



## طراحی مدل مفهومی بهره‌وری مبتنی بر فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان

روح‌الله عرب مختاری: دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، کرمان، ایران  
اسماعیل شریفیان: دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران (\* نویسنده مسئول) sharifian@uk.ac.ir  
کوروش قهرمان تبریزی: دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران  
محسن منوچهری نژاد: دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شمال، آمل، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

فرهنگ سازمانی،

بهره‌وری،

انگیزه کارکنان،

ادارات ورزش و جوانان

**زمینه و هدف:** در این پژوهش به تدوین الگوی بهره‌وری مبتنی بر فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان کل کشور پرداخته شده است.

**روش کار:** در این تحقیق از روش کمی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان کشور تشکیل دادند که تعداد آنها ۹۰۰ نفر بوده است. نمونه آماری پژوهش با توجه به جدول گرجسی مورگان برابر با ۲۶۹ نفر (زن و مرد) انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه جمعیت شناختی که به ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها پرداخته می‌شود و پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز (۲۰۰۰) شامل ۵۶ گویه بوده و پایایی این پرسشنامه ۰/۹۸ و روایی ۰/۸۸ گزارش شده است. ابزار دیگر تحقیق پرسشنامه انگیزه کارکنان، اوجاچی در سال (۱۳۸۹) ساخته شده است که دارای ۳۰ سؤالی بسته پاسخ بوده است و پایایی این پرسشنامه ۸۵٪ و روایی ۰/۸۶ گزارش شده است. پرسشنامه بهره‌وری توسط آجیو و اعتبار یابی شده است (جمشیدی قهفرخی، ۱۳۹۰) این پرسشنامه دارای ۲۶ گویه می‌باشد که پایایی این پرسشنامه ۰/۸۲ و روایی ۰/۸۸ گزارش شده است. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی، رگرسیون چند متغیره، تحلیل مسیر و برای آرایه مدل از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

**یافته‌ها:** فرهنگ سازمانی دارای ضریب اثر بیشتری نسبت به انگیزه کارکنان بر بهره‌وری دارد و می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی نقش مهم‌تری در تبیین بهره‌وری دارد.

**نتیجه‌گیری:** مدیران ادارات ورزش و جوانان با بکارگیری فرهنگ سازمانی نه تنها می‌توانند انگیزه کارکنان را افزایش دهند، بلکه می‌توانند بهره‌وری کارکنان را که خود در انگیزه موثر است، افزایش دهند.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت کننده:** حامی مالی نداشته است.

شیوه استناد به این مقاله:

Arab Mokhtari R, Sharifian E, Ghahraman Tabrizi K, Manochehri Nezhad M. Conceptual model of productivity based on organizational culture and employees' motivationcts. Razi J Med Sci. 2020;27(8):150-157.

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 3.0 صورت گرفته است.



Original Article

## Conceptual model of productivity based on organizational culture and employees' motivation

**Rohollah Arab Mokhtari:** PhD Student of Sport Management, Islamic Azad University, Kerman Branch , Keraman Iran

**Esmeail Sharifian:** Associate Professor, Sport Management Department, Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran (\*Corresponding author) sharifian@uk.ac.ir

**Kourosh Ghahraman Tabrizi:** Associate Professor of Sport Management Department, Shahid Bahonar University Kerman, Kerman, Iran

**Mohsen Manochehri Nezhad:** PhD of Sport Management, Shomal University, Amol, Iran

### Abstract

**Background:** Organizational culture gives a sense of identity to members of the organization. Organizational culture is a set of basic assumptions that people in the organization, in dealing with problems, adapting to the environment and achieving internal unity and coherence, have created, discovered and developed and proved to be useful and valuable and therefore as a correct method of perception. , Thinking and feeling are transmitted to new members. In other words, a set of values, guiding beliefs, understandings, and ways of thinking that are shared among members of an organization and sought by new members as the right way to do things and think is called organizational culture. this research has developed to preparation a productivity model based on organizational culture and employees' motivation in the department of youth and sport organization in Iran.

**Methods:** This research is applied in terms of purpose. Also, considering that in this study, the researcher sought to investigate the relationship between organizational culture and employee motivation and productivity, therefore, the research method was descriptive in terms of data collection. The statistical population of the study was the general managers, deputies, heads of groups and responsible experts and experts of the General Departments of Sports and Youth of 31 provinces, which numbered more than 9000 people. Statistical sample 26 Study Based on the table -Kersey and Morgan, 269 people were considered and the same number of questionnaires were distributed among the statistical sample. Also, the research sampling method was selected as a cluster. Robbins (2000) organizational culture questionnaire consists of 56 items and the reliability of this questionnaire is 0.98 and validity is 0.88. Another research tool of the Employee Motivation Questionnaire, Ojaghi, was developed in 2010 with 30 closed-ended questions and its reliability was reported to be 85% and its validity was 0.86. Productivity questionnaire has been validated by AGIO (Jamshidi Ghahfarkhi, 2011). This questionnaire has 26 items that the reliability of this questionnaire is 0.87 and the validity is 0.88. In this research, descriptive and inferential statistics have been used. Considering that the purpose of this study is to determine the correlation between variables and to estimate the criterion variable from predictor variables; Therefore, according to the results of Pearson correlation coefficient, factor analysis and path analysis, and finally to provide a suitable model, the structural equation modeling (SEM) method using SPSS 21 and LISREL software. Results and findings: The results showed that among 269 statistical samples, 160 (57.6%) were male and

### Keywords

organizational culture, Productivity, Employees' motivation, Sports and youth departments

Received: 15/08/2020

Published: 14/11/2020

114 (42.7%) were female. People with a bachelor's degree with 47.6% are the most people in the statistical population. On the other hand, people with a doctoral degree with 5.2 percent have the lowest number of the statistical population, as well as the employment status of officials with 44.8% have the highest number of the statistical population. The results of inferential statistics of multiple correlation coefficient in Table 1 show that there is a direct and significant relationship between the criterion variable (productivity) and predictor variables (organizational culture and employee motivation) ( $p < 0.001$  and  $r_p = 0.80$ ). This indicates that 20% of productivity changes are related to the above factors and 80% are related to other factors outside the model. Organizational culture has a more effect coefficient than employees' motivation on productivity and can be concluded that organizational culture has a more important role in explaining productivity.

**Results:** When Zone seeks organizational culture and moves toward it, management and employees must play a dynamic role in the implementation of human resource activities. According to research results, one of the key preconditions of productivity is employee motivation, which is largely under the control of organizational managers. This result was obtained in previous research which shows that today the organizational culture has penetrated into all parts of the organization and even the most important human resource has not been deprived of this effect. Organizational culture has enabled organizations to have a comprehensive and complete view of their resources, especially human resources. Using this system, it is possible to increase the level of employees' authority and give them complete and necessary information so that they can perform the task or work of the organization in the best way. Organizational culture, as a kind of identity, gives members of the organization. Culture creates in individuals obligations beyond personal interests and plays a major role in human resources. Today, creating and expanding changes in human resources through organizational culture is easily done and motivates the employees of an organization.

**Conclusion:** Organizational culture has an effective role in institutionalizing employee motivation, increasing commitment, increasing competence and capability, cost efficiency and cohesion, and can lead to maximum organizational productivity. It should be noted that organizations and companies must move forward step by step, that is, they must go through the practical and communication stages that are part of the organizational culture and consider it according to the type of approach, their point of view and localize it. Proper and accurate

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Arab Mokhtari R, Sharifian E, Ghahraman Tabrizi K, Manochehri Nezhad M. Conceptual model of productivity based on organizational culture and employees' motivation. Razi J Med Sci. 2020;27(8):150-157.

\*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

## مقدمه

فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می‌کند. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است، که افراد سازمان، در روبه‌رو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه داده‌اند و ثابت شده که سودمند و باارزش هستند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید انتقال می‌یابد. به عبارت دیگر، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورهای راهنما، تفاهات و روش‌های تفکر، که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای جدید به عنوان روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می‌شود، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود (۱).

در پژوهشی لی و همکاران (۲) نشان دادند که رابطه فرهنگ سازمانی در سازمان و بهره‌وری در کشورهای در حال بیشتر در حاله‌ای از ابهام است. آن‌ها با استفاده از تابع تولید کاب داگلاس، رابطه‌ی علیت بین تولید ناخالص داخلی و فرهنگ سازمانی و ارتباطات برای بیست کشور (یافته و در حال) و داده‌های ۱۹۸۰-۲۰۰۰ را بررسی کرده‌اند (۲). در دنیای پررقابت کنونی، بهره‌وری به‌عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهم‌ترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را در برگیرد به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد. این امر سبب شده است که در کلیه کشورها بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسب‌تر از مجموع عوامل تولید اعم از کالا و خدمات به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست. در این راستا رشد بهره‌وری نیروی کار در برنامه چهارم در حدود ۳/۵ درصد تعیین شده است، که برای تحقق بخشیدن به آن، لازم است تا راهکارهای لازم شناسایی شود (۳).

انگیزه، به عنوان مجموعه‌ای از نیروهای انرژی‌زا هستند که از درون و بیرون فرد ناشی می‌شود و شکل، جهت، شدت و مدت یک رفتار شغلی را تعیین می‌کند

جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد. به طوری که فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد و خشنودی شغل اثر بگذارد. فضای سازمانی از راه پدید آوردن انتظاراتی که کارکنان برای رفتارهای مختلف نیاز دارند به این مقصد دست می‌آید (۴) با توجه به اینکه دنیا متشکل از سازمان‌ها می‌باشد و متولیان اصلی این سازمانها، انسانها هستند حتی با وجود فن‌آورهای جدید و روشهای تولید و خدمات مکانیزه نقش انسان به عنوان عامل مبانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است. بنابراین منابع انسانی با ارزش‌ترین منابع برای یک سازمان محسوب می‌شود که بطور کلی به تمام فعالیت‌های یک سازمان جهت می‌دهند و فعالیت‌های آن را تحت الشعاع قرار می‌دهند. برای ارائه یک جو مطلوب در راستای اهداف سازمانی توسط نیروی انسانی، بایستی عوامل انگیزشی را شناخت و ابزارهای مناسب را به کار برد تا بهره‌وری تحقق یابد. همه کشورها به نیروی انسانی متعهد و کارآمد نیاز دارند و این نیاز در کشورهای در حال توسعه بیشتر خودنمایی می‌کند بویژه در رابطه با شرکت آب که نقش عمده‌ای در اقتصاد کشور بر عهده دارد. علی‌رغم پیشرفت چشمگیر علم مدیریت در قرن حاضر و پیدایش نظریه‌های وضعی و اقتضایی و سایر یافته‌های علوم رفتاری که توجه به نیازهای مختلف انسانی را اساس و زیر بنای نفوذ بر رفتارهای سازمانی می‌داند، هنوز رفتارهای مدیریتی متناسب با ا فشار مختلف در سازمانها نیست.

مطالعه خانی پور (۴) نشان داد که بین به‌کارگیری فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریت انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مطالب نیا و همکاران (۵) در نتایج مطالعات شان نشان دادند که بین عوامل فرهنگ سازمانی و بهره‌وری رابطه معناداری وجود دارد (۵).

مطالعه تهذیبی (۶) نشان داد که ارتباط معکوس و معنادار بین انگیزه کارکنان و رضایت شغلی مدیران تربیت‌بدنی سازمان ورزش و جوانان استان خوزستان وجود دارد.

مطالعه جمالی (۷) نشان داد فرهنگ سازمانی که امروزه در سازمان‌ها بکار گرفته می‌شود و نتیجه اجرای آن در اثربخشی مدیریت منابع انسانی تاثیر دارد. یافته‌های پژوهشی نظری پویان (۱۳۹۱) تحت

گردید. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه جمعیتی شناختی که به ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها پرداخته می‌شود و پرسشنامه فرهنگ سازمانی رایبیز (۲۰۰۰) شامل ۵۶ گویه بوده و پایایی این پرسشنامه ۰/۹۸ و روایی ۰/۸۸ گزارش شده است. ابزار دیگر تحقیق پرسشنامه انگیزه کارکنان، اوجاچی در سال (۱۳۸۹) ساخته شده است که دارای ۳۰ سؤال بسته پاسخ بوده است و پایایی این پرسشنامه ۰/۸۵ و روایی ۰/۸۶ گزارش شده است. پرسشنامه بهره‌وری توسط آجیو و اعتبار یابی شده است (جمشیدی قهفرخی، ۱۳۹۰) این پرسشنامه دارای ۲۶ گویه می‌باشد که پایایی این پرسشنامه ۰/۸۷ و روایی ۰/۸۸ گزارش شده است. در این پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردیده است. با توجه به اینکه هدف این پژوهش تعیین همبستگی بین متغیرها و برآورد متغیر ملاک از روی متغیرهای پیش‌بین هست؛ لذا با توجه به نتایج حاصله از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی (Factor Analysis) و تحلیل مسیر (Path Analyses) و در نهایت برای ارائه الگو مناسب از روش مدل معادلات ساختاری (SEM) (Structural Equation Model) با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS 21 و LISREL استفاده شد.

### یافته‌ها

نتایج نشان داد که در بین ۲۶۹ نفر نمونه آماری مورد مطالعه ۱۶۰ نفر (۵۷/۶ درصد) مرد و ۱۱۴ نفر (۴۲/۷ درصد) زن بودند. افراد دارای مدرک تحصیلی لیسانس با ۴۷/۶ درصد بیشترین افراد جامعه آماری را تشکیل داده‌اند. از طرفی افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری با ۵/۲ درصد کمترین تعداد از جامعه آماری را تشکیل داده‌اند همچنین وضعیت استخدامی افراد رسمی با ۴۴/۸ درصد بیشترین افراد جامعه آماری را تشکیل داده‌اند.

نتایج آمار استنباطی ضریب همبستگی چندگانه در جدول ۱ نشان می‌دهد که بین متغیر ملاک (بهره‌وری) و متغیرهای پیش‌بین (فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان) رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد (P < ۰/۰۰۱ و r = ۰/۸۰). این مطلب بیانگر آن است که ۲۰ درصد تغییرات بهره‌وری به عوامل فوق مربوط بوده

عنوان استقرار فرهنگ سازمانی در سازمان نشان داد که هدف عمده سازمان‌هایی که در فرهنگ سازمانی سرمایه‌گذاری می‌کنند بهبود نقش استراتژیک فرهنگ سازمانی، کاهش فعالیت‌های اداری کارکنان منابع انسانی و بهبود رضایت کارکنان است (۸).

مازون و همکاران (۹) در تحقیقی نشان داد که فرهنگ سازمانی مناسب برای تمام سیستم‌های اداری مناسب می‌باشند و باعث پیشرفت سازمان و ارتقای سازمان نسبت به سازمانهای دیگر می‌شود.

مارلر و همکاران (۱۰) در تحقیقی نشان داد که انگیزه باعث ایجاد بهره‌وری بیشینه در سازمان می‌شود.

اوبیدات (۱۱) پژوهشی در تحقیقی به نتایج زیر دست یافت که که استفاده از فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت معناداری بر بهره‌وری دارد. دشول (Deshwal) (۱۲) در تحقیقی به نتایج زیر دست یافت که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت معنادار بر بهره‌وری سازمانی دارد. لذا با توجه به کمبود مطالعات صورت گرفته در این حوزه و مخصوصاً نادیده گرفتن جنبه‌های فنی و خصوصاً فرهنگ سازمانی و اهمیت این مسئله در میان افراد تأثیرگذار و کارآمد سازمان‌ها، تحقیق حاضر در نظر دارد تا به بررسی تدوین الگوی بهره‌وری مبتنی بر فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان کشور بپردازد.

### روش کار

این تحقیق از نظر هدف کاربردی می‌باشد. ضمناً با توجه به اینکه در این پژوهش، پژوهشگر درصدد بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان و بهره‌وری بوده بنابراین، روش پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی بود. جامعه آماری پژوهش راکلیه مدیران کل، معاونین، رؤسای گروه‌ها و کارشناسان مسئول و کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان کشور ۳۱ استان تشکیل دادند که تعداد آنها بیش از ۹۰۰۰ نفر بودند. نمونه آماری تحقیق بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۲۶۹ نفر در نظر گرفته شد و به همین میزان پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع گردید همچنین روش نمونه‌گیری تحقیق بصورت خوشه‌ای انتخاب

جدول ۱- نتایج همبستگی چندگانه بین فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان

مدل رگرسیون	N	R	R <sup>2</sup>	P
----	۲۲۰	۰/۸۰	٪۲۰	۰/۰۰

$$E = ۵/۴۰ + (۰/۸۰) OC + (۰/۴۵) A$$

بهره‌وری = E، انگیزه کارکنان = M، فرهنگ سازمانی = OC

با توجه به اینکه در نهایت هدف تحقیق ارائه مدل انگیزه کارکنان برحسب متغیرهای فرهنگ سازمانی و بهره‌وری بود، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل نهایی به صورت شکل ۱ تدوین گردیده است.

جدول ۴ نتایج آزمون به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. در این مدل  $\chi^2 = ۱۱۳/۶۰$ ، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی،  $۱/۸۳$ ،  $۰/۰۹۰$  = RMSEA،  $۰/۷۹$  = AGFI و  $۰/۷۷$  = GFI می‌باشند، که نشان می‌دهند مدل از برازش مناسبی برخوردار است. با توجه به مدل می‌توان اثرات مستقیم و غیرمستقیم و کل متغیرهای فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان را بر بهره‌وری محاسبه کرد. نتایج جدول ۵ این اثرات را

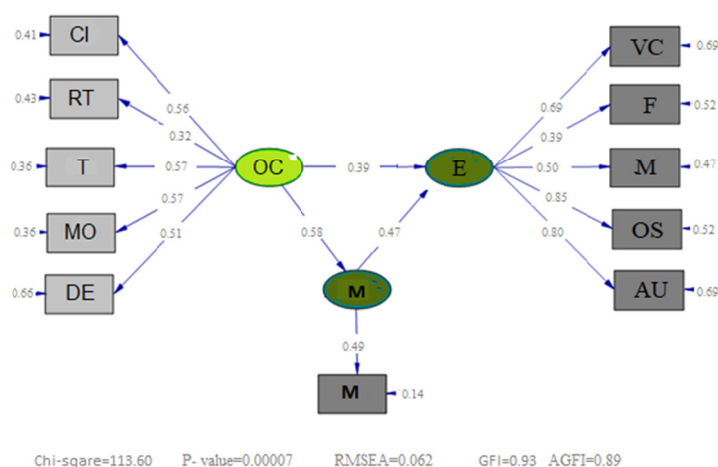
و ۸۰ درصد به سایر عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود (جدول ۱).

همچنین نتایج رگرسیون چند متغیره (جدول ۲) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان واجد شرایط پیش‌بینی بهره‌وری هستند. نتایج مربوط به شیب‌خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش‌بین نشان می‌دهد که بین بهره‌وری با فرهنگ سازمانی (۰/۸۰) و انگیزه کارکنان (۰/۴۵) رابطه وجود دارد. نتایج ضریب معیاری بتا نیز نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل بهره‌وری به ترتیب فرهنگ سازمانی (۰/۶۵) و انگیزه کارکنان (۰/۳۴) هستند. نتایج ضریب همبستگی سهمیه‌ای نشان می‌دهد که ارتباط بین بهره‌وری با فرهنگ سازمانی مستقل از انگیزه کارکنان رفتار دارای بالاترین ارتباط و برابر با ۰/۷۷ است.

بر اساس نتایج حاصله می‌توان معادله رگرسیون را از روی متغیرهای پیش‌بین مربوطه به صورت زیر نوشت.

جدول ۲- معادله رگرسیونی پیش‌بینی بهره‌وری از روی فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان

همبستگی سهمیه‌ای	P	t	ضرایب غیرمعیاری		رگرسیون گام به گام
			Beta	Sd. Er	
	۰/۰۰۱	۱۵/۰۲		۰/۳۳	(a) عرض از مبدأ
۰/۷۷	۰/۰۰۰	۷/۸۰	۰/۶۵	۰/۰۸	فرهنگ سازمانی
۰/۱۹	۰/۰۲	۵/۴۰	۰/۳۴	۰/۱۵	انگیزه کارکنان



شکل ۱- خروجی آزمون رابطه میان فرهنگ سازمانی، انگیزه کارکنان و بهره‌وری

**جدول ۳- نتایج اجرای مدل معادلات ساختاری میان بهره‌وری و انگیزه کارکنان**

مدل	R	R <sup>۲</sup>	t- value
فرهنگ سازمانی - انگیزه کارکنان	۰/۴۰	٪۳۵	۵/۶۵
بهره‌وری - انگیزه کارکنان	۰/۴۹	۰/۲۱	۵/۸۳
فرهنگ سازمانی - بهره‌وری	۰/۶۵	۰/۳۵	۷/۲۲

**جدول ۴- نتایج برازش مدل**

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)	۰/۰۹۰
Comparative Fit Index (CFI)	۰/۸۸
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	۰/۷۹

**جدول ۵- برآورد ضرایب مستقیم، غیرمستقیم و کل فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان بر بهره‌وری**

کل	مستقیم	غیرمستقیم	
فرهنگ سازمانی	۰/۴۰	۰/۶۲ × ۰/۴۹	۰/۸۸
انگیزه کارکنان	۰/۴۹	-	۰/۶۷

نشان می‌دهد. بنابراین فرهنگ سازمانی دارای ضریب اثر بیشتری نسبت به انگیزه کارکنان (۰/۶۷) بر بهره‌وری است و می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی نقش مهم‌تری در تبیین بهره‌وری دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج تحقیق یکی از پیش‌آیندهای کلیدی بهره‌وری، انگیزه کارکنان می‌باشد که تا اندازه زیادی تحت کنترل مدیران سازمان است. این نتیجه در تحقیقات پیشین به دست آمد که نشان می‌دهد امروزه فرهنگ سازمانی در همه بخش‌های سازمان رسوخ کرده است و حتی مهم‌ترین منبع انسانی از این تأثیر بی‌نصیب نمانده است. فرهنگ سازمانی باعث شده است تا سازمان‌ها نسبت به منابع خود مخصوصاً منابع انسانی دید جامع و کاملی داشته باشند. با استفاده از این سیستم می‌توان بر میزان اختیارات کارکنان افزود و اطلاعات کامل و مورد نیاز را به آن‌ها داد تا بتوانند وظیفه یا کار سازمان را به بهترین نحو انجام دهند. از سوی دیگر گسترش فعالیت‌ها و وظایف مدیران در قلمرو منابع انسانی و تعامل مستمر بین این فعالیت‌ها و لزوم طرح‌ریزی‌های هماهنگ در جذب و بهسازی مؤثر منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک هر سازمان، شناخته شده است (۱۳-۱۷). به‌طور کلی نتایج تحقیق بیانگر آن است که فرهنگ

سازمانی کارکنان را به انجام رفتارهایی ترغیب می‌کند که هم برای سازمان و هم برای سایر کارکنان سودمندند؛ رفتارهایی که مستقیماً سازمان از آن‌ها سود می‌برد و رفتارهایی که سایر کارکنان از آن‌ها منتفع می‌شوند. که این نتایج با نتایج (۱۸-۲۱) همخوانی می‌باشد.

نکته دیگر این که فرهنگ سازمانی باعث ادراک بهتر کارکنان با انگیزه در سازمان می‌شود که خود انگیزه کارکنان نیز از عوامل پیش‌بینی‌کننده‌های بهره‌وری است. بنابراین می‌توان گفت انگیزه کارکنان مکانیسمی است که باعث می‌شود بهره‌وری سازمان افزایش یابد.

به لحاظ عملی می‌توان از نتایج این پژوهش بر آموزش مهارت فرهنگ سازمانی به مدیران برای بهبود عملکرد آنان در رفتار با کارکنان و مواجهه با نگرش‌های آنان در جهت ارتقاء عملکرد استفاده کرد. به لحاظ تئوری نیز می‌توان فهمید که چگونه نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان (انگیزه کارکنان و بهره‌وری) تحت تأثیر رفتارهای فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرد.

زمانی که یک سازمان به دنبال فرهنگ سازمانی و حرکت به سوی آن است مدیریت و کارکنان بایستی نقش پویایی در اجرای فعالیت‌های منابع انسانی داشته باشند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می‌کند. فرهنگ باعث می‌شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به‌وجود بیاید و نقش عمده‌ای را در منابع انسانی ایفا

Winter 2007. 2012.

9. Al Shobaki MJ, Abu Naser SS, Abu Amuna YM, El Talla SA. . The Efficiency of Information Technology and its Role of e-HRM in the Palestinian Universities. *Int J of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*. July– 2017;1(5)::36-55.

10. Marler A. The Impact of e-HRM Practices on Social Performance through HRMPractices: Case of Al Rajhi Bank, *The Int J Of Managemen*, Vol 6 Issue 1 (January, 2019).

11. Obeidat SH. Employees Perception Toward Electronic HRM Usage: Evidence From Orange Telecom Group (JTG) In Jordan. *Specialized conference of the EuroMed Academy of Business*. 2015;230-244.

12. Deshwal P. Role of E- HRM in Organizational Effectiveness and Sustainability. *Inte J of Applied Research* 2015;1(12):605-609.

13. Ensher E, Nielson T. From the hiring line: effects of the internet and technology on HR processes, organizational Dynamics. *Journal abrev*. 2002;31(3):224-44.

14. Hayton JC. Promoting corporate entrepreneurship through organizational culture practices: A review of empirical research. *J H R M*. 2005;15(5): 21-41.

15. Ruel H K M Bondarouk T & Van der. The contribution of e-HRM to HRM effectiveness Employee Relations. *Journal abrev*. 2007;29:280-291.

16. Hosseini M. [Factors affecting the creativity and motivation of faculty members]. *J of Knowledge Strategy*. 2010(1):6- 1. (Persian)

17. Farsijani H, Arefnejad M. [ Ranking the effective factors on the implementation of electronic organizational culture to achieve world class]. *J Pub Man Perspective*, Summer 2011;6:75. (Persian)

18. Imanipour N, Mohammadpour S. [ The Role of Electronic Organizational culture on Employee Motivation. *Entrepreneurship J of the Fifth Year*]. Summer 2012, ;16: 87(Persian)

19. Amabile T. Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. *J Cal Man Review*. 2019;40(1):39- 47.

20. Stone DL, Lukaszewski KM, Stone-Romero EF, Johnson T. Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *H R Mana Review*. 2012;vol(no):pp.

21. Stone D, Doulebohn J. Emerging issues in theory and research on electronic human resource management. *J*. 2013;vol(no):pp

22. Widad M, Abdullah O. The Impact of e-HRM Practices on Social Performance through HRMPractices: Case of Al Rajhi Bank. *The Int J Of Managemen*. January, 2016;6(1).

می‌کند. امروزه، ایجاد و گسترش تغییرات در منابع انسانی از طریق فرهنگ سازمانی به سهولت انجام می‌گیرد و باعث ایجاد انگیزه کارکنان یک سازمان می‌شود. فرهنگ سازمانی در نهادینه شدن انگیزه کارکنان، افزایش تعهد، افزایش شایستگی و قابلیت، بهره‌وری هزینه‌ها و انسجام نقش مؤثری دارد و می‌تواند موجب ایجاد بهره‌وری بیشینه سازمان گردد. لازم به ذکر است سازمان‌ها و شرکت‌ها باید گام‌به‌گام به پیش روند یعنی باید مراحل عملیاتی و ارتباطی را که جزء مراحل فرهنگ سازمانی است طی کنند و آن را با توجه به نوع رویکرد، دیدگاه خود در نظر بگیرند و بومی‌سازی نمایند و برای این کار از یک فرایند برنامه‌ریزی درست و دقیق سود ببرند.

## References

1. Zarei MH. *Fundamentals of Organization and Management of Contingency Approach*, Tehran, University of Tehran Press, 2000, First Edition, 2000; pp. 276 and 277. (Persian)

2. Lee E. *Achieving excellence in human resources management. An assessment of human resource function* Stanford. CA Stanford university press. 2009.

3. Taheri A, Mogholi A. *Manpower Productivity Management Book (Master of Public Management)*, published in 2007, Tehran Publications. 2007. (Persian)

4. Khanipour G. The relationship between creativity, effectiveness and job satisfaction of physical education managers of the Sports and Youth Organization of Khuzestan Province and presenting a conceptual model of structural equations], *International Conference on Management and Economics in the 21st century in 2015*. (Persian)

5. -Talib Nia Q, Latifian B. The Relationship between Organizational culture and Effectiveness, *International Conference on Humanities, Psychology and Social Sciences*, 2015.

6. Tahzibi R. Presenting a Model for the Development of Organizational culture . *J AB abrev*. 2012;vol(no):pp.

7. Jamali B. [Identifying and reviewing the functions of electronic organizational culture on the effectiveness of human resources]. *Master Thesis in Motivation, Faculty of Motivation, University of Tehran*. 2013. (Persian)

8. Nazaripoyan M, L ahmadi, k khani. . A study of effective factors on increasing the productivity of sports organizations in Isfahan. *J Motion Quarterly*\_