مجله علوم پزشکی رازی دوره ۲۷، شماره ۸، آبان ۱۳۹۹ http://rjms.iums.ac.ir

مقاله پژوهشی

طراحی مدل مفهومی بهره وری مبتنی بر فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان

روح الله 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

زمینه و هدف: در این پژوهش به تدوین الگوی بهره وری مبتنی بر فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان کل کشورپرداخته 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 می شود 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 ، اوجاقی 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 بهره وری 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. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی، رگرسیون چند متغیره، تحلیل مسیر و برای ارایه مدل از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته ها: 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 بکار گیری فرهنگ سازمانی نه تنها می‌توانند انگیزه کارکنان را افزایش دهند، بلکه می‌توانند بهره وری کارکنان را که خود در انگیزه موثر است، افزایش دهند.

تعارض منافع: گزارش نشده است.

منبع حمایت کننده: حامی مالی نداشته است.

کلیدواژه‌ها

فرهنگ سازمانی،

بهره وری،

انگیزه کارکنان،

ادارات ورزش و جوانان

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۵/۲۵

تاریخ چاپ: ۹۹/۰۸/۲۴

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 به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 3.0 صورت گرفته است.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

Razi Journal of Medical Sciences. 2020;27(8):150-157. http://rjms.iums.ac.ir

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 26Study 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 LISRL 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

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

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 $rp = 0.80$). 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' motivationcts. Razi J Med Sci. 2020;27(8):150-157.

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

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

مقدمه

فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را بـه اعضـای سازمان اعطاء می‌کند. فرهنگ سـازمانی مجموعـه ای از فرضیات اساسی است، که افراد سازمان، در روبه‌رو شدن با مسائل، انطبـاق بـا محـیط و دسـتیابی بـه وحـدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسـعه داده انـد و ثابـت شده که سودمند و باارزش هستند و در نتیجه به عنـوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضـای جدیـد انتقال می‌یابد. به‌عبارت دیگـر، مجموعـه‌ای از ارزش‌هـا، باورهای راهنما، تفاهمات و روش های تفکر، که در بـین اعضای سازمان مشترک بوده و از طـرف اعضـای جدیـد به‌عنوان روش های صحیح انجام کارها و تفکـر جسـتجو می‌شود، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود (۱).

در پژوهشی لی و همکاران (۲) نشان دادند که رابطـه فرهنگ سازمانی در سازمان و بهره‌وری در کشورهای در حال بیشتر در هاله‌ای از ابهام است. آن‌ها با اسـتفاده از تابع تولید کـاب داگـلاس، رابطـه‌ی علیـت بـین تولیـد ناخالص داخلی و فرهنـگ سـازمانی و ارتباطـات بـرای بیسـت کشـور (یافتـه و در حـال) و داده‌هـای ۱۹۸۰-۲۰۰۰ را بررسی کرده‌اند (۲). در دنیای پررقابت کنونی، بهـره‌وری بـه‌عنـوان یـک فلسـفه و دیـدگاه مبتنـی بـر استراتژی بهبود، مهم‌ترین هدف هر سازمانی را تشـکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیـه بخش‌های جامعـه را در برگیـرد بـه‌طـوری کـه رسـالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مـؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چـون نیـروی کـار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد. این امـر سـبب شده است کـه در کلیـه کشـورها بهـره وری و اسـتفاده صحیح و هر چه‌بهتر و مناسب تر از مجموع عوامل تولید اعم از کالا و خدمات به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تـداوم حیـات هـر جامعـه بدون توجه به موضوع بهره وری ممکن نیسـت. در ایـن راستا رشد بهـره‌وری نیـروی کـار در برنامـه چهـارم در حدود ۳/۵ درصد تعیین شـده اسـت، کـه بـرای تحقـق بخشیدن به آن، لازم است تا راهکارهای لازم شناسـایی شود (۳).

انگیزه ، بـه عنـوان مجموعـه‌ای از نیروهـای انـرژی‌زا هستند که از درون و بیرون فرد ناشی می شود و شکل، جهت، شدت و مدت یک رفتار شغلی را تعیین می‌کنـد جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌هـای افراد را در سـازمان مـی‌سـنجد. بـه طـوری کـه فضـای سازمانی میتواند بر انگیزش، کارکرد و خشنودی شـغل اثر بگذارد. فضای سازمانی از راه پدید آوردن انتظـاراتی که کارکنان برای رفتارهای مختلف نیـاز دارنـد بـه ایـن مقصد دست می‌آید (۴) با توجه به اینکه دنیا متشـکل از سازمان‌ها می‌باشـد و متولیـان اصـلی ایـن سـازمانها، انسانها هستند حتـی بـا وجـود فـن آوریهـای جدیـد و روشهای تولید و خدمات مکانیزه نقش انسان به عنـوان عامل مبانی در سازمان ها غیرقابل انکار اسـت. بنـابراین منابع انسانی بـا ارزش‌تـرین منـابع بـرای یـک سـازمان محسوب می‌شود که بطور کلی به تمام فعالیت‌های یک سازمان جهت می‌دهند و فعالیتهای آن را تحت الشـعاع قرار می‌دهند. برای ارائه یـک جـو مطلـوب در راسـتای اهداف سازمانی توسط نیـروی انسـانی، بایسـتی عوامـل انگیزشی را شناخت و ابزارهای مناسب را به کار بـرد تـا بهره وری تحقق یابد. همه کشـورها بـه نیـروی انسـانی متعهد و کارآمد نیاز دارند وایـن نیـاز در کشـورهای در حال توسعه بیشتر خودنمایی می‌کند بویژه در رابطه بـا 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 بـــــه نیازهای مختلف انسانی را اساس و زیر بنای نفوذ بر رفتارهای سازمانی می داند، هنوز رفتارهای مـــــدیریتی متناسب با اقشار مختلف در سازمانها نیست.

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

مطالعه تهذیبی (۶) نشـان داد کهارتبـاط معکـوس و معنادار بین انگیزه کارکنـان و رضـایت شـغلی مـدیران تربیت‌بدنی سازمان ورزش و جوانـان اسـتان خوزسـتان وجود دارد.

مطالعه جمالی (۷) نشـان داد فرهنـگ سـازمانی کـه امروزه در سازمان‌ها بکار گرفته می‌شود و نتیجه اجـرای آن در اثربخشی مدیریت منابع انسانی تاثیر دارد.

یافته‌های پژوهشی نظـری پویـان (۱۳۹۱) تحـت

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

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 کهارائه فرهنگ سازمانی مناسب برای تمام سیستم‌های اداری مناسب می باشند و باعث پیشرفت سازمان و ارتقای سازمان نسبت به سازمانهای دیگر می شود.

مارلر و همکاران (۱۰) در تحقیقی نشان داد که که انگیزه باعث ایجاد بهره وری بیشینه در سازمان می شود.

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 داردلذا 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 بهره وری مبتنی بر فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان کشور بپردازد.

روش کار

این تحقیق ازنظر هدف کاربردی می باشد. ضمناً با توجه به اینکه در این پژوهش، پژوهشگر درصدد بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان و بهره‌وری بوده بنابراین، روش پژوهش ازنظر 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 گردید.ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه جمعیت شناختی که به ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها پرداخته می شود و پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز (۲۰۰۰) شامل ۵۶ گویه بوده و پایایی این پرسشنامه ۰/۹۸ و روایی ۰/۸۸ گزارش‌شده است. ابزار دیگر تحقیق پرسشنامه انگیزه کارکنان ، اوجاقی در سال (۱۳۸۹) ساخته شده است که دارای ۳۰ سؤالی بسته پاسخ بوده است و پایایی این پرسشنامه ۸۵٪ و روایی ۰/۸۶ گزارش‌شده 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 گزارش‌شده 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 درنهایت برای ارائه الگو مناسب از روش مدل معادلات ساختاری (Structural Equation Model) (SEM) با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS 21 و LISRL 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

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

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

مدل رگرسیون	N	R	R^2	P
-----	۲۲۰	۰/۸۰	٪۲۰	۰/۰۰

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 به‌صورت زیر نوشت.

$$E= ۵/۴۰ + (۰/۸۰)\ OC + (۰/۴۵)\ A$$

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

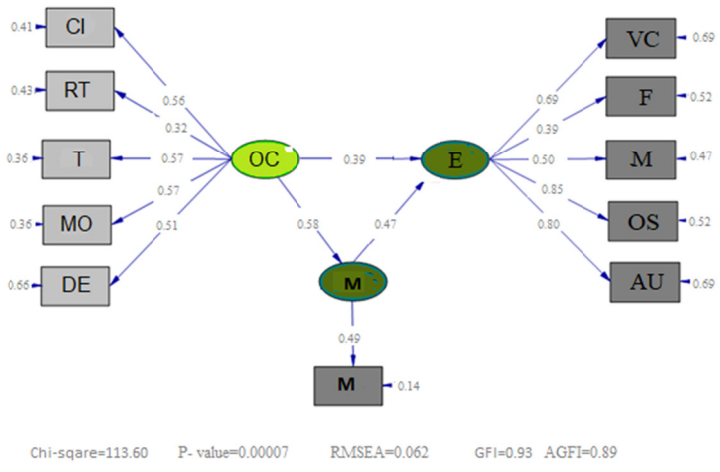
با توجه به اینکه درنهایت هدف تحقیق ارائه مدل انگیزه کارکنان برحسب متغیرهای فرهنگ سازمانی و بهره‌وری بود، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل نهایی به‌صورت شکل ۱ تدوین گردیده است.

جدول ۴ نتایج آزمون به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. در این مدل ۱۱۳/۶۰=χ۲، نسبت χ۲ به درجه آزادی، ۱/۸۳، ۰/۰۹۰=RMSEA، GFI =۰/۸۸ و AGFI =۰/۷۹ 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

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

رگرسیون گام‌به‌گام	ضرایب غیرمعیاری		ضریب معیاری	t	P	همبستگی سهمیه‌ای
	B	Sd.Er	Beta			
(a) عرض از مبدأ	۵/۴۰	۰/۳۳		۱۵/۰۲	۰/۰۰۱	
فرهنگ سازمانی	۰/۸۰	۰/۰۸	۰/۶۵	۷/۸۰	۰/۰۰۰	۰/۷۷
انگیزه کارکنان	۰/۴۵	۰/۱۵	۰/۳۴	۵/۴۰	۰/۰۲	۰/۱۹



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

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

جدول۳- نتایج اجرای مدل معادلات ساختاری میان بهره‌وری و انگیزه کارکنان

مدل	R	R^2	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 ٤- 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 ٥- برآورد ضرایب مستقیم، غیرمستقیم و کل فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان بر بهره‌وری

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

نشان می‌دهد.

بنابراین فرهنگ سازمانی دارای ضریب اثر بیشتری (۰/۸۸) نسبت به انگیزه کارکنان (۰/۶۷) بر بهره‌وری است و می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی نقش مهم‌تری در تبیین بهره‌وری دارد.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج تحقیق یکی از پیش آیندهای 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 متابع 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).

به‌طورکلی 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) همخوان می‌باشد.

نکته دیگر این‌که فرهنگ سازمانی باعث ادراک بهتر کارکنان با انگیزه در سازمان می‌شود که خود انگیزه کارکنان نیز از عوامل پیش‌بینی کننده‌های بهره‌وری است. بنابراین می‌توان گفت انگیزه کارکنان مکانیسمی است که باعث می شود 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 به‌سوی 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 می کند. فرهنگ باعث می‌شود که در افراد، تعهّداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به‌وجود بیاید و نقش عمده‌ای را در منابع انسانی ایفا

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]

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 بهره وری بیشینه سازمان گردد. لازم به ذکر است سازمان‌ها و شرکت‌ها باید گام‌به‌گام به‌پیش 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_ 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 RMana 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).

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-11-19]