کار انفرادی
		تشویق رفتارهای دوستانه نه مخرب
هنجارهای اجتماعی (آداب)	خودسازی	استفاده بهینه از زمان
		استفاده بهینه از منابع
		تشویق و فرهنگسازی بهره‌وری در زندگی شخصی افراد
	دیگرخواهی	توجه به منافع عمومی
		تقویت توجه به مسئولیت اجتماعی
		تقویت رفتارشهروندی سازمانی
		توجه به محیط زیست
		توجه به میراث فرهنگی
		قدردانی و تشکر از کارکنان فعال و بهره ور

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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 داستان ها، آداب و رسوم، نمادهای فیزیکی و زبان طبقه بندی شده اند که در قالب جداول ۹ و ۱۰ ارایه شده اند. در این بخش مصاحبه شوندگان 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 جدی تر به دنبال فرهنگسازی باشند. همچنین تواتراتی درباره سازمان‌های ایرانی مخصوصا سازمان‌های دولتی وجود دارد که کارکنان دولتی به دنبال کسب درآمدهای بدون زحمت هستند و تلاشگری را محور فعالیت‌های خود قرار نمی دهند. 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 مکانیزم هایی از جمله شریک کردن کارکنان در سود و منافع، انگیزه آن‌ها را برای انجام کار بهره ور بیشتر جلب نمود، البته این منوط به این است که سیستم‌های اداری بیشتر اصول گرا 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 بهره روی 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 هم افزایی کاری کارکنان در سازمان شده و همه را یکپارچه به سمت داشتن فرهنگی بهره‌وری هدایت نماید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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

مقوله	مفهوم	کد (رمز)
داستان ها	اسطوره‌ها و الگوها	تقویت وجدان گرایی مدیران (به عنوان یک مسلمان)
		الگو بودن مدیران
		الگو بودن رفتار بهره ورانه مدیران
		تقویت حساسیت در مدیران سازمان‌های دولتی نسبت به بهره‌وری
	نظام سیاسی و حاکمیتی	توجه به مشکل ضعف فرهنگ بهره‌وری از سوی مقامات بالای کشور (رئیس جمهور، 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 تلاش گری (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

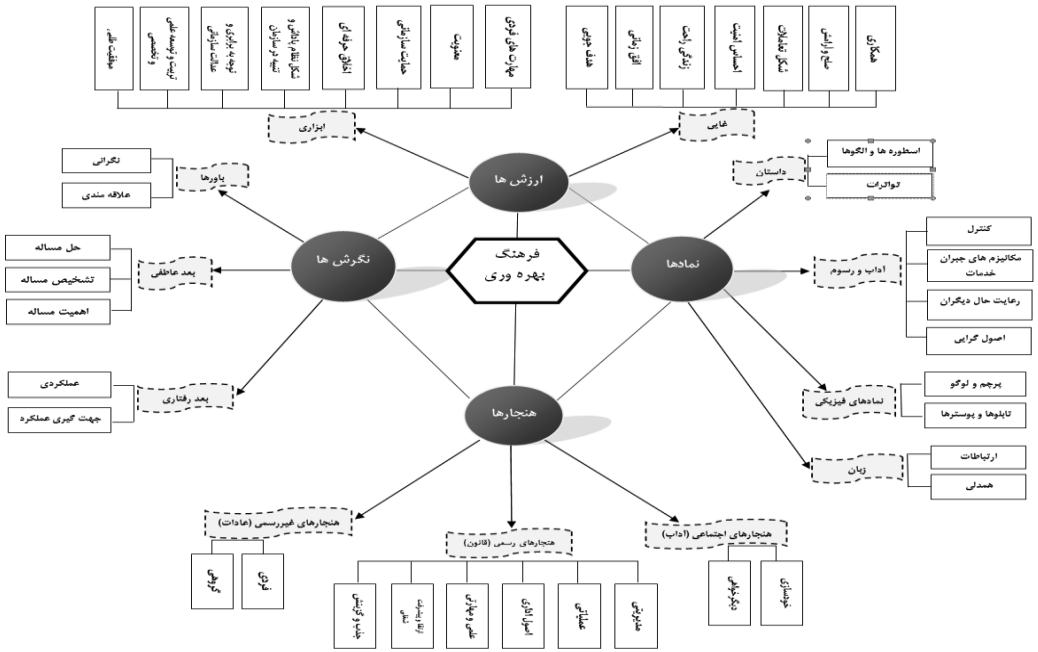
جدول ۱۰- مقوله‌های برگرفته از مفاهیم طبقه بندی شده نمادهای مرتبط با فرهنگ بهره‌وری

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 هم دردی 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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 عکس هایی درباره چگونگی تلاش و کوشش کارکنان سازمان
		وجود شعارهایی درباره فرهنگ و بهره‌وری
		وجود تابلوها جهت ترویج اخلاق حرفه‌ای به کمک آیات و احادیت
زبان	ارتباطات	یاددهی حقوق شهروندی و حقوق سازمانی کارکنان
		لزوم یادگیری یک زبان مشترک با دنیا
	همدلی	ایجاد و تقویت ارق ملی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]



شکل۲- مدل مفهومی پژوهش حاصل از تحلیل محتوای یافته ها

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این تحقیق دستیابی به ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های چارچوب معماری بومی فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت خیر 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 ارایه می‌دهد که شامل ابعادی از قبیل: ارزش ها، نگرش ها، 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 (عادات ها)، 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 دقیق تر تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده شاخص‌های جدید و نابی بیان شد که می‌تواند در جهت تکمیل الگوی مطرح شده موثر واقع شود. شاخص هایی از قبیل: تربیت و توسعه علمی و تخصصی، برابری و عدالت سازمانی، نظام پاداش و تنبیه، اخلاق حرفه ای، حمایت سازمانی، معنویت و صفات حسنه، مهارت‌های فردی، عوامل موفقیت فردی در کار، هدف جویی، 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، اصول گرایی، پرچم و لوگو، تابلوها و پوستر، ارتباطات و همدلی از جمله شاخص هایی است که در خلال این پژوهش شناسایی شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

در نهایت با توجه به شاخص‌های مطرح شده در هر یک از ابعاد و مولفه ها، 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 بعضا به نوعی در سازمان وجود دارند ولی با توجه به مشغله اداری و مشکلات و گرفتاری‌های روزمره و نیز گذر دوران کم کم 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 بهره ور 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 جهت گیری‌های 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 دربیاورند 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 نمی گردد بلکه باید برای هنجارهای اجتماعی در سازمان نیز تدابیری اندیشیده شود، از آن جمله خودسازی کردن افراد یا دیگرخواهی آن‌ها است. یک سازمان بهره ور 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 نمی توانند 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 معمولا 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

اصول گرایی 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 علاقه مندان 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 علاقه مند می‌توانند به بررسی چارچوب‌های مختلف برای سازمان‌های خدماتی، بازرگانی و آموزشی نیز به طور تخصصی اقدام نمایند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

منابع:

۱. ازوجی، علاء الدین؛ داداشی، صادق (۱۳۹۰)، تحلیل سطح بهره‌وری نیروی کار در اقتصاد ایران چالش ها، فرصت‌ها و رهیافت ها، 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 ارایه راهکارهای لازم (رویکرد فازی)، نشریه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۱۵، صص۱۱۲-۸۳.

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، صص۲۹-۱.

۷. تبریزی، منصوره (۱۳۹۳)، تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی، فصلنامه علوم اجتماعی، شماره ۶۴، صص۱۳۸-۱۰۵.

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 ازاد اسلامی واحد ایذه، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، شماره (۲۷)۷، صص ۷۲-۴۳.

۹. دفت، ریچارد ال (۱۳۹۳)، «مبانی تئوری و طراحی سازمان»، ترجمه: علی پارساییان؛ 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.رابینز، استیفن؛ تیموتی، جاج (۱۳۸۹)، «رفتار سازمانی»، ترجمه: مهدی زارع، تهران: انتشارات نص

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

۱۲.ساسانی، حسین (۱۳۸۴)، سنگ بنای بهره‌وری، مجله صنعت لاستیک ایران، صص ۱۲۰-۱۱۷.
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 (۲۵)۷، صص ۶۶-۵۳.
۱۵.عباس زاده، محمد (۱۳۹۱)، تاملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی، نشریه جامعه شناسی کاربردی، شماره (۴۵)۲۳، صص۳۴-۱۹
۱۶.محمدزاده، زهرا؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد (۱۳۹۳)، گونه شناسی نظریه‌های ضمنی پیروی با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای عرفی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره (۳۶)۹، صص۵۱-۲۵.
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 (۲۰)۸، صص ۸۸-۸۲.
۱۹.معاونت طرح و برنامه، دانشگاه فردوسی مشهد (۱۳۹۱)، 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

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-mentalfactors 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]