

«مدیریت بهره‌وری»

سال دوازدهم - شماره چهل و هشت - بهار ۱۳۹۸

ص ص: ۷۵ - ۳۷

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۸/۱۵

## طراحی مدل بومی شناخت، سنجش و آسیب‌شناسی فرهنگ بهره‌وری (مطالعه ای در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب)<sup>۱</sup>

مهتاج‌وزاده<sup>۲</sup>

دکتر نورمحمد یعقوبی\*<sup>۳</sup>

دکتر سیدعلی‌قلی روشن<sup>۴</sup>

دکتر مهدی ندف<sup>۵</sup>

### چکیده

فرهنگ بهره‌وری بستری مناسب برای تغییر و تحول طیف وسیعی از عملکردهای سازمانی (مدیران و کارکنان) را فراهم می‌آورد. هدف پژوهش حاضر طراحی و ارائه مدل شناخت، سنجش و آسیب‌شناسی فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب می‌باشد. پژوهش حاضر در دو فاز طراحی مدل با استفاده از روش دلفی (جامعه آماری، خبرگان دانشگاه و شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب) و سنجش و آسیب‌شناسی مدل (جامعه آماری، کارشناسان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب) انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مشاهدات پژوهشگر، مصاحبه‌های اکتشافی و استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده از آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی کندال و آزمون تی استیودنت) استفاده شد. در پایان فاز اول پژوهش، ۴ متغیر ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و نمادهای سازمانی به همراه ۱۴ بعد و ۴۱ مؤلفه به عنوان عوامل مدل فرهنگی جهت توسعه بهره‌وری استخراج و ارائه شد. در فاز سنجش و آسیب‌شناسی مدل نیز نتایج نشان داد که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کلیه ابعاد و مؤلفه‌های مدل طراحی شده جهت توسعه فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب فاصله معناداری وجود دارد. در پایان نیز پیشنهادهایی جهت بهبود وضعیت موجود متغیرها، ابعاد و مؤلفه‌های آن ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** آسیب‌شناسی، فرهنگ بهره‌وری، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

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

۲- دانشجوی دکترا، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۳- استادگروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران (نویسنده مسؤول)

yaghoobi@mgmt.usb.ac.ir

۴- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

asr@hamoon.usb.ac.ir

۵- استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران m.nadaf@scu.ac.ir

## مقدمه

در عصر اقتصاد، همه نهادها به دنبال بهبود و ارتقای وضعیت بهره‌وری خود هستند. سازمان‌ها، افراد، بخش‌ها، اتحادیه‌ها، مدیران و کارگران همه از واژه‌های مرتبط با بهره‌وری استفاده می‌کنند تا بیان کنند چگونه بهتر است کارها را انجام داد؟ در اکثر مباحث مرتبط با بهره‌وری بر این سه موضوع تأکید می‌شود: (۱) چگونه باید درباره بهره‌وری و اندازه‌گیری آن تفکر نمود؟ (۲) چگونه باید تغییر در سطوح مختلف بهره‌وری (فرد، شرکت، صنعت یا سطوح اجتماعی) را بیان کرد؟ (۳) چگونه باید بهره‌وری را ارتقا داد؟ در این بحث، چیزی که مدیران بر آن متمرکز هستند همانا چگونگی انجام دادن کارها است (موریکاوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ آکین و هپلین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶) بهره‌وری یک مسأله جهانی است و حدود سه دهه است که تلاش‌هایی در جهت رفع کاستی‌های آن در سازمان‌ها شروع شده است یا به دنبال راه‌هایی برای افزایش میزان بهره‌وری در سازمان‌ها بوده‌اند (ناوم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

بهره‌وری بخش دولتی همانند بخش خصوصی برای عملکرد اقتصادی یک کشور از اهمیت بالایی برخوردار است. تونیهل<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در خصوص اهمیت بهره‌وری در بخش دولتی سه دلیل عمده ارائه کرده است: اول اینکه بخش عمده اشتغال در بخش دولتی است. دوم اینکه، بخش دولتی تأمین‌کننده اصلی خدمات در اقتصاد به ویژه خدمات بازرگانی و اجتماعی است که بر هزینه نهادها و کیفیت نیروی کار بنگاه‌های اقتصادی تأثیر دارد. سوم اینکه، بخش دولتی مصرف‌کننده منابع مالیاتی است (تونیهل، ۲۰۰۶). مبانی نظری مربوط به موانع بهره‌وری در بخش دولتی حاکی از موانعی از قبیل موانع مربوط به منابع داخلی، موانع مربوط به تجربه و دانش، موانع قانونی و موانع مدیریتی و سیاسی است (کافمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار ارزیابی، به عنوان یک فرهنگ نگرش به کار و زندگی مطرح شده و ارتقای آن

- 
1. Morikawa
  2. Akin and Hopelain
  3. Naoum
  4. Thornhill
  5. Kaufman

منشأ توسعه در ابعاد مختلف است (پریچارد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری در مباحث دانشگاهی جایگاه ویژه‌ای دارد. بدین صورت که فرهنگ سازمانی ممکن است یک تأثیر اساسی بر افزایش بهره‌وری داشته باشد. رابطه درک شده بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری واقعا بالاست و سازمان‌های غربی معمولا ارزش‌های خودشان را با اهداف ارتقای بهره‌وری ادغام می‌کنند. بسیاری از مطالعات مانند کوپلمن<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۰) و سهل و مارتین<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) تأثیر فرهنگ سازمانی را بر بهره‌وری اثبات کرده‌اند (مشیو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). زیرا فرهنگ به طور مستقیم یا غیرمستقیم نگرش‌ها، رفتار و عملکرد افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (استاپنکو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). تحقیقات وی چو<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) نیز نشان داده است که فرهنگ سازمانی بسیاری از جنبه‌های رفتار سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. فرهنگ سازمانی می‌تواند سازمان را به جلو راند یا از حرکت بازدارد و این توان بالقوه به علت تأثیری است که فرهنگ بر رفتار دارد (کوتر و بوگلارسکی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷؛ هاشمی و عباسی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). طبق نظر پورتر (۱۹۸۰) بهره‌وری به عنوان عاملی برای حصول اطمینان از مزیت رقابتی نیز محسوب می‌شود (دی متر<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین، منابع انسانی می‌توانند با خلق ارزش برای سازمان از طریق یافتن راه‌هایی جهت ارتقای شرایط کاری تأثیر مثبتی بر روی بهره‌وری بگذارند (حکاک و همکاران، ۲۰۱۵؛ چن<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

مطابق با تحقیقات معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی مرکز نوسازی و تحول اداری (۱۳۸۷) موضوع بهره‌وری تابعی از نگرش‌ها و فرهنگ حاکم بر جامعه است. در کشور ما به دلیل شرایط خاص و محدودیت‌ها و تهدیدات و گاه نیز غفلت‌ها، این نگرش اساسی یعنی موضوع بهره‌وری مغفول افتاده است. مطالعات صورت گرفته و

- 
1. Prichard
  2. Kopelman
  3. Siehl and Martin
  4. Mathew
  5. Ostapenko
  6. Wei Choo
  7. Kwantes and Boglarsky
  8. Hashemi and Abbasi
  9. Demeter
  10. Chen

مقایسه آن در بین کشورهای جهان نشان داده است که ایران در زمینه بهره‌وری از رتبه مناسبی برخوردار نیست. همچنین یکی از مهم‌ترین مشکلات بهره‌وری کشور قابل ارجاع به این خصیصه است که هیچ‌گاه مجال این را پیدا نشده تا با تأمل و تعمق کافی بدان پرداخته شود و ابعاد گوناگون آن واکاوی و جایگاه واقعی آن در جامعه شناسایی شود. آمار میزان رشد بهره‌وری کشور از سال ۹۱ به بعد انتشار نیافت و در این مقطع 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 است طی یک الی دو سال آینده آمار جدیدی از افزایش میزان رشد بهره‌وری ارائه دهد (روزنامه ایران، ۱۳۹۳). در راستای تلاش‌های دولت جهت ارتقای بهره‌وری، تحقیق حاضر با رویکرد موشکافی فرهنگی در فضای سازمان‌های دولتی ایران انجام گرفته است. پیش از این در هیچ یک از سازمان‌های ایرانی چنین تحقیق جامعی به لحاظ فرهنگی انجام نگرفته است. با توجه به بزرگ بودن شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و نیز درآمدزایی بالایی که ایجاد می‌کند، نوعی تکیه‌گاه اقتصادی در کشور ایران محسوب می‌گردد، لذا انجام پژوهش حاضر در این سازمان از اهمیتی دوچندان برخوردار است. تحقیق حاضر با استفاده از روش آمیخته اکتشافی به دنبال پاسخ به این سؤالات است که مدل فرهنگ بومی جهت توسعه بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب چگونه است؟ همچنین وضعیت فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب با توجه به مدل طراحی شده چگونه می‌باشد؟

فارنهام و گانتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) از فرهنگ سازمانی به عنوان «یکپارچه‌ساز درونی و هماهنگ کننده» یاد کردند. از نظر اشنایدر، بریف و گازو<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) فرهنگ سازمانی به طور گسترده‌ای موضوع مورد بحث است و به طوری که دانشمندان مختلف از دیدگاه‌های متفاوتی به آن نگاه کرده‌اند. به عنوان یک نتیجه، واژه فرهنگ به وسیله مفاهیم مختلفی تعریف شده است مانند ارزش‌ها، جوّ سازمانی، مصنوعات فیزیکی و

---

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

فرهنگی، هنجارها یا چسب هنجاری و نگهدارنده که افراد سازمان را به یکدیگر مرتبط نگاه می‌دارد. با این حال همه توصیفات فوق مظاهر فرهنگ هستند تا اینکه خود فرهنگ باشند (پاناگیوتیز و همکاران، ۲۰۱۴). ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود. فرهنگ نشان‌دهنده 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). در یک تعریف دیگر، فرهنگ را به کوه یخ تشبیه نموده‌اند که مفروضات و ارزش‌های مشترک سازمانی زیربنای کوه یخ و در قسمت تحتانی و زیر آب قرار می‌گیرند (لایه‌های پنهان) ولی مصنوعات که شامل زبان، آدام و رسوم، ساختارهای فیزیکی و داستان‌ها می‌شوند در روی کوه یخ و به عبارتی روی آب بوده و آشکار هستند (ول گلینو و گلینو، ۲۰۱۵). از دیدگاه فرهنگ سازمانی، معانی به وسیله افراد مشغول در سازمان به وجود می‌آیند و بین افراد سازمان رد و بدل می‌شوند. تجربه ثابت کرده است که بین ارزش‌های تعیین شده به وسیله فرهنگ و پنداشت‌ها و برداشت‌های نمادین رابطه قوی و معناداری وجود دارد. از این رو نمادگرایی سازمان جز جدانشدنی دیدگاه فرهنگ سازمانی به شمار می‌آید. پس از آن تا ۱۹۸۲ توجه چندان زیادی به مدیریت نمادین معطوف نشد. در این زمان بود که کتاب در جستجوی تعالی توسط پیترز و واترمن، کتاب فرهنگ شرکت‌ها توسط ترنس دیل و آلن کندی منتشر شد و داستان لاشخورهای فرهنگ سازمانی در سال ۱۹۸۳ در مجله فورچون منتشر گردید. در ۱۹۸۱ کتاب پرفروش تئوری Z توسط ویلیام اوچی منتشر و به طبع رسید و کتاب هنر مدیریت ژاپنی توسط پاسکال و آتز به انتشار رسید. اولین کتاب تمام عیار در زمینه مدیریت نمادین در سال ۱۹۸۳ توسط هندی، فراست، مورگان و دندریج با نمادگرایی سازمانی به چاپ رسید و پس از آن نیز آثار متعددی از نویسندگان برجسته ای مانند

- 
1. Panagiotis
  2. Vol Glinow

سرو حیوانی و کربالی، ادگار شاین، می‌جی سات و رالف گیلمن منتشر شد (شفریتز و اوت، ۱۳۷۸).

مطالعات ریلی<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۱) نشان داده است ده ویژگی اساسی وجود دارد که ماهیت فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهند. این عوامل شامل: هویت افراد، تأکید گروه، تمرکز افراد، یکپارچگی، کنترل، تحمل ریسک، معیارهای پاداش، تحمل تعارض، جهت‌گیری اهداف - وسایل و تمرکز بر سیستم باز است (احمدی، ۲۰۱۱). از ادغام مدل شاین (۱۹۹۲) دشیپاند و وبسترز<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) در توضیح فرهنگ، هامبورگ و فلسر<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی شامل چهار جزء 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. هنجارها، انتظارات سازمان از رفتارهای کارکنان هستند. هنجارهای سازمانی از ارزش‌ها و مصنوعات گرفته شده‌اند. به عبارت دیگر، ارزش‌ها زیربنای هنجارها و مصنوعات هستند که الگوی رفتارهای مطلوب را می‌سازند (کاتوه و همکاران، ۲۰۱۶). از نظر هلریگل<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۸) و اسمیت و کرونجه<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) فرهنگ سازمان مجموعه مفروضاتی است که وسط سازمان پذیرفته شده است زیرا رفتار سازمان و اعضای آن در گذشته متأثر از آن بوده است. این مفروضات معتبر هستند و ممکن است باورها یا ارزش‌های بنیانگذار سازمان باشند یا راه حلی برای مشکلاتی که سازمان مکرراً با آنها مواجه می‌شود داشته باشد که می‌تواند به طور ضمنی و ناخودآگاه مشکل سازمان را حل کند یا در حل کردن آن سهم داشته باشد. همچنین فرهنگ سازمان به منزله راه مستقیمی است که باید در آن حرکت کرد یا مسائل سازمان را به کمک آن حل کرد. ارزش‌ها، هنجارها، فلسفه، همچنین قوانین بازی، احساسی نیز

- 
1. Shfrytz & oout
  2. Reilly
  3. Deshpande and Webster's
  4. Homburg and Pflesser
  5. Kao
  6. Hellriegel
  7. Smit & Cronje

بخشی از فرهنگ سازمانی هستند (پاناگوتیز و همکاران، ۲۰۱۴). در زیر برخی از معروف‌ترین الگوهای مطرح‌شده به نقل از سلطانی (۱۳۹۱) و فهیما و همکاران (۱۳۹۲) ارائه می‌شود که بر دو طیف از گونه‌شناسی‌ها مبتنی است:

جدول شماره ۱: گونه‌شناسی‌های فرهنگ‌سازمانی (دیدگاه کلی)

فرهنگ‌ها				الگو	گونه‌شناسی فرهنگ‌سازمانی
سلسله‌مراتبی	توافق و مشارکت	ایدئولوژیک	عقلایی	کوئین <sup>۱</sup> (۱۹۸۵)	
فرهنگ ماکو	فرهنگ فرایندی	فرهنگ شرطی	فرهنگ کار	دیل و کندی <sup>۲</sup> (۱۹۸۸)	
سنگری	گروهی	باشگاهی	علمی	سونن فیلد <sup>۳</sup> (۱۹۸۹)	
مبتنی بر تداوم	مشارکتی	مأموریتی	انعطاف‌پذیر	دانیل دنیسون <sup>۴</sup> (۱۹۹۵)	
شبکه‌ای	شخصی	قدرتی	وظیفه‌ای	چارلز هندی <sup>۵</sup> (۱۹۸۱)	
-	تهاجمی / تدافعی	انفعالی/تدافعی	سازنده	کوک و لافرتی <sup>۶</sup> (۱۹۸۳)	
اشتراکی	پراکنده	اجبری	شبکه‌ای	مکعب دو <sup>۷</sup>	
یادگیرنده	مشارکتی	رقابتی	بوروکراتیک	هلریگل و اسلوکوم <sup>۸</sup> (۱۹۹۶)	
سلسله‌مراتبی	بازاری	کارآفرینی	باشگاهی	کامرون و کوپین <sup>۹</sup> (۲۰۰۶)	
گلخانه‌ای	هدف محور	بوروکراتیک	قبیله‌ای	ترامپنارس <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵)	
شبکه‌ای	تکه‌تکه	سربازی	گروهی	رابینز و لانگتن <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۱)	
تصادفی	هماهنگ	سامانه بسته	سامانه باز	سلوبودنیک <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۱)	
قانون‌گرا	تحول‌گرا	تعالی‌گرا	آرمان‌گرا	سلطانی (۱۳۸۹)	

- 1.Quinn
- 2.Deal & Kennedy
- 3.Sonnen field
- 4.Denison
- 5.Charles Handy
- 6.Cooock & Lafferty
- 7.Hellrigel & Slocum
- 8.Cameron & Quinn
- 9.Trompenaars,F
- 10.Robinse & Lungthan
- 11.Slobodnik, Alan.J

همان‌طور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد کلی نگر ارائه شده است. در جدول شماره ۲ ادامه‌گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد تشریح و ویژگی‌ها و عوامل فرهنگی مدنظر قرار می‌گیرد. جدول شماره ۲: گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی (تشریح ویژگی‌ها و عوامل فرهنگی)

ویژگی‌ها و عوامل فرهنگ سازمانی	الگوها
* تمرکز/ عدم تمرکز * مردسالار/ زن‌سالار * فردگرایی / جمع‌گرایی * ایهام‌پذیری/ ایهام‌گریزی	کرت هافستد <sup>۱</sup> (۱۹۸۳)
* تعصب عملی * مشتری‌مداری * خودمختاری و کارآفرینی * بهره‌وری انسانی * دسترسی به مدیریت * تخصص‌مداری * شکل ساده * ثبات همراه با ناپایداری	پیترز واترمن <sup>۲</sup> (۱۹۸۲)
* استانداردها * مسؤلیت‌ها * تشویق و ترغیب * خطرپذیری * حمایت رفتار * صمیمیت و گرمی * ساختار * هویت	لیت‌وین و استرینگر <sup>۳</sup>
* شبکه‌مدیریت * انگیزه * ارتباطات * تصمیم‌گیری	کرت لوین <sup>۴</sup>
* استراتژی * ساختار * نظام‌ها * شیوه‌مدیریت * مهارت * کارکنان * هدف‌های حاکم	هفت S مک‌کینزی
* خلاقیت فردی * خطرپذیری * هدایت و رهبری * یکپارچگی وحدت * حمایت مدیریت * کنترل و نظارت * هویت * سامانه پاداش تعارض‌پذیر یا الگوی ارتباطی	رابینز <sup>۵</sup> (۱۹۹۷)
* سازگاری، * مسؤلیت، * استاندارد، * پاداش، * شفاف‌سازی، * صمیمیت، * حمایت، * رهبری	مدل گوردن
* تعداد افراد متعهد به ارزش‌ها، * میزان تعهد	مدل هاروی - براون
* میزان پیچیدگی محیط، * میزان تغییرات محیط	مدل استاکر و برنز
* انسجام داخلی * میزان تطبیق‌پذیری	مدل هرسی بلانچارد
* فرهنگ انعطاف‌پذیر، * مشارکتی، * مأموریتی، * بوروکراتیک	مدل ریچارد دفت
* توجه به داخل/خارج، * ثبات و پایداری محیط	مدل چارلز هندی
* کانون توجه (داخل/خارج)، * انعطاف، * کنترل	مدل رابرت کوئین
* هویت، * منافع فردی/جمعی، * وظایف یا رضایت افراد، * کنترل، * هماهنگی واحدهای مختلف سازمان، * ریسک‌پذیری، * معیارهای پاداش، * میزان تحمل تعارض و اختلاف سلیقه و انتقادپذیری، * تأکید بر هدف یا وسیله، * وجود نگرش سیستمی	مدل دیویس
* انطباق، * هدف، * انسجام و یکپارچگی، * مشروعیت	مدل یارسونز
* تعهد به کارکنان، * ارزیابی، * مسیرهای ترقی حرفه‌ای، * کنترل، * تصمیم‌گیری، * مسؤلیت، * توجه به افراد	مدل اوچی
* پیروزی، * مسؤلیت، * استانداردها، * پاداش، * وضوح سازمانی، * صمیمیت و حمایت، * رهبری	مدل کلب و همکاران
* جهانی‌گرایی در برابر موقعیت‌گرایی، * فردگرایی در برابر گروه‌گرایی، * روابط خاص و متمرکز در برابر روابط گسترده، * بی‌تفاوت بودن در برابر هیجانی بودن، * به انجام رساندن کارها در برابر وابستگی و تعلقات، * ترتیب زمانی برای کارها در برابر هم‌زمان بودن کارها، * درون‌نگری/ برون‌نگری، * ساختار سازمان، * هدف	مدل انس ترومپنارس
* قدرت فرهنگی * انطباق‌پذیری	مدل کاتر و هسکت

معرفی مدل‌ها بر مبنای ویژگی‌ها و عوامل فرهنگ سازمانی

1. Hofstede
2. Peters & Waterman
3. Litwin & Stringer
4. Kart Levin
5. Stephen, P. Robbins



مدل‌ها روی - براون	*میزان تعهد به ارزش‌ها * تعداد اعضای متعهد
مدل آشنایدر و بارسو	*سازگاری، *کنترل
مدل دنیسون	*توانمندسازی، *تیم‌سازی، *توسعه قابلیت‌ها، *ارزش‌های بنیادی، *توافق، *هماهنگی و پیوستگی، *تغییرپذیری، *مشارکت، *مشارکتی مداری، * یادگیری سازمانی، *جهت‌گیری استراتژیک، *اهداف و مقاصد، چشم‌انداز
مدل دیل و کندی	*ارزش‌ها، *قهرمانان، *آداب‌ورسوم، *شبکه فرهنگی
مدل جفری سانی فیلد	*تمایل یادگیری، *تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان، * ارزش‌دیت و سن *سنوات خدمت، *تأکید بر نوآوری، *ریسک و آزادی عمل، *حفظ سازمان، *فرهنگ علمی، *باشگاهی، *تیمی، *قلعه
مدل ادگار شاین	*ابراز احساسات، *گفتار استفاده از اشیاء، *اعمال و کردار مراسم، * تشریفات و مظاهر عملکردی، * معیار ارزش‌گذاری شده، * ارزش‌ها و اعمال و رفتار سازمانی
مدل هافستد-هاریسون	*ایفای نقش، * نتیجه، * اعمال قدرت، * حمایت
مدل فرن هام و گانتز	* پاداش، *خلاقیت فردی، *تعهد به ارزش‌های سازمان، * ساختار، *کانون توجه(داخل/خارج) ، *جمع‌گرایی، *هدف، *کمال‌جویی
مدل رینول	*سازگاری، *مسئولیت، *ریسک‌پذیری، *یکپارچگی، *کانون توجه(داخل/خارج)، *تعهد به ارزش‌های سازمان، *انعطاف‌پذیری، *دستیابی به هدف، *کانون تصمیم‌گیری، *فردگرایی، *خلاقیت، *ساختار، *آموزش
مدل کانتز	*عملکرد، *تصمیم‌گیری، *ساختار سلسله‌مراتبی، *حمایت، *تسویق
مدل منگوزاتو	*تلفیق و یکپارچه‌سازی
مدل الستون	*مسئولیت، *شفاف‌سازی، *رهبری، *جمع‌گرایی، *کیفیت
مدل کافی و جونز	*سازگاری، *مسئولیت‌پذیری، *صمیمیت، *یکپارچگی، *تعارض، *ارتباطات و کنترل مدیریت
مدل بارون و گرینبرگ	*بازورها، *ارزش‌ها و فرضیات بنیان‌گذاران
فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسلام	*عدالت و انصاف، *متعادل، رضایت آفرین، *رضایت ارباب‌رجوع، *جمع‌گرایی، *عیب‌پوشی، * تعاون، *همکاری *هم‌اندیشی، *وجدان، انضباط کاری، *افزایش سرانه سطح سواد، *معنویت، *تعارض

با توجه به بررسی مباحث نظری مفهومی پژوهش و نظریه‌ها و مدل‌های مطرح‌شده در حوزه فرهنگ‌سازمانی، نتایج تحلیل نشان می‌دهد که موارد ذکرشده قابل‌استفاده به‌طور خاص درباره موضوع تحقیق حاضر یعنی فرهنگ بهره‌وری نمی‌باشند، زیرا به دلایل متعددی دارای نقص‌ها و کاستی‌ها هستند که در زیر به آن‌ها اشاره می‌شود:

مدل‌های ذکرشده از جامعیت برخوردار نمی‌باشند.

هر یک از مدل‌های فرهنگی ذکرشده در شرایط زمانی و مکانی و موقعیتی خاصی می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند و مفید باشند.

مدل‌های ذکرشده با فرهنگ سازمانی‌های ایرانی تناسب کافی ندارند.

مدل‌های ذکرشده با اهداف، مأموریت‌ها و راهبردهای سازمان‌های ایرانی تناسب و همسویی ندارند.

به ارزش‌های دینی و اسلامی در مدل‌های ذکرشده توجه نشده است. عقبه فکری اغلب مدل‌های بر اساس مکتب ماتریالیستی بوده، به دنبال سودگرایی و افزایش منفعت تجاری هستند.

تمامی ابعاد فرهنگ‌سازمانی در غالب یک مدل محدود شده‌اند. به متغیرهای اساسی فرهنگ‌سازمانی (ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و نمادها) به‌طور جامع توجه نشده است.

ابعاد مدل‌های ذکرشده جهت افزایش بهره‌وری، جامعیت ندارد. مدل‌های ذکرشده با توجه به عدم تناسب بسترهای لازم جهت اجرای آنها، اثربخش نیستند.

و ...

بنابراین تحقیق حاضر به دنبال مدلی است که بتواند با توجه به شرایط فرهنگی سازمان‌های ایرانی و نیز متغیرهای اساسی فرهنگ در سازمان مورد مطالعه (تناسب با بستر فرهنگی و برخاسته از آن) در راستای توسعه بهره‌وری و پیشرفت آن کمک شایانی نماید. در اینجا نیاز است تا با بررسی واژه بهره‌وری و تعاریف آن، به دنبال مدلی ترکیبی جهت توسعه بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی و به‌طور خاص در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بود.

واژه بهره‌وری<sup>۱</sup> در لغت مترادف بازدهی، کارایی، توانمندی، مهارت و سودمندی است و هدف آن دستیابی به حداکثر بازدهی با در نظر گرفتن تمام عوامل موجود در فعالیت‌های تولیدی یا خدماتی است. واژه بهره‌وری با نگارش کتاب «ثروت ملل» برشمرد و بر این باور بود که با تقسیم کار، اولاً کارگران در کار خود تخصص می‌یابند و بازده کار را به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهد. ثانیاً از اتلاف وقت و تردد بی‌فایده کارگران در کارگاه جلوگیری می‌شود. هدف از بهره‌وری استفاده از منابع مادی، نیروی انسانی و تسهیلات به روش علمی، کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و تلاش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی

---

1. productivity

است، به طوری که به سود مدیریت، کارگر و عموم مصرف‌کنندگان باشد (اسمیت<sup>۱</sup>، ۱۹۳۷، ۳۲۶؛ تانجن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

### جدول شماره ۳: تاریخچه پیدایش واژه بهره‌وری

سال	نام محقق/مطرح کننده	تعریف بهره‌وری
۱۷۶۶	فرانسوا کنه-ریاضی دان و اقتصاددان	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 بالارفتن 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 بازده به هزینه عملیاتی تولیدی تعریف کرده است
۱۹۷۹	سومانن	بهره‌وری کل را تعریف نمود که نسبت ستاده‌های ملموس به کل نهاده‌های ملموس می‌باشد
۱۹۸۰	ماندل	بهره‌وری به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد مصرف شده است که با سال پایه مقایسه می‌شود

بهره‌وری دارای سطوح مختلفی است. فراگیری بهره‌وری از سطح فرد تا سطح جهان مطرح شده است (طاهری، ۱۳۹۱). بهره‌وری نوعی فرهنگ و نگرش به کار و زندگی است. بهره‌وری سعی در جلوگیری از اتلاف نیرو، انرژی، منابع و زمان داشته و

1. Smith

2. Tangen

ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها را ارتقا می‌دهد (گوردون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). پورکی و اسمیت<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) بیان کردند هنگامی که سازمان‌ها به دنبال ارتقای موقعیت خود می‌باشند، تمرکز بر باورها و ارزش‌های خود و هنجارهای سازمان و محیط لازم و ضروری است (احمدی، ۲۰۱۱). هاشمی (۱۳۹۳) بیان کرد که مدیریت‌دانش پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی و بهره‌وری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد می‌باشد. همچنین مدیریت-دانش با نقش واسطه‌گری فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند به نحو مطلوبی بهره‌وری را پیش‌بینی نماید (هاشمی، ۱۳۹۳). تحقیقات دانیالی‌ده‌حوض و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که عوامل ساختاری و مدیریتی، عوامل مرتبط با شغل، عوامل فیزیکی و روانی محیط کار، عوامل فردی، عوامل ایجادکننده جو صمیمیت و همکاری بر بهره‌وری نیروی-انسانی دانشگاه تحت مطالعه مؤثر می‌باشند.

همچنین نتایج حاصل از به کارگیری تکنیک‌های MADM نظیر AHP و TOPSIS حاکی از آن است که «عوامل ایجادکننده جو صمیمیت و همکاری» موثرترین عامل بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه را دارا می‌باشد. نتایج حاکی از آن است که «عوامل ساختاری و مدیریتی»، «عوامل مرتبط با شغل»، «عوامل فردی» و «عوامل فیزیکی و روانی» به ترتیب در اولویت‌های بعدی هستند (دانیالی‌ده‌حوض و همکاران، ۱۳۹۲). تحقیقات عالی و بافنده‌زنده (۱۳۹۲) نشان داد که بخش دولتی کشور با موانع متعددی در ارتقای بهره‌وری مواجه است که بخش عمده آن به ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و مهارت‌های رهبری مدیران دولتی مربوط می‌شود و بخش دیگر آن به مشکلات درون سازمانی و محیطی از قبیل فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، محافظه‌کاری مفرط و گرایش به حفظ وضع موجود، نبود نظام مناسب پاسخ‌گویی، نبود سیستم مناسب حسابرسی هزینه، وجود فشارهای سیاسی تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری، کم‌اهمیت بودن موضوع بهره‌وری در مقابل علایق سیاسی، کمبود کارکنان تحلیلگر، عدم وجود فشارهای رقابتی بازار و فرایند پیچیده بوروکراسی مربوط می‌شود (عالی و بافنده‌زنده، ۱۳۹۲). حسن‌زاده و همکاران (۱۳۸۴) بیان

---

1. Gordon

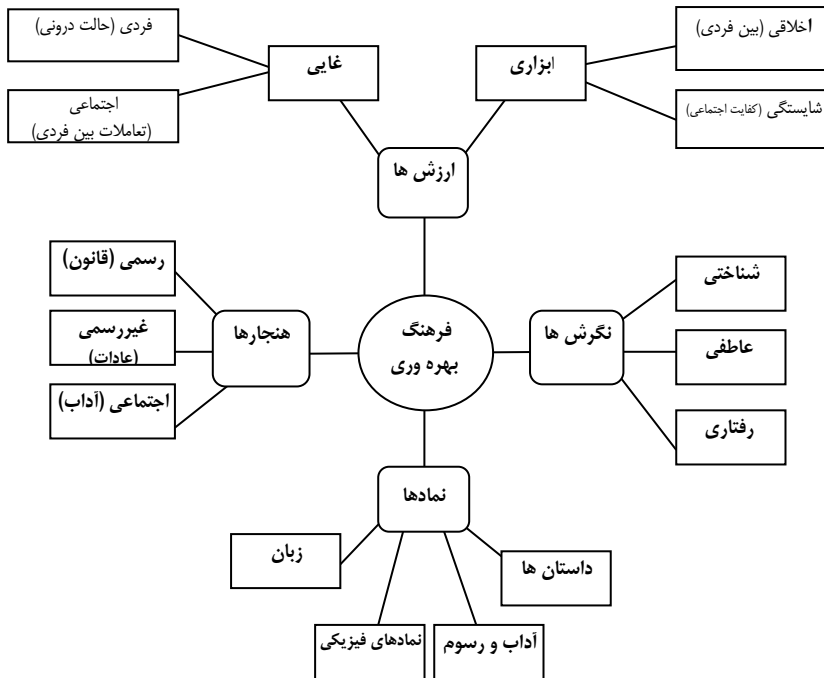
2. Purkey and Smith

کردند که مدیریت مشارکتی با افزایش کارایی کارکنان، کاهش هزینه و صرفه جویی در هزینه‌های اداری، افزایش خلاقیت و نوآوری و نیز با رضایت شغلی و مسؤلیت‌پذیری کارکنان رابطه معناداری دارد (حسن زاده و همکاران، ۱۳۸۴). پورکازمی و شاکری‌نوائی (۱۳۸۳) نشان دادند که بین وجود گروه آموزشی حمایت‌گرانه از دانشجو، احترام و توجه به نیروی انسانی، وجود جو مذهبی، توسعه نظام ارزشی حاکم، ارتباطات نزدیک و صمیمانه نیروی انسانی، جو رقابتی، جو نتیجه‌گرایی در سازمان و بهره‌وری رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد (پورکازمی و شاکری‌نوائی، ۱۳۸۳). دی‌سیواته و همکاران (۲۰۱۵) بیان کردند که فرهنگ محیط کاری تأثیر مستقیمی بر روی بهره‌وری کارکنان ندارد ولی اثر غیرمستقیم بر آن دارد (دی‌سیواته و همکاران، ۲۰۱۵). هوگان و کوته (۲۰۱۴) نشان دادند که چگونه لایه‌های فرهنگ سازمانی از نظر شاین (مفروضات اساسی، ارزش‌ها و نمادها) مخصوصاً هنجارها، مصنوعات و رفتارهای نوآور به طور جزئی تأثیر ارزش‌ها را تعدیل می‌کنند که نوآوری را در سنجش عملکرد شرکت حمایت می‌کند. تحقیقات مارکولیدز و هک<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی متأثر از تعدادی متغیر پنهان است از جمله اهداف و ساختار سازمانی، ارزش‌های سازمانی، وظایف سازمانی، جو سازمانی، همچنین ارزش‌ها و باورهای فردی که این عوامل عملکرد را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهند. تحقیقات احمدی (۲۰۱۱) نشان داد که ده متغیر هدف/ نتیجه محوری، توجه به گروه، تمرکز، هویت افراد، تحمل تعارض، سیستم باز، تحمل ریسک، یکپارچه‌سازی واحد، شاخص‌های پاداش و بهره‌وری، به‌جز کنترل روی بهره‌وری مدرسه تأثیر دارند.

---

1. de Sivatte et.al

2. Marcoulides and Heck



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

## ابزار و روش

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش، رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) دارد. همچنین به لحاظ چگونگی کسب اطلاعات مورد نیاز، یک مطالعه توصیفی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش در قسمت اول تحقیق یعنی طراحی مدل، استادان متخصص در حوزه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری در دانشگاه و صاحب نظران این حوزه در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب است. در مرحله دوم پژوهش یعنی سنجش و آسیب شناسی مدل، جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب مستقر در واحد مرکزی در کلانشهر اهواز است که طبق آمار تعداد ۵۵۹۷ نفر می‌باشند.

روش نمونه‌گیری پژوهش در فاز طراحی مدل، ترکیبی از روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی است. بدین صورت که ابتدا محقق با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی افراد صاحب‌نظر را انتخاب کرده و سپس برای یافتن صاحب‌نظران دیگر از روش گلوله‌برفی استفاده نمود که در آن یک شرکت‌کننده دیگر صاحب‌نظران را برای ادامه پژوهش معرفی می‌نماید.

در بخش دوم تحقیق، با توجه به تعداد زیاد واحدهای کارشناسی و تعداد کل کارشناسان این سازمان، به روش تصادفی طبقه‌ای تعدادی از واحدهای کارشناسی شامل واحدهای مهندسی ساختار و بهره‌وری، واحد تحقیق و توسعه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا)، برنامه‌ریزی تلفیقی، مهندسی نفت، اداره کل حفاری، مهندسی زمین‌شناسی، اداره کل شیمیایی انتخاب شده و سپس با استفاده از جدول مورگان و به کمک روش تصادفی طبقه‌ای تعداد ۳۸۵ نفر از آنها مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مشاهده‌های محقق، مصاحبه‌های اکتشافی و پرسش‌نامه محقق ساخته بوده است که پس از تأیید روایی آن توسط استادان راهنما و نیز بررسی‌های محقق در پیشینه تحقیق، پایایی آن توسط آزمون آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. میزان این ضریب برای ۱۶۸ گویه ۰/۹۸ شد که نشان از پایایی بالای پرسش‌نامه تحقیق است.

شایان ذکر است که سؤال‌های پرسش‌نامه در دو بخش جداگانه تنظیم شده و در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. بخش اول شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی کارشناسان از جمله جنسیت، سن، سابقه کار و میزان تحصیلات است. و بخش دوم شامل ۱۶۸ گویه درحوزه‌های چهارگانه فرهنگی یعنی ارزش‌ها (ارزش‌های ابزاری و ارزش‌های غایی)، نگرش‌ها، هنجارها و نمادهای مرتبط با بهره‌وری می‌باشد. همچنین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل آزمون‌های ضریب همبستگی کندال و آزمون تی استیودنت به منظور تحلیل وضعیت فرهنگ بهره‌وری شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب استفاده شده است.

## یافته‌ها

در جدول ۴ اطلاعات جمعیت شناختی اعضای پانل دلفی (جهت شناسایی و ارائه مدل فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب) نشان داده شده است و در ادامه حجم نمونه و اطلاعات جمعیت شناختی کارشناسان این شرکت نشان داده شده است که از دیدگاه کارشناسان در سنجش و آسیب شناسی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب استفاده شده است.

جدول شماره ۴: اطلاعات جمعیت شناختی اعضای پانل دلفی

اعضای پانل دلفی دانشگاهی					اعضای پانل دلفی صنعتی			سوابق خدمت و پست سازمانی خبرگان صنعتی				
مهرک تحصیلی	درجه دانشگاهی	تعداد	درصد	مهرک تحصیلی	تعداد	درصد	سابق خدمت	تعداد	درصد	پست سازمانی	تعداد	درصد
دکتر و کارشناسی ارشد	استادیار	۶	۰/۳۳	دکتر	۵	۰/۱۹	۱-۱۵	۴	۰/۱۵	مدیران عالی	۵	۰/۱۹
	مرمی	۱	۰/۰۳	کارشناسی ارشد	۱۱	۰/۴۲	۱۶-۲۵	۱۱	۰/۴۲	مدیران میانی	۹	۰/۳۳
				کارشناسی	۳	۰/۱۱	۳۲-بالاتر	۴	۰/۱۵	سرپرست	۵	۰/۱۹
	جمع	۷	۰/۲۶	جمع	۱۹	۰/۷۳	جمع	۱۹	۰/۷۳	جمع	۱۹	۰/۷۳

## یافته‌های توصیفی

حجم نمونه در مرحله سنجش و آسیب شناسی مدل پژوهش شامل ۳۸۵ نفر از کارشناسان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بود که از این تعداد ۲۰۸ نفر مرد (۵۴٪) و ۱۷۷ نفر زن (۴۶٪) که سن ۲۵-۳۰ سال تعداد ۳۹ نفر (۱۰٪/۱)، ۳۰-۳۵ سال تعداد ۹۹ نفر (۲۵٪/۷)، ۳۵-۴۰ سال تعداد ۹۷ نفر (۲۵٪/۲)، ۴۰-۴۵ سال تعداد ۱۴۸ نفر (۳۸٪/۴)، ۴۵-۵۰ سال تعداد ۲ نفر (۰٪/۵) بودند. سوابق خدمت ۱-۵ سال تعداد ۴۰ نفر



(۱۰/۴٪)، سابقه خدمت ۵-۱۰ سال تعداد ۷۷ نفر (۲۰٪)، ۱۵-۱۰ سال تعداد ۶۵ نفر (۱۶/۵٪)، ۲۰-۱۵ سال تعداد ۱۳۱ نفر (۳۴٪)، ۲۰-۲۵ سال تعداد ۷۲ نفر (۷/۱۸٪) بودند. میزان تحصیلات در مقطع کارشناسی ۱۸۶ نفر (۴۸/۳٪)، کارشناسی ارشد تعداد ۱۹۰ نفر (۴۹/۴٪) و دکترا تعداد ۹ نفر (۳/۲٪) بودند.

#### یافته های تحلیلی

براساس دیدگاه صاحب نظران (استادان دانشگاه و مدیران شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب) طی دوره‌های روش دلفی (در پژوهش حاضر تا حصول اتفاق نظر بین خبرگان، چندین دور پرسش نامه دلفی بین خبرگان توزیع شده و نتایج پی در پی مورد تحلیل قرار گرفت. سرانجام در دور سوم اجرای روش دلفی اتفاق نظر حاصل شد. به منظور بررسی حصول توافق بین خبرگان از ضریب هم‌هنگی کندال استفاده می‌شود. این ضریب می‌تواند بین ۰/۱ تا ۰/۹ باشد و هراندازه به ۰/۹ نزدیکتر باشد اتفاق نظر قوی‌تر است. برای عوامل در دور اول اجرای دلفی ۰/۳۰، دور دوم ۰/۳۹ و دور سوم ۰/۷۴ و در هر دور سطح معناداری ۰/۰۰۰ به دست آمده است. که نشان از حصول اتفاق نظر قوی بین خبرگان دارد. پس از تجزیه و تحلیل و جمع بندی ابعاد و مؤلفه های مربوط به متغیر فرهنگ بهره‌وری، نتایج در قالب جدول ۵ خلاصه و ارائه شده است.

جدول شماره ۵: ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای فرهنگ بهره‌وری (ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و نماها) براساس روش کیفی دلفی

متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها	متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها		
ارزش‌های ابزاری	هنجارهای رسمی (قانون)	تربیت و توسعه علمی و تخصصی	۳ ۴ ۵	ارزش‌های اخلاقی (نقش‌ها و نقش‌ها)	توجه به برابری و عدالت سازمانی		
		شکل نظام پاداش و تنبیه در سازمان					
		اخلاق حرفه‌ای					
		حمایت سازمانی					
		معنویت					
	شایستگی (کفایت اجتماعی)	هنجارهای غیررسمی (عادات)		مهارت‌های فردی	ارزش‌های	موقفیت طلبی	
		هنجارهای اجتماعی (آداب)		هدف‌جویی			
	ارزش‌های خانگی	داستان‌ها		زندگی راحت	۳ ۴	ارزش‌های اجتماعی (تعاملات بین فردی)	افق زمانی
				احساس امنیت			
				شکل تعاملات			
آداب و رسوم		صلح و آرامش	ارزش‌های	باورها		همکاری	
		تشخیص مسأله در حوزه بهره‌وری					
		اهمیت مسأله فرهنگ بهره‌وری					
نمادهای فیزیکی		حل مسأله فرهنگ بهره‌وری	عاطفی	رفتاری		نگرانی	
		علاقه‌مندی					
ارتباطات		زبان	جهت‌گیری عملکرد	عملکردی			
			عملکردی				
مؤلفه‌ها	هنجارهای رسمی (قانون)	جذب و گزینش	۳ ۴ ۵	ارزش‌های اخلاقی (نقش‌ها و نقش‌ها)	ارتقا و پیشرفت شغلی		
		علمی و مهارتی					
		اصول اداری					
		عملیاتی					
		مدیریتی					
		فردی					
مؤلفه‌ها	هنجارهای غیررسمی (عادات)	گروهی	۳ ۴ ۵	ارزش‌های اخلاقی (نقش‌ها و نقش‌ها)	خودسازی		
		دیگرخواهی					
	داستان‌ها	اسطوره‌ها و الگوها		ارزش‌های اخلاقی (نقش‌ها و نقش‌ها)	باورها	نظام سیاسی و حاکمیتی	
		تواترات					
	آداب و رسوم	کنترل		عاطفی	رفتاری	مکانیزم‌های جبران خدمات	
		رعایت حال دیگران					
نمادهای فیزیکی	زبان	اصول‌گرایی	عملکردی				
		تابلوه‌ها و پوستر					

همان طور که اطلاعات جدول ۵ نشان می‌دهد، نتایج مشورت (استفاده از روش دلفی) بین متخصصان و صاحب نظران درباره فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب سرانجام در قالب ۴ متغیر (ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و نمادها)، ۱۴ بعد (ارزش‌های اخلاقی، ارزش‌های شایستگی، ارزش‌های فردی، ارزش‌های اجتماعی، باورها، بعد عاطفی، بعد رفتاری، هنجارهای رسمی، هنجارهای غیررسمی، هنجارهای اجتماعی، داستان‌ها، آداب و رسوم، نمادهای فیزیکی و زبان) و ۴۱ مؤلفه زیر ارائه شد: تربیت و توسعه علمی و تخصصی، توجه به برابری و عدالت، نظام پاداش و تنبیه، اخلاق حرفه‌ای، حمایت سازمانی، معنویت و صفت حسنه، مهارت‌های فردی، عوامل موفقیت فردی در کار، هدف‌جویی، افق زمانی، زندگی راحت، احساس امنیت، همکاری، صلح و آرامش و شکل تعاملات؛ تشخیص مسأله، اهمیت مسأله، حل مسأله، نگرانی، علاقه‌مندی، جهت‌گیری عملکرد و عملکردی؛ جذب و گزینش، ارتقا و پیشرفت شغلی، علمی و مهارتی، اصول اداری، عملیاتی، مدیریتی، فردی، گروهی، خودسازی و دیگرخواهی؛ اسطوره‌ها و الگوها، نظام سیاسی و حاکمیتی، تواترات، کنترل، مکانیزم‌های جبران خدمات، رعایت حال دیگران، اصول‌گرایی، تابلوها و پوستر و ارتباطات) در گام بعدی یعنی سنجش و آسیب‌شناسی مدل در این شرکت، به بررسی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب مبادرت می‌شود.

جدول شماره ۶: نتایج حاصل از آمار توصیفی و آزمون تی استیوننت مؤلفه‌های متغیر ارزش‌ها

متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد	میانگین وضع مطلوب هر مؤلفه	میانگین وضع موجود هر مؤلفه	میزان انحراف	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
ارزش‌های ابزاری	ارزش‌های اخلاقی (بین فردی)	تربیت و توسعه علمی و تخصصی	۳۸۵	۳/۹۱	۲/۶۶	۱/۲۵	۰/۴۳	۳۸۴	-۱۵/۱۵	۰/۰۰۰
		توجه به برابری و عدالت سازمانی	۳۸۵	۳/۹۸	۲/۶۷	۱/۳۱	۰/۶۲	۳۸۴	-۱۰/۳۴	۰/۰۰۰
		شکل نظام پاداش و تنبیه در سازمان	۳۸۵	۴	۲/۶۵	۱/۳۵	۰/۷۵	۳۸۴	-۱۱/۳۳	۰/۰۰۰
		اخلاق حرفه‌ای	۳۸۵	۴	۲/۷۱	۱/۲۹	۰/۶۰	۳۸۴	-۹/۱۲	۰/۰۰۰
		حمایت سازمانی	۳۸۵	۴/۰۲	۲/۴۹	۱/۵۳	۰/۶۷	۳۸۴	-۱۴/۶۵	۰/۰۰۰
		معنویت	۳۸۵	۴	۲/۶۶	۱/۳۴	۰/۶۳	۳۸۴	-۱۰/۴۰	۰/۰۰۰
	ارزش‌های شایستگی (کتابخانه-سازمان)	مهارت‌های فردی	۳۸۵	۴/۰۶	۲/۴۸	۱/۵۸	۰/۶۴	۳۸۴	-۱۵/۷۳	۰/۰۰۰
		موفقیت طلبی	۳۸۵	۴/۰۸	۲/۴۹	۱/۵۹	۰/۷۱	۳۸۴	-۱۳/۸۷	۰/۰۰۰
		هدف جویی	۳۸۵	۴	۲/۴۸	۱/۵۲	۰/۷۱	۳۸۴	-۱۴/۲۲	۰/۰۰۰
		افق زمانی	۳۸۵	۳/۹۲	۲/۶۱	۱/۳۱	۰/۳۵	۳۸۴	-۵/۵۴	۰/۰۰۰
ارزش‌های غایی	ارزش‌های فردی (حالات درونی)	زندگی راحت	۳۸۵	۳/۹۲	۲/۵۴	۱/۳۸	۱/۳۴	۳۸۴	-۶/۶۰	۰/۰۰۰
		احساس امنیت	۳۸۵	۴/۰۳	۲/۱۵	۱/۸۸	۱	۳۸۴	-۱۶/۴۴	۰/۰۰۰
		شکل تعاملات	۳۸۵	۴/۰۳	۲/۳۳	۱/۶۹	۰/۷۳	۳۸۴	-۱۷/۸۲	۰/۰۰۰
		صلح و آرامش	۳۸۵	۴/۱۱	۲/۳۵	۱/۷۶	۰/۷۲	۳۸۴	-۱۵/۵۲	۰/۰۰۰
	ارزش‌های اجتماعی (اطلاعات سلفه)	همکاری	۳۸۵	۴/۰۲	۲/۳۱	۱/۷۲	۰/۸۲	۳۸۴	-۱۸/۵۲	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود انحراف معیارها به ترتیب زیر هستند: مؤلفه تربیت و توسعه علمی و تخصصی دارای میانگین  $2/66$  و انحراف معیار  $0/43$ ، توجه به برابری و عدالت سازمانی دارای میانگین  $2/67$  و انحراف معیار  $0/62$ ، شکل نظام پاداش و تنبیه در سازمان دارای میانگین  $2/65$  و انحراف معیار  $0/75$ ، اخلاق حرفه‌ای دارای میانگین  $2/71$  و انحراف معیار  $0/60$ ، حمایت سازمانی دارای میانگین  $2/49$  و انحراف معیار  $0/67$ ، معنویت دارای میانگین  $2/66$  و انحراف معیار  $0/63$ ، مهارت‌های فردی دارای میانگین  $2/48$  و انحراف معیار  $0/64$ ، موفقیت طلبی دارای میانگین  $2/49$  و انحراف معیار  $0/71$ ، هدف جویی دارای میانگین  $2/48$  و انحراف معیار  $0/71$ ، افق زمانی  $3/92$ ، زندگی راحت  $3/92$ ، احساس امنیت  $4/03$ ، شکل تعاملات  $4/03$ ، صلح و آرامش  $4/11$ ، همکاری  $4/02$  و انحراف معیار  $0/82$ .

۰/۷۱، افق زمانی دارای میانگین ۲/۶۱ و انحراف معیار ۱/۳۵، زندگی راحت دارای میانگین ۲/۵۴ و انحراف معیار ۱/۳۴، احساس امنیت دارای میانگین ۲/۱۵ و انحراف معیار ۱، شکل تعاملات دارای میانگین ۲/۳۳ و انحراف معیار ۰/۷۳، صلح و آرامش دارای میانگین ۲/۳۵ و انحراف معیار ۰/۷۲ و همکاری دارای میانگین ۲/۳۱ و انحراف معیار ۰/۸۲. کلیه میانگین‌های هر یک از مؤلفه‌ها کمتر از ۳ یعنی عدد آزمون می‌باشد و میزان انحراف معیار اکثر مؤلفه‌های ارزش نیز کمتر از یک است به‌جز مؤلفه احساس امنیت که انحراف معیار آن عدد ۱ می‌باشد. این امر نشان می‌دهد در بین کارشناسان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب درباره کلیه ابعاد و مؤلفه‌های متغیر ارزش اتفاق نظر جمعی درباره نقصان فرهنگ بهره‌وری در این شرکت وجود دارد (پایین بودن مقدار میانگین هر یک از مؤلفه‌ها از عدد آزمون یعنی ۳) و با توجه به کوچکی اعداد انحراف معیار درباره هر یک از مؤلفه‌ها می‌توان نتیجه گرفت که پراکندگی پاسخ‌ها نیز بسیار کم است. همچنین sig هر یک از مؤلفه‌های متغیر ارزش برابر ۰/۰۰۰ می‌باشد، این امر نشان می‌دهد که سطح معناداری هر یک از مؤلفه‌های متغیر ارزش کمتر از ۰/۰۵ یعنی سطح معناداری قابل قبول می‌باشد. بنابراین وضعیت موجود هر یک از مؤلفه‌های متغیر ارزش از سطح مناسبی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب برخوردار نیستند و کمتر از حد مناسب می‌باشند. از سوی دیگر، همان‌طور که اطلاعات ستون‌های ۵۶ و ۷ (از سمت راست) در جدول ۶ نشان می‌دهد، بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر یک از مؤلفه‌های متغیر ارزش‌ها در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب فاصله معناداری وجود دارد و میزان این انحراف نیز در ستون ۷ به تفکیک هر مؤلفه ارائه شده است. در این راستا نیاز است تا با برنامه‌های تدارک دیده شده برای ارتقای هر مؤلفه اقدامات لازم صورت گیرد.

جدول شماره ۷: نتایج حاصل از آمار توصیفی و آزمون تی استیودنت مؤلفه‌های متغیر نگرش

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد	میانگین وضع مطلوب هر مؤلفه	میانگین وضع موجود هر مؤلفه	میزان انحراف	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
بازوها	تشخیص مسأله در حوزه بهره‌وری	۳۸۵	۳/۹۴	۲/۴۱	۱/۵۳	۰/۷۴	۳۸۴	-۱۵/۵۹	۰/۰۰۰
	اهمیت مسأله فرهنگ بهره‌وری	۳۸۵	۳/۹۷	۲/۳۶	۱/۶۱	۰/۶۹	۳۸۴	-۱۷/۸۹	۰/۰۰۰
	حل مسأله فرهنگ بهره‌وری	۳۸۵	۴/۰۳	۲/۳۰	۱/۷۳	۰/۵۵	۳۸۴	-۲۴/۶۴	۰/۰۰۰
عاطفی	نگرانی	۳۸۵	۴/۰۲	۲/۳۴	۱/۶۸	۰/۸۰	۳۸۴	-۱۵/۸۸	۰/۰۰۰
	علاقه‌مندی	۳۸۵	۳/۹۳	۲/۳۳	۱/۶	۰/۷۹	۳۸۴	-۱۶/۲۴	۰/۰۰۰
رفتاری	جهت‌گیری عملکرد	۳۸۵	۳/۹۹	۲/۳۹	۱/۶	۰/۸۸	۳۸۴	-۱۳/۴۱	۰/۰۰۰
	عملکردی	۳۸۵	۴/۰۴	۲/۳۵	۱/۶۹	۰/۵۸	۳۸۴	-۲۱/۴۶	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود مؤلفه تشخیص مسأله در حوزه بهره‌وری دارای میانگین ۲/۴۱ و انحراف معیار ۰/۷۴، اهمیت مسأله فرهنگ بهره‌وری دارای میانگین ۲/۳۶ و انحراف معیار ۰/۶۹، حل مسأله فرهنگ بهره‌وری دارای میانگین ۲/۳۰ و انحراف معیار ۰/۵۵، نگرانی دارای میانگین ۲/۳۴ و انحراف معیار ۰/۸۰، علاقه‌مندی دارای میانگین ۲/۳۳ و انحراف معیار ۰/۷۹، جهت‌گیری عملکردی دارای میانگین ۲/۳۹ و انحراف معیار ۰/۸۸ و عملکردی دارای میانگین ۲/۳۵ و انحراف معیار ۰/۵۸ می‌باشد. کلیه میانگین‌های هر یک از مؤلفه‌ها کمتر از ۳ یعنی عدد آزمون می‌باشد و میزان انحراف معیار اکثر مؤلفه‌های نگرش نیز کمتر از یک است. این امر نشان می‌دهد در بین کارشناسان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب درباره کلیه ابعاد و مؤلفه‌های متغیر نگرش اتفاق نظر جمعی درباره نقصان فرهنگ بهره‌وری در این شرکت وجود دارد (پایین بودن مقدار میانگین هر یک از مؤلفه‌ها از عدد آزمون یعنی ۳) و با توجه به کوچکی اعداد انحراف معیار درباره هر یک از مؤلفه‌ها می‌توان نتیجه گرفت که پراکندگی پاسخ‌ها نیز بسیار کم است. همچنین سطح معناداری هر یک از مؤلفه‌های متغیر نگرش ۰/۰۰۰ بوده که این میزان کمتر از ۰/۰۵ یعنی سطح معناداری قابل قبول

می‌باشد. بنابراین وضعیت موجود هر یک از مؤلفه‌های متغیر نگرش از سطح مناسبی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب برخوردار نیستند و کمتر از حد مناسب می‌باشند. از سوی دیگر، همان‌طور که اطلاعات ستون‌های ۵، ۶، و ۷ (از سمت راست) در جدول ۷ نشان می‌دهد، بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر یک از مؤلفه‌های متغیر نگرش در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب فاصله معناداری وجود دارد و میزان این انحراف نیز در ستون ۷ به تفکیک هر مؤلفه ارائه شده است. در این راستا نیاز است تا با برنامه‌های تدارک دیده شده برای ارتقای هر مؤلفه اقدامات لازم صورت گیرد.

جدول شماره ۸: نتایج حاصل از آمار توصیفی و آزمون تی استیودنت مؤلفه‌های متغیر هنجار

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد	مطلوب هر مؤلفه	میانگین وضع	موجود هر مؤلفه	میانگین وضع	میزان انحراف	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
هنجارهای رسمی (قانون)	جذب و گزینش	۳۸۵	۳/۹۶	۲/۳۲	۱/۶۴	۰/۶۲	۳۸۴	-۲۱/۲۲	۰/۰۰۰		
	ارتقا و پیشرفت شغلی	۳۸۵	۴	۲/۳۲	۱/۶۸	-۰/۴۷	۳۸۴	-۲۸/۱۰	۰/۰۰۰		
	علمی و مهارتی	۳۸۵	۴	۲/۳۱	۱/۶۹	-۰/۶۲	۳۸۴	-۲۱/۷۲	۰/۰۰۰		
	اصول اداری	۳۸۵	۴/۱۳	۲/۳۱	۱/۸۲	-۰/۷۲	۳۸۴	-۱۸/۴۲	۰/۰۰۰		
	عملیاتی	۳۸۵	۴/۰۵	۲/۲۹	۱/۷۶	-۰/۵۵	۳۸۴	-۲۴/۶۹	۰/۰۰۰		
هنجارهای غیررسمی (عادات)	مدیریتی	۳۸۵	۴/۰۳	۲/۲۸	۱/۷۵	-۰/۵۵	۳۸۴	-۲۵/۵۱	۰/۰۰۰		
	فردی	۳۸۵	۳/۹۸	۲/۲۷	۱/۷۱	-۰/۶۳	۳۸۴	-۲۲/۲۴	۰/۰۰۰		
	گروهی	۳۸۵	۴/۱۰	۲/۲۶	۱/۸۴	-۰/۷۶	۳۸۴	-۱۸/۷۶	۰/۰۰۰		
هنجارهای اجتماعی (آداب)	خودسازی	۳۸۵	۴/۰۲	۲/۲۳	۱/۷۹	-۰/۶۵	۳۸۴	-۲۲/۸۸	۰/۰۰۰		
	دیگر خواهی	۳۸۵	۴/۰۶	۲/۲۴	۱/۸۲	-۰/۵۳	۳۸۴	-۲۷/۷۰	۰/۰۰۰		

همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود که مؤلفه جذب و گزینش دارای میانگین ۲/۳۲ و انحراف معیار ۰/۶۲، ارتقا و پیشرفت شغلی دارای میانگین ۲/۳۲ و انحراف معیار ۰/۴۷، علمی و مهارتی دارای میانگین ۲/۳۱ و انحراف معیار ۰/۶۲، اصول اداری دارای میانگین ۲/۳۱ و انحراف معیار ۰/۷۲، عملیاتی دارای میانگین ۲/۲۹

انحراف معیار ۰/۵۵، مدیریتی دارای میانگین ۲/۲۸ و انحراف معیار ۰/۵۵، فردی دارای میانگین ۲/۲۷ و انحراف معیار ۰/۶۳، گروهی دارای میانگین ۲/۲۷ و انحراف معیار ۰/۶۳، خودسازی دارای میانگین ۲/۲۳ و انحراف معیار ۰/۶۵ و دیگرخواهی دارای میانگین ۲/۲۴ و انحراف معیار ۰/۵۳ می‌باشد. کلیه میانگین‌های هر یک از مؤلفه‌ها کمتر از ۳ یعنی عدد آزمون می‌باشد و میزان انحراف معیار اکثر مؤلفه‌های هنجار نیز کمتر از یک است. این امر نشان می‌دهد در بین کارشناسان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب درباره کلیه ابعاد و مؤلفه‌های متغیر هنجار اتفاق نظر جمعی درباره نقصان فرهنگ بهره‌وری در این شرکت وجود دارد (پایین بودن مقدار میانگین هر یک از مؤلفه‌ها از عدد آزمون یعنی ۳) و با توجه به کوچکی اعداد انحراف معیار درباره هر یک از مؤلفه‌ها می‌توان نتیجه گرفت که پراکندگی پاسخ‌ها نیز بسیار کم است. همچنین سطح معناداری هر یک از مؤلفه‌های متغیر هنجار ۰/۰۰۰ بوده که این میزان کمتر از ۰/۰۵ یعنی سطح معناداری قابل قبول می‌باشد. بنابراین وضعیت موجود هر یک از مؤلفه‌های متغیر هنجار از سطح مناسبی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب برخوردار نیستند و کمتر از حد مناسب می‌باشند. از سوی دیگر، همان‌طور که اطلاعات ستون‌های ۵، ۶ و ۷ (از سمت راست) در جدول ۸ نشان می‌دهد، بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر یک از مؤلفه‌های متغیر هنجار در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب فاصله معناداری وجود دارد و میزان این انحراف نیز در ستون ۷ به تفکیک هر مؤلفه ارائه شده است. در این راستا نیاز است تا با برنامه‌های تدارک دیده شده برای ارتقای هر مؤلفه اقدامات لازم صورت گیرد.



جدول شماره ۹: نتایج حاصل از آمار توصیفی و آزمون تی استیودنت مؤلفه‌های متغیر نماد

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد	میانگین وضع مطلوب هر مؤلفه	میانگین وضع موجود هر مؤلفه	میزان انحراف	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
داستان‌ها	اسطوره‌ها و الگوها	۳۸۵	۴/۰۷	۲/۳۸	۱/۶۹	۰/۶۸	۳۸۴	-۱۷/۶۶	۰/۰۰۰
	نظام سیاسی و حاکمیتی	۳۸۵	۴/۱۰	۲/۴۰	۱/۷	۰/۸۸	۳۸۴	-۱۳/۱۶	۰/۰۰۰
	تواترات	۳۸۵	۴/۰۵	۲/۴۰	۱/۶۵	۰/۵۸	۳۸۴	-۲۰/۲۱	۰/۰۰۰
	کنترل	۳۸۵	۳/۹۹	۲/۳۹	۱/۶	۰/۴۹	۳۸۴	-۲۳/۹۰	۰/۰۰۰
آداب و رسوم	مکانیزم‌های جبران خدمات	۳۸۵	۴/۰۳	۲/۴۲	۱/۶۱	۰/۵۶	۳۸۴	-۲۰/۲۸	۰/۰۰۰
	رعایت حال دیگران	۳۸۵	۴/۱۰	۲/۴۱	۱/۶۹	۰/۴۱	۳۸۴	-۲۷/۵۱	۰/۰۰۰
	اصول‌گرایی	۳۸۵	۴/۰۱	۲/۴۵	۱/۵۶	۰/۳۴	۳۸۴	-۳۱/۰۸	۰/۰۰۰
نمادهای فیزیکی	تابوها و پوستر	۳۸۵	۴/۰۹	۲/۴۷	۱/۶۲	۰/۵۱	۳۸۴	-۲۰/۱۳	۰/۰۰۰
زبان	ارتباطات	۳۸۵	۴/۰۷	۲/۵۴	۱/۵۳	۰/۴۵	۳۸۴	-۱۹/۴۸	۰/۰۰۰

چنانکه در جدول ۹ مشاهده می‌شود که مؤلفه اسطوره‌ها و الگوها دارای میانگین ۲/۳۸ و انحراف معیار ۰/۶۸، نظام سیاسی و حاکمیتی دارای میانگین ۲/۴۰ و انحراف معیار ۰/۸۸، تواترات دارای میانگین ۲/۴۰ و انحراف معیار ۰/۵۸، کنترل دارای میانگین ۲/۳۹ و انحراف معیار ۰/۴۹، مکانیزم‌های جبران خدمات دارای میانگین ۲/۴۲ و انحراف معیار ۰/۴۱، رعایت حال دیگران دارای میانگین ۲/۴۱ و انحراف معیار ۰/۴۱، اصول‌گرایی دارای میانگین ۲/۴۵ و انحراف معیار ۰/۳۴، تابوها و پوستر دارای میانگین ۲/۴۷ و انحراف معیار ۰/۵۱ و ارتباطات دارای میانگین ۲/۵۴ و انحراف معیار ۰/۴۵ می‌باشد. کلیه میانگین‌های هر یک از مؤلفه‌ها کمتر از ۳ یعنی عدد آزمون می‌باشد و میزان انحراف معیار اکثر مؤلفه‌های نماد نیز کمتر از یک است. این امر نشان می‌دهد در بین کارشناسان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب درباره کلیه ابعاد و مؤلفه‌های متغیر نماد اتفاق نظر جمعی درباره نقصان فرهنگ بهره‌وری در این شرکت وجود دارد (پایین بودن مقدار میانگین هر یک از مؤلفه‌ها از عدد آزمون یعنی ۳) و با توجه به کوچکی

اعداد انحراف معیار درباره هر یک از مؤلفه‌ها می‌توان نتیجه گرفت که پراکندگی پاسخ‌ها نیز بسیار کم است. همچنین سطح معناداری هر یک از مؤلفه‌های متغیر نماد  $0/000$  بوده که این میزان کمتر از  $0/05$  یعنی سطح معناداری قابل قبول می‌باشد. بنابراین وضعیت موجود هر یک از مؤلفه‌های متغیر نماد از سطح مناسبی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب برخوردار نیستند و کمتر از حد مناسب می‌باشند. از سوی دیگر، همان‌طور که اطلاعات ستون‌های ۵، ۶ و ۷ (از سمت راست) در جدول ۹ نشان می‌دهد، بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر یک از مؤلفه‌های متغیر نماد در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب فاصله معناداری وجود دارد و میزان این انحراف نیز در ستون ۷ به تفکیک هر مؤلفه ارائه شده است. در این راستا نیاز است تا با برنامه‌های تدارک دیده شده برای ارتقای هر مؤلفه اقدامات لازم صورت گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به طراحی، سنجش و آسیب‌شناسی فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب پرداخته است. چهار متغیر ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و نمادها به تفصیل ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب جهت ارزیابی مدیران باتجربه، استادان خیره‌دانشگاه و کارشناسان صنعتی در راستای طراحی مدل، سنجش و آسیب‌شناسی فرهنگ بهره‌وری مورد بررسی قرار گرفتند. پژوهش حاضر در دو فاز جداگانه طراحی مدل و سنجش و آسیب‌شناسی مدل طراحی شده در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به عنوان بزرگترین شرکت نفتی دولتی در ایران صورت گرفت. در فاز اول که پس از مطالعه جامع مباحث نظری و پیشینه تحقیق و استفاده محقق از اطلاعات موجود انجام گرفت، با توجه به بدیع بودن موضوع پژوهش، نیاز بود تا از مصاحبه‌های باز پاسخ و اکتشافی نیز جهت روشن شدن موضوع و ابعاد و مؤلفه‌های آن که قرار بود به شکل بومی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب انجام شود (ابعاد و مؤلفه‌های مدل طراحی شده مطابق با نیاز و شرایط جامعه آماری مورد نظر باشد) از ۲۶ نفر از خبرگان موضوع فرهنگ و بهره‌وری در دانشگاه و شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب دعوت شد. تا درباره متغیرهای اصلی تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی به همراه ابعاد و مؤلفه‌های آن اظهار نظر کنند و در قالب مشورت‌های رفت و

برگشتی (روش دلفی) به شور و مشورت بپردازند. سرانجام پس از سه دور دادن و تحویل گرفتن پرسش نامه های محقق ساخته درباره موضوع تحقیق و ابعاد و مؤلفه های آن در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، در پایان دور سوم با رسیدن عدد آزمون هماهنگی کندال به ۰/۷۴ و سطح معناداری ۰/۰۰۰ اتفاق نظر بین متخصصان امر حاصل شد. مدل طراحی شده در پایان این فاز شامل ۴ متغیر، ۱۴ بعد و ۴۱ مؤلفه بود که حاصل اجماع متخصصان در پایان دور سوم روش دلفی جهت توسعه فرهنگ بهره وری در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب پیشنهاد شد که در قالب مدل مفهومی تحقیق ارائه شده است.

فاز دوم پژوهش که شامل سنجش و آسیب شناسی مدل طراحی شده در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بود، کلیه ۴ متغیر، ۱۴ بعد و ۴۱ مؤلفه حاصل از اجماع متخصصان در روش دلفی به شکل پرسش نامه محقق ساخته در اختیار کارشناسان این سازمان قرار گرفت و از آن ها خواسته شد تا در قالب طیف پنجگانه لیکرت نظرات خود را درباره وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر یک از سؤالات ارائه شده بیان کنند. نتایج پاسخ ها به کمک آمار توصیفی و آزمون تی استیودنت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر یک از مؤلفه های ۴ متغیر ارزش ها، نگرش ها، هنجارها و نمادها در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب فاصله معناداری وجود دارد. زیرا مقدار میانگین وضعیت موجود هر یک از مؤلفه های متغیرهای ۴ گانه فرهنگ بهره وری در این شرکت کمتر از عدد آزمون تی استیودنت یعنی عدد ۳ (عدد ۳ به عنوان عدد وسط آزمون تی استیودنت و نماینده سطح متوسط در طیف پنجگانه لیکرت بود که در پرسش نامه محقق ساخته مورد استفاده قرار گرفته بود). همچنین بین میانگین وضعیت مطلوب هر یک از مؤلفه ها که به کمک آمار توصیفی محاسبه شده بود، با مقدار میانگین وضعیت موجود آن مؤلفه، انحراف معناداری وجود داشت که نشان از پایین بودن سطح فرهنگ بهره وری در بین کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بود.

البته شایان ذکر است که میزان اهمیت هر مؤلفه در وضعیت مطلوب از دید این کارشناسان یکسان نیست، برخی متغیرها بالای حد متوسط (عدد ۳) و برخی دیگر در سطح مطلوب می‌باشند (عدد ۴). از بین مؤلفه‌های متغیر ارزش، مؤلفه تربیت و توسعه

علمی و تخصصی، توجه به برابری و عدالت سازمانی، افق زمانی و زندگی راحت میانگین وضع مطلوبشان از دید کارشناسان این سازمان در حد بالای متوسط می‌باشد و سایر مؤلفه‌های متغیر ارزش از دید این کارشناسان دارای وضع مطلوب یا بالاتر از آن هستند (عدد ۴ یا بیشتر از ۴). درباره متغیر نگرش، مؤلفه‌های تشخیص مسأله در حوزه بهره‌وری، اهمیت مسأله فرهنگ بهره‌وری، علاقه‌مندی و جهت‌گیری عملکرد از دید کارشناسان این سازمان در حد بالای متوسط می‌باشد و سایر مؤلفه‌های متغیر نگرش از دید این کارشناسان دارای وضع مطلوب یا بالاتر از آن هستند (عدد ۴ یا بیشتر از ۴). درباره متغیر هنجار، مؤلفه جذب و گزینش و مؤلفه عوامل فردی از دید کارشناسان این سازمان در حد بالای متوسط می‌باشد و سایر مؤلفه‌های متغیر هنجار از دید این کارشناسان دارای وضع مطلوب یا بالاتر از آن هستند (عدد ۴ یا بیشتر از ۴). درباره متغیر نماد، فقط مؤلفه کنترل از دید کارشناسان این سازمان در حد بالای متوسط می‌باشد و سایر مؤلفه‌های متغیر نماد از دید این کارشناسان دارای وضع مطلوب یا بالاتر از آن هستند (عدد ۴ یا بیشتر از ۴). از سوی دیگر، از بین مؤلفه‌های هر یک از متغیرهای فرهنگ بهره‌وری، تعدادی به‌عنوان عوامل فردی و تعدادی دیگر به‌عنوان عوامل سازمانی هستند که در راستای توسعه فرهنگ بهره‌وری مؤثر می‌باشند. در بین مؤلفه‌های متغیر ارزش، مؤلفه‌های تربیت و توسعه علمی و تخصصی، توجه به برابری و عدالت سازمانی، شکل نظام پاداش و تنبیه در سازمان، حمایت سازمانی، صلح و آرامش و همکاری به‌عنوان عوامل فرهنگی در سطح سازمانی محسوب می‌شوند که در توسعه بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب نقش دارند و سایر مؤلفه‌های متغیر ارزش یعنی اخلاق حرفه‌ای، معنویت، مهارت‌های فردی، موفقیت‌طلبی، هدف‌جویی، افق زمانی، زندگی راحت، احساس امنیت و شکل تعاملات به‌عنوان عوامل سازمانی هستند که در راستای توسعه فرهنگ بهره‌وری مؤثر می‌باشند. از سوی دیگر، تمام مؤلفه‌های متغیر نگرش یعنی تشخیص مسأله در حوزه بهره‌وری، اهمیت مسأله فرهنگ بهره‌وری، حل مسأله فرهنگ بهره‌وری، نگرانی، علاقه‌مندی، جهت‌گیری عملکردی و عملکرد به‌عنوان عوامل فردی در راستای توسعه فرهنگ بهره‌وری مؤثر می‌باشند. درباره مؤلفه‌های متغیر هنجار نیز می‌توان اذعان داشت که همه مؤلفه‌های جذب و گزینش، ارتقا و پیشرفت شغلی، علمی و مهارتی، اصول اداری، عملیاتی، مدیریتی و گروهی

به‌عنوان عوامل فرهنگی در سطح سازمانی محسوب می‌شوند که در توسعه بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب نقش دارند به‌جز مؤلفه‌های فردی، خودسازی و دیگرخواهی که به‌عنوان عوامل فرهنگی در سطح فردی هستند که در توسعه بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب نقش دارند. درباره مؤلفه‌های متغیر نماد وضعیت به لحاظ یکرنگی فردی یا سازمانی بودن مؤلفه‌ها، بسیار مشابه وضعیت مؤلفه‌های متغیر نگرش است با این تفاوت که همه مؤلفه‌های متغیر نماد یعنی اسطوره‌ها و الگوها، نظام سیاسی و حاکمیتی، کنترل، مکانیزم‌های جبران خدمات، رعایت حال دیگران، اصول‌گرایی، تابلوها و پوستر و نیز ارتباطات در سطح سازمانی هستند به‌جز مؤلفه تواترات که به‌عنوان عاملی فرهنگی در سطح فردی جهت توسعه بهره‌وری عمل می‌کند.

#### پیشنهادها

با توجه به پایین بودن مقدار میانگین هر یک از مؤلفه‌های چهار متغیر ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و نمادها، نیاز است تا مدیران شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در مورد هر یک از چهار متغیر به‌طور جداگانه اقداماتی را انجام دهند تا وضعیت موجود فرهنگ بهره‌وری در این شرکت ارتقا یابد.

#### الف) پیشنهادها در حوزه ارزش‌ها در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

با توجه به اینکه تربیت و توسعه علمی و تخصصی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در سطح مناسبی قرار ندارد، بنابراین به‌منظور ارتقای وضعیت تربیت و توسعه علمی و تخصصی در این سازمان نیاز است تا با اجرای برنامه‌هایی از جمله ارائه آموزش‌های ضمن خدمت به کارکنان متناسب با شغل آن‌ها، تأکید بر همکاری بین گروه‌های سازمانی، همچنین دادن آموزش‌های باکیفیت به کارکنان، ایجاد تناسب بین میزان تحصیلات و کار محوله افراد، تربیت افراد مستقل (نه افراد وابسته)، ارائه آموزش‌های علمی، فرهنگی و روانشناسی و تربیتی و تشویق نظام انتقادات و پیشنهادات نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام شود. مدیران این سازمان جهت ارتقای وضعیت برابری و عدالت سازمانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بایستی با اجرای برنامه‌هایی از جمله رفع قومیت‌گرایی در سازمان که بسیار هم نسبت به آن شکایت وجود داشت، رفع نگاه تبعیض‌آمیز جنسیتی در سازمان، عدم تبعیض نسبت به کارکنان از سوی مدیریت،

عدم تبعیض در ارائه پاداش، عدالت و برابری در تمام امور شامل پاداش‌ها، اضافه‌کاری و...، حذف رابطه بازی و تأکید بر ضابطه و قانون و تأکید و تقویت بر سیستم‌های ارزیابی و نظارت عادلانه نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام کنند. شکل نظام پاداش و تنبیه در سازمان نیز با اجرای برنامه‌هایی از جمله ارائه پاداش‌های متناسب با کار و فعالیت به کارکنان، ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به کارکنان با عملکرد بهره‌ور، تنبیه به موقع و متناسب و انگیزه دادن به کارکنان (مادی، معنوی) قابل ارتقا است. با توجه به اهمیت رعایت اخلاق حرفه‌ای در راستای توسعه فرهنگ بهره‌وری، به مدیران شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب پیشنهاد می‌شود تا با اجرای برنامه‌هایی از جمله تقویت و تشویق وجدان کاری در بین کارکنان، رعایت اخلاق سیاسی در سازمان (در سطح مدیریت و کارکنان؛ همه‌گیر)، تضعیف روحیه زیر آب زنی، حذف نظام رابطه بازی (پارتی‌بازی) در سازمان، دوری از زد و بندها، وجود احترام متقابل بین کارگر و کارفرما و عدم سیاسی-کاری و قاطی شدن آن با مدیریت اصولی نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام شود. به منظور ارتقای وضعیت حمایت سازمانی از وضعیت کاری کارکنان نیاز است تا با اجرای برنامه‌هایی از جمله توجه به سلامت جسمانی کارکنان این سازمان، تقویت نظام سیاسی و حاکمیتی سازمان که حامی بهره‌وری باشد، توجه به خودشکوفای نمودن افراد تحصیل کرده در سازمان، یکپارچه‌سازی ارزش‌های نیروی کار با ارزش‌های سازمان، توجه به تجارب کارکنان بازنشسته و تقویت نشاط سازمانی نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام کنند. همچنین با توجه به اهمیت روحیه معنوی و خلوص نیت در بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان، به مدیران شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب پیشنهاد می‌شود تا به منظور ارتقای وضعیت معنویت در این سازمان با اجرای برنامه‌هایی از جمله تشویق کارکنان به رعایت اصول دینی و روح معنوی انسانی، دادن ارزش به کار، راست‌گویی، خالصانه و مخلصانه کار کردن، امانت‌داری، صداقت و پاکی در انجام وظایف سازمانی، مسؤولیت‌پذیری در قبال انجام کار و فعالیت سازمانی، توجه به حسن انجام وظایف، تقویت و تشویق روحیه تلاش‌گری نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام کنند. مهارت‌های فردی در این شرکت در سطح مناسبی قرار ندارد و نیاز دارد تا با اجرای برنامه‌هایی از جمله توانایی تشخیص مسأله در کارکنان، یادگیرنده بودن، انجام هوشمندانه‌تر نه کار

سخت‌تر، پرورش کارکنان تحلیل‌گر، وجود تفکر انتقادی و متخصص بودن در کار نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام کنند.

همچنین برای ارتقای وضعیت موفقیت‌طلبی کارکنان در این سازمان نیاز است تا با اجرای برنامه‌هایی از جمله خودکنترلی، نظم و انضباط، خلاقیت و نوآوری و افزایش مهارت‌های فردی نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام شود. داشتن هدف و هدف‌جو بودن کارکنان در توسعه فرهنگ بهره‌وری سازمان بسیار مؤثر است لذا به‌منظور ارتقای وضعیت هدف‌جویی در این سازمان نیاز است تا با اجرای برنامه‌هایی از جمله تقویت توجه کارکنان به رسالت سازمان، جلب توجه کارکنان نسبت به هدف‌گذاری در سازمان، توجه به اهداف و فلسفه سازمان و هم‌راستا نمودن اهداف فردی و سازمانی نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام نمایند. همچنین نیاز است تا با اجرای برنامه‌هایی از جمله توجه به افق زمانی بلندمدت نسبت به بهبود توجه به عنصر زمان اقدام مقتضی صورت گیرد. از سوی دیگر، کارکنان این شرکت نسبت به راحتی زندگی کاری خود شکایت داشتند و این عامل به‌عنوان یک مؤلفه مؤثر جهت بسترسازی توسعه بهره‌وری نیاز به توجه بیشتر مدیران دارد، لذا نیاز است تا با اجرای برنامه‌هایی از جمله توجه به رفاه در زندگی کاری نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام شود. به‌منظور ارتقای وضعیت احساس امنیت شغلی و کاری در این سازمان نیاز است تا با برنامه‌هایی از جمله توجه به تأمین امنیت شغلی برای کارکنان قراردادی و پیمانی نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام شود. به‌منظور بهبود شکل تعاملات بین کارکنان این شرکت نیاز است تا با اجرای برنامه‌هایی از جمله تقویت همکاری در سازمان بجای رقابت‌طلبی، همچنین مشارکتی نمودن تصمیم‌گیری‌ها (مدیریت مشارکتی) نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام شود. داشتن ارتباطات مناسب و سازنده در محیط کاربر روی عملکرد مثبت و بهینه تأثیر بسزایی دارد بنابراین با اجرای برنامه‌هایی از جمله ارتباطات سازنده سازمانی وجود اعتماد متقابل در محیط کار (بین نیروی کار و کارفرما) می‌توان این مؤلفه را بهبود بخشید. سطح همکاری نیز در این شرکت در سطح مناسبی قرار ندارد، بنابراین به‌منظور ارتقای وضعیت همکاری در این سازمان نیاز است تا با برنامه‌هایی از جمله توجه به حسن انجام کار و مشارکت‌جویی در انجام کارها نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام شود.

ب) پیشنهادها در حوزه نگرش‌ها در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در جهت توسعه فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب ابتدا بایستی توانایی تشخیص مسأله در حوزه بهره‌وری بهبود یابد لذا به مدیران این سازمان پیشنهاد می‌شود تا با تأکید بیشتر بر باور کارکنان به وجود مشکل در فرهنگ بهره‌وری در این سازمان، تقویت باور به لزوم حل مشکل فرهنگ بهره‌وری در سازمان، تقویت باور کارکنان نسبت به لزوم کاهش هزینه و افزایش اثربخشی در کار و افزایش شناخت و آگاهی خود مدیران نسبت به بهره‌وری و نتایج آن نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام کنند. همچنین به منظور نهادینه نمودن اهمیت موضوع بهره‌وری، گام اول تقویت عقیده خود مدیران نیز نسبت به تقویت و ترویج فرهنگ بهره‌وری است تا پس از آن بتوانند با اجرای برنامه‌هایی از جمله باور به توانایی خود در حل مشکل بهره‌وری، ایجاد شناخت کامل در کارکنان نسبت به اصول وظایف شغلی ایشان نسبت به حل مشکل فرهنگ بهره‌وری کمک نمایند. همچنین در برخی موارد وجود انتظارات غیرقانونی مدیران موجب شده تا مشکل رفع انتظارات مدیران باشد تا دغدغه توسعه بهره‌وری، لذا اعتقاد به اینکه رستگاری در انجام کار با ارزش باید باشد تا پوشاندن انتظارات خاص مدیران که بعضاً نیز با اصل بهره‌وری در تضاد قرار می‌گیرد.

برای بهبود نگرش کارکنان در راستای توسعه فرهنگ بهره‌وری نیاز است تا با ایجاد حس دلسوزی سازمانی و تقویت حس تعصب به سازمان و نیز تقویت حس هویت‌سازمانی، ایجاد احساس وابستگی شغلی، تقویت حس رضایت از کار و تقویت تعهد عاطفی به سازمان نسبت به ارتقای وضع نگرانی کارکنان درباره حل مشکل بهره‌وری و علاقه‌مند کردن آن‌ها به این اصل اقدام شود. برای داشتن فرهنگ بهره‌ور نیاز است تا تعریف صحیح از بهره‌وری بین همه مدیران و کارکنان وجود داشته باشد، همچنین توجه به جنبه‌های کیفی بهره‌وری (نه فقط توجه به عدد و رقم آن) و رفع تناقض بین باورها و رفتارها (بخاطر هم‌رنگی با جماعت کم‌کار نشوند)، همچنین تشویق به داشتن عملکرد بهره‌ور، اصلاح نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان، توجه به عملکرد مستمر فرد و رفع سیاست زدگی مردم در سازمان‌ها (مرز بین سیاست و تخصص در سازمان‌ها قاطی شده است) نسبت به بهبود عملکرد رفتاری کارکنان در راستای توسعه فرهنگ بهره‌وری اقدام شود.



ج) پیشنهادها در حوزه هنجارها در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در راستای توسعه فرهنگ بهره‌وری نیاز است تا با اجرای برنامه‌های استعدادیابی کردن نیروها پیش از جذب آن‌ها، گزینش قانونی بر مبنای مقررات و معیارهای صحیح، گزینش و جذب نیروهای توانمند و کارآمد (علمی و مهارتی) و کاهش نیروهای ستادی، همچنین امکان رشد و پیشرفت کارکنان، داشتن معیارهای مشخص برای تعیین شایستگی افراد، ایجاد ارتباط بین ارتقای مدیران و عملکرد بهره‌ورانه آن‌ها، معیار دادن ارتقای شغلی به کارکنان بهره‌وری باشد نه سابقه کار و مانند آن، انجام کار درست توسط اشخاص درست، تقویت سیستم جانشین‌پروری، کار راهه شغلی برای کارکنان با سابقه کاری بالا تعریف شود که بی‌انگیزه نشوند و برنامه‌های ارتقای از داخل مدیران در دستور کار مدیران این سازمان قرار گیرد تا مشکل جذب و گزینش و ارتقاهای خلاق ضوابط حذف شود. همچنین نیاز است با اجرای برنامه‌هایی از جمله پرورش نیروی انسانی کارآمد، مدیریت انتقال اطلاعات و تجربه، استفاده از تجارب کشورهای موفق، استفاده از عنصر تحقیقات و پژوهش، به‌کارگیری مدیریت دانش، بروز رسانی علم و اطلاعات کارکنان و توانمندسازی کارکنان نسبت بهبود توانمندی‌های علمی و مهارتی کارکنان اقدام شود. از سوی دیگر، یکی از موارد مؤثر جهت توسعه فرهنگ بهره‌وری حسن اجرای اصول اداری می‌باشد در این راستا نیاز است تا با برنامه‌هایی از جمله اجتناب از تشریفات زائد اداری، انجام وظایف سازمانی در موعد مقرر و توجه به جابجایی کارکنان نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام شود.

به‌منظور بهبود فعالیت‌های عملیاتی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب نیاز است تا با اجرای برنامه‌هایی از جمله استفاده از نیروهای کارآمد در سازمان، حمایت سازمان از کارکنان بهره‌ور، عملی نمودن تحقیقات علمی در سازمان، بازطراحی و به‌روزرسانی شرح شغل، استفاده از توانمندی‌های کارکنان و توجه به گردش شغلی نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام شود. جهت توسعه فرهنگ بهره‌وری داشتن نگاه راهبردی مدیران به بحث فرهنگ بهره‌وری، ایجاد ثبات مدیریتی در سازمان، برنامه‌ریزی‌های متناسب، برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر متناسب با شرایط، توجه به حسن اجرای برنامه‌ریزی‌های سازمانی، اصلاح محورهای اصولی نه هزینه کردن روی پیامدها و تأکید بر وجود سیاست‌های کاری در سازمان در کنار داشتن استراتژی و تاکتیک می‌تواند در جهت توسعه بهره‌وری

مؤثر باشد. همچنین کمک مدیران به رفع و یا کاهش عادات فردی و گروهی کارکنان از جمله رفع نقص شانه خالی کردن از بار مسؤولیت سازمانی، تقویت روحیه جهادی و ایثار، تشویق روحیه فعال بودن در کار (بجای منفعل بودن) و مفید فایده بودن فرد (تصمیم‌گیری، حل مسأله و...) و نیز تشویق توسعه گروه‌های دوستی بهره‌ور، تشویق کار تیمی بجای کار انفرادی و تشویق رفتارهای دوستانه بجای مخرب؛ تشویق برنامه‌های خودسازی کارکنان با راهنمایی کردن آن‌ها در چگونگی استفاده بهینه از زمان، استفاده بهینه از منابع و تشویق و فرهنگ‌سازی بهره‌وری در زندگی شخصی افراد و سپس جلب توجه کارکنان نسبت به منافع عمومی، تقویت توجه به مسؤولیت اجتماعی، تقویت رفتار شهروندی سازمانی، توجه به محیط‌زیست، توجه به میراث فرهنگی و قدردانی و تشکر از کارکنان فعال و بهره‌ور نسبت به بهبود هنجارهای عادات و آداب اجتماعی اقدام مناسب صورت گیرد.

د) پیشنهادها در حوزه نمادها در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب  
 به منظور ارتقای فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب نیاز است تا الگوهای سازمانی در این راستا بیشتر به کارکنان معرفی شده و آن‌ها را در معرض استفاده کارکنان قرار دهند و با تقویت وجدان‌گرایی در مدیران و کارکنان، جلب توجه مدیران به اینکه خودشان اولین الگوی برای رفتار بهره‌ورانه در سازمان هستند و تقویت حساسیت در مدیران سازمان‌های دولتی نسبت به بهره‌وری، نقش الگو بودنشان را بیش‌ازپیش به ایشان یادآوری نمایند. همچنین توجه به مشکل ضعف فرهنگ بهره‌وری از سوی مقامات بالای کشور (رئیس‌جمهور، وزرا و...) نیز در توسعه فرهنگ بهره‌وری مؤثر است.

مدیران نیز باید در جهت بهبود تواترات بین سازمانی اقداماتی انجام دهند از جمله رفع نگاه به سازمان به چشم یک ناندانی نه یک مکان عملکردی (داستان تصور غلط از استخدام‌های دولتی)، رفع فرهنگ رفاه بدون تلاش، توجه به فرهنگ تلاش‌گری (توجه به داستان مدیران و کارگران انگلیسی در ابتدای تأسیس شرکت نفت) و رفع تمایل به کسب درآمد بدون زحمت (سابقه تاریخی دارد) نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام کنند. در راستای بهبود کنترل‌های سازمانی با اجرای برنامه‌های تقویت مکانیزم‌های بازخورد و

توجه مدیریت به برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی، پایش و بهبود بهره‌وری نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام شود. مکانیزم‌های جبران خدمات نیز می‌بایست با اجرای برنامه‌هایی از جمله دادن پاداش‌ها بلافاصله بعد از انجام کار مطلوب، ذی‌نفع کردن کارکنان در نتایج و شریک کردن کارکنان در سهام نسبت به بهبود این مؤلفه اقدام شود. در راستای توسعه فرهنگ بهره‌وری نیاز است تا با اجرای برنامه‌های تشویق جهت رعایت حال دیگران مانند سپردن کار به‌اندازه به کارمند، ایجاد تعادل بین کار- زندگی، دلجویی و هم‌دردی با کارکنان در مواقع سخت و مشکل، استفاده از شیوه‌های متفاوت مدیریتی متناسب با شرایط و درک مشکلات سازمان‌های پایین‌دستی توسط مقامات بالای سازمان تا بتوانند قوانین متناسب واقع‌بینانه وضع شود. با تقویت اصول‌گرایی سازمانی با اجرای برنامه‌های برون‌سپاری کارهایی که هزینه‌های سازمان را افزایش می‌دهند، توجه به روش‌های نوین در کار، کارشناسی کردن کارها، انجام کارها به‌صورت پروژه‌ای، اجتناب از انجام کار به‌طور سلیقه‌ای در سازمان، تناسب مسؤلیت‌ها با اختیارات افراد و کاهش تعارض و تضاد بین نقش‌ها و وظایف نسبت به بهبود این مؤلفه جهت توسعه فرهنگ بهره‌وری اقدام شود. همچنین جهت توسعه فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب نیاز است تا با قراردادن قاب عکس‌هایی درباره چگونگی تلاش و کوشش کارکنان سازمان، وجود شعارهایی درباره فرهنگ و بهره‌وری وجود تابلوها جهت ترویج اخلاق حرفه‌ای به کمک آیات و احادیث و نیز تقویت ایجاد ارتباطات سازنده و یاددهی حقوق شهروندی و حقوق سازمانی کارکنان و لزوم یادگیری یک زبان مشترک با دنیا نسبت به بهبود نمادهای فیزیکی و زبانی نیز اقدامات مناسب صورت گیرد.

از زوایای دیگری نیز می‌توان به مفاهیم تحقیق نگاه کرد و مدل را به شکلی دیگر صورت‌بندی نموده، با بررسی‌های کمی و علیّ متفاوت از روش فعلی مورد استفاده، به بررسی ابعاد دیگر موضوع پرداخت. همچنین محققان آتی می‌توانند مدل فعلی تحقیق را در جامعه‌های آماری گسترده‌تر، استان‌ها، شهرها یا سازمان‌های دولتی و خصوصی از نوع بازرگانی، تولیدی یا خدماتی نیز مورد آزمون قرار دهند و کیفیت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن را در نتایج تحقیقات خود با نتایج تحقیق فعلی مقایسه نمایند و تأیید یا عدم تأیید کلی آن را اعلام کنند.

## References

- Ahmadi, E. (2011). Organizational Culture and Productivity. *Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences* 15, 772-776.
- Ahmadi, P. (2001). Designing a Model for Improving Human Resource Efficiency with Attitude of Productivity Management. Master,s Thesis, Tehran: Tarbiat Modarres University, (In Persian).
- Akin, G., & Hopelain, D. (2016). Finding the Culture of Productivity. *Organizational Dynamics*, 14(3), 19-32.
- Ali, S., & Baffandeh zendeh, A. R. (2013). Barriers to Improving Productivity in the Public Sector. *Journal of Productivity Management*, 7(25), 66-53, (In Persian).
- Chen, G., Tjosvold, D., & Iiu, C. (2006). Cooperative Goals, Leader People and Productivity Values: Their Contribution to Top Management Teams in China. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1177-1200.
- Daft, R. L. (2014). *The Basics of Organization Theory and Design*. Translated by: A., Parsayian, & S. M., Arabi, Tehran: Cultural Research Office, (In Persian).
- Daniali Dah Houz, M., Allameh, S. M., & Mansouri, H. (2013). A Study on the Effective Factors on Human Resource Efficiency and Prioritization among Employees of the Islamic Azad University of Izeh (Izeh Unit). *Journal of Productivity Management*, 7(27), 72-43, (In Persian).
- Demeter, K., Chikan, A., & Matyusz, Z. (2011). Labour Productivity Change: Drivers, Business Impact and Macroeconomic Moderators. *Int. J. Production Economics* 131, 215-223.

- De Sivatte, I., Gordon, J. R., Rojo, P., & Olmos, R. (2015). The Impact of Work-Life Culture on Organizational Productivity. *The Journal of Personnel Review*, 44(6), 883-905.
- Fahima, M., Jalali Naini, S. G. R., & Baniyadi Naini, A. (2013). Analysis and Ranking of the Status of Organizational Culture and Individual Productivity of Staff in Accordance with Native-Islamic Conditions (Case Study: Sepah Bank). *Scientific and Research Journal of Tomorrow's Management*, 12(37), 37-50, (In Persian).
- Gordon, G.G. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, 783-788.
- Hassanzadeh, R., Eshni Ashari, A., Monzavi Sani, F., & Farivar, S.(2005). The Effect of Collaborative Management on Organizational Productivity and Innovation. *Quarterly of New Thoughts in Educational Sciences*, 1, 63-74, (In Persian).
- Hashemi, S. A., & Abbasi A. (2013). The Investigation of Relationship between Emotional Intelligence, Social Capital and the Organizational Commitment of the High Schools Teachers in Lamerd, iran. *International Journal of current life science*, 4(5).
- Hashemi, S. E. (2013). The Relationship between Knowledge Management and Productivity with the Role of Organizational Culture Intermediation in the Islamic Azad University of Lamerd. *Journal of Research in New Approaches in Educational Management*, 5(4), 126-111, (In Persian).
- Hakkak, M. N. A., Mousavi, S. N., & Ghodsi, M. (2015). Investigating the Effects of Emotional Intelligence on Social-Mental factors of Human Resource Productivity. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 129-134.

- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model. *Journal of Business Research*, 67, 1609-1621.
- Kao, C. Y., & Tsaur, S. H., & Wu, T. C. (2016). Organizational Culture on Customer Delight in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108.
- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries. *Journal of International Management*, 13.
- Kaufman, H. (2001). Major Players: Bureaucracies in American Government. *Public Admin.*
- Mathew, J. (2007). The Relationship of Organisational Culture with Productivity and Quality. *Employee Relations*, 29(6).
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing the Model. *Organization Science*, 4(2), 209-225.
- Morikawa, M. (2013). Productivity and Survival of Family Firms in Japan. *Journal of Economics and Business*, 70, 111-125.
- Naoum, S. G. (2016). Factors Influencing Labor Productivity on Construction sites. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3).
- Ostapenko, N. (2015). National Culture, Institutions and Economic Growth. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 4(3).
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. *International Conference on Applied Economics*.

- Prichard, R. C. (1990). *Measuring and Improving Organizational Productivity: A Practical Guide*. New York: Praeger Publication.
- Pourkazemi, M. H., & Shakeri Novae, G. (2004). A Study on the Organizational Culture of Tehran University's Schools of Management and its Role in the Effectiveness of Colleges. *The Quarterly Journal of the Humanities, Special Letter*, 63-37, (In Persian).
- Soltani, M. R. (2012). Status Analysis and Design of an Optimal Model of Organizational Culture, One of the Armed Forces Organizations Based on the Religious Foundations and Values of the Islamic Revolution. *Two Issues of Islamic Management, Scientific Research Conference*, (In Persian).
- Schafferitz, G. M., & August, J. S. (1999). *Theories of Organization: Myths*. Translated by: A., Parsayian, Tehran: Terme Publication, (In Persian).
- Smith, A. (1937). *An Inquiry of the Natyre and Causes of the Wealth of Nations*, New York: Random House.
- Taheri, S. (2012). *Efficiency and Analysis in Organizations (Total Productivity Management)*. Tehran: Hustan Publicaion, (In Persian).
- Tangen, S. (2002). *A Theoretical Foundation for Productivity Measurement*, Licentiate Theses, The Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Vol Glinow, M., & Vol Glinow, M. (2015). *Organizational Behavior Emerging Knowledge Global Reality*, Mc GrowHill education.
- Wei Choo, C. (2013). Information Culture and Organizational Effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33, 775-77

## Designing a Native Identification, Measurement and Pathology Model for Productivity Culture: The National Oil Company of the South

*Mahta Joodzadeh*<sup>۱</sup>

*Nour Mohammad Yaghoobi (Ph.D.)*<sup>\*۲</sup>

*Seyyed Aligholi Rowshan (Ph.D.)*<sup>۳</sup>

*Mahdi Nadaf (Ph.D.)*<sup>۴</sup>

-----  
Date of receipt: 2018.03.01

Date of acceptance: 2018.11.15  
-----

### Abstract

The culture of productivity provides the bedrock for the reformation of a wide range of organizational functions (managers and employees). The purpose of the present study was to design a model for identification, measurement and pathology of productivity culture in the National Oil Company of the South. The study was carried out in two phases of Model Design via the Delphi method and measurement and pathology of the proposed Model. The data collection instruments comprised a researcher-made questionnaire, observations by the researchers and exploratory interviews. The data required for the Model Design phase were collected from the research population comprising the experts from the University and the National Oil Company of the South and those needed for the measurement and pathology of the Model were gleaned from the experts from the National Oil Company of the South. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics, Kendal Coefficient and Student T-test. At the end of the first phase of the research, four variables of values, attitudes, norms and organizational symbols, along with 14 dimensions and 41 components were extracted as factors of Cultural Model for exploiting productivity. Further, the Measurement and Pathology of the Model showed significant differences between existing situations of all proposed dimensions and components and their desirable condition. A number of suggestions will be made as how to improve the status of the variables, dimensions, and components.

**Key Words:** Measurement and Pathology, National Oil Company of the South.

- 
1. Ph.D. Student, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran
  2. Professor of Public Administration, Faculty of Economics and Management, Sistan and Baluchestan University of Public Health, Zahedan, Iran yaghoobi@mgmt.usb.ac.ir
  3. Associate Professor of Public Administration, Faculty of Economics and Management, Sistan and Baluchestan University of Public Health, Zahedan, Iran asr@hamoon.usb.ac.ir
  4. Assistant Professor Department of Business Administration, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran m.nadaf@scu.ac.ir