



رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در

شرکت توزیع نیروی برق استان یزد

سید جمال الدین طباطبایی مزرعه نو^۱، کارشناسی ارشد، علی اکبر زحمتکش سردوراه^۲، کارشناسی ارشد، مصطفی کرمی مجومرد^۳، کارشناسی ارشد

۱- شرکت توزیع نیروی برق استان یزد - یزد - ایران

Jamaltabatabaei@yahoo.com

۲- شرکت توزیع نیروی برق استان یزد - یزد - ایران

Jamaltabatabaei@yahoo.com

۳- شرکت توزیع نیروی برق استان یزد - یزد - ایران

Amir.karami63@yahoo.com

بسیاری از صاحب‌نظران علوم رفتاری و مدیریت را به خود جلب کرده است. شناخت و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان به منظور هدایت رفتار نیروی انسانی در سازمان و خلق و انعکاس تصویری روشن، جذاب و آراسته از سازمان و مدیریت در فکرواندیشه جامعه یکی از راهبردهای اصلی و اساسی در سازمانهای امروزی می باشد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی، شرکت توزیع نیروی برق استان یزد، ارتقاء بهره‌وری

۱-مقدمه

اگرچه فرهنگ سازمانی در تئوری‌های کلاسیک مدیریت به‌طور مستقل کمتر مورد توجه قرار گرفته، ولی توجه به ارزش‌های حاکم بر افراد و سازمان واقعیتی بوده که از نگاه اندیشمندان پنهان نمانده است. بطور مشخص نظریه نهضت روابط انسانی، مطالعات هائورن و اندیشمندان رفتارگرا مقوله فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر روابط کار در سازمان را پرننگ‌تر مطرح

چکیده: یکی از مهمترین مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی حفظ کارکنان توانمند به منظور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در سازمان می‌باشد زیرا امروزه یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها منابع انسانی توانمند و استفاده بهینه و دانش محور از آنها می‌باشد.

از آنجایی که بهره‌وری، گوهر سازمانی است که میتواند پایداری و بقای سازمان‌ها را تضمین و مکانیزمی برای کسب مزیت رقابتی باشد، لذا آنچه در سازمان منجر به بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود این است که کارکنان سازمانها از نظر شخصیت، علائق و عواطف با فعالیت‌ها و مشاغل سازمانی منطبق و سازگار شوند.

بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها موجب می‌شود نیروی انسانی بتواند بهتر فکر کند، بیندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش سیستماتیک پیدا کند. فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی از جمله مقوله‌های هستند که در سال‌های اخیر توجه



بخشد اما رشد دانش و مهارت کارکنان و در نتیجه ایجاد تغییر و تحول در انجام وظایف کمک بسیار موثرتر و کارا تر به بهبود بهره‌وری در سازمان می‌کند. بهره‌وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان‌ها که هدفی اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می‌شود همواره مدنظر دست اندرکاران سیاست و اقتصاد و دولتمردان بوده می‌باشد.

مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و چنانچه فرهنگ مناسب کاری که به‌خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد.

اندازه‌گیری بهره‌وری:

بهره‌وری، دغدغه بسیار مهم سازمان‌های کسب و کار است، زیرا اساسی‌ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت‌بخش و کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود:

اولاً، سنجش بهره‌وری زمانی امکان‌پذیر است که شرایط از ثبات برخوردار بوده، هدف‌ها به گونه دقیق بیان شده باشند، زنجیره هدف‌ها، وسایل مشخص بوده و خروجی به سادگی قابل اندازه‌گیری باشد. شرکت‌هایی که محصولاتی را در مقایسه وسیع تولید می‌کنند، می‌دانند که بهره‌وری غالباً عمده‌ترین موضوع برای دستیابی به کارایی، که نتایج اقتصادی رضایت‌بخشی را به دنبال دارد، است. اگرچه زمانی که کالاها و خدمات در هم تنیده (وابسته به هم) و بیشتر ناملموس بوده، مناسب تحقق نیازهای مشتری خاص باشند، در آن صورت بهره‌وری در واژگان کلاسیک، به مبحثی پیچیده‌تر تبدیل می‌شود. ثانیاً، مشخص نیست که چه چیزی بهره‌وری را محقق می‌سازد؟ از منظر مدیریتی و اقتصادی، بهره‌وری به طور عموم کارکرد سه متغیر است: فناوری، نیروی انسانی و سازمان، هر متغیر به صورت مجزا به بهره‌وری منجر می‌شود به روز بودن، تجهیزات مدرن، نیروی انسانی حرفه‌ای و ماهر، هماهنگی کافی و منسجم، هر یک از موارد، می‌تواند منبع تغییر تدریجی یا بنیادی در بهره‌وری باشد.

ساخته و به تدریج مقوله‌ای بنام فرهنگ سازمانی به یکی از مباحث مهم و قابل توجه در علم مدیریت به خصوص مباحث رفتار سازمانی، مبدل گردید. این موضوع هم توسط صاحب نظرانی نظیر دارن بینس، ادگار شاین، ولیام اوشی، استیفن رابینز و مورد نقد قرار گرفت و بیش تر از همه، اهمیت آن در کتاب «در جستجوی کمال» پیترز و واترمن تجلی یافت که سازمان‌های اثربخش دارای فرهنگ‌های قوی به همراه یک‌دسته ارزش‌های مشترک هستند. اما این‌که آیا فرهنگ‌های قوی اثر بخشی بیش‌تری را موجب می‌شوند یا خیر، بستگی به سازگاری و تناسب محتوای واقعی فرهنگ با شرایط محیطی سازمان دارد. لذا، یک فرهنگ قوی نوآور موقعی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود، به خوبی با آن سازگاری پیدا می‌کند. بنابراین، بایستی انتظار داشته باشند که فرهنگ قوی رضامندی کارکنان و بهره‌وری را افزایش داده و احتمال ترک سازمان توسط آنها را کاهش می‌دهد.

«فرهنگ سازمانی» یکی از جدیدترین واژه‌های ادبیات مدیریت است که در سالهای اخیر بسیار مورد توجه اندیشمندان و صاحب نظران مدیریت قرار گرفته است. پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آن‌ها کاوش صورت گیرد. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود.

با توجه به تعاریف متعددی که در مورد فرهنگ سازمانی صورت گرفته است، می‌توان گفت، فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، اعتقادات، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان اشاره می‌کند.

یکی از عوامل کارایی و اثربخشی هر سازمان توسعه و ارتقای سطح علمی منابع انسانی آن سازمان است در حالیکه دقت در روند انتخاب و گزینش و استخدام می‌تواند به داشتن بهترین کارکنان و نیروی انسانی برای پیشبرد اهداف سازمان اطمینان



در پایان بحث برای اینکه نشان دهیم تا چه اندازه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی به هم مربوط می‌باشند به طرح کایزن اشاره می‌کنیم.

لی Lee کایزن در کشور ژاپن متولد گردیده است و به معنای بهبود مستمر و پیوسته، همگام با مشارکت همه‌ی افراد در سازمان است. کایزن از دو واژه‌ی KAI به معنای تغییر و ZEN به معنای خوب تشکیل شده است. هدف کایزن تلاش مداوم در جهت حفظ استانداردها و ارتقای آن می‌باشد. استراتژی کایزن بر این باور است که استانداردها طبیعتاً بصورت آزمایشی تدوین شده‌اند و بایستی همواره تلاشهایی برای ارتقاء آن صورت گیرد. پیام راهبردی کایزن این است که حتی یک روز نباید بدون ایجاد نوعی بهبود در سازمان سپری گردد زیرا سازمان یک سیستم باز است و باید پیوسته در حال تحول باشد.

۳- بیان مسئله

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای همگانی و مشترک است که بر اندیشه و رفتار اعضا یک سازمان اثر می‌گذارد. ولی باید توجه داشت که دست کم میان آرزوها و باورهای بنیادی مدیریت عالی و باورها و هنجارهای روزانه‌ای که سطوح پائین سازمان با آنها پیوند و گرایش دارند فاصله معنی‌داری وجود دارند، فرهنگ سازمانی برای اولین بار توسط ادگار شاین مطرح و به سرعت به یکی از مباحث اصلی در مدیریت تبدیل گردید.

شاین فرهنگ سازمانی را به کوه یخی تشبیه نمود که بخش عمده آن پنهان است، لیکن در واقع زندگی اعضا سازمان راهمین بخش پنهان شکل می‌دهد و هدایت می‌کند (عبدالخاقی، ۱۳۸۴، ص ۱۷).

یک فرهنگ قوی و نوآورموقعی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود با آن سازگاری پیدا می‌کند و لذا باید نیروهای داخل سازمان را بتواند در جهت همراهی با اهداف هدایت کند، بنابراین بایستی انتظار داشته باشیم که فرهنگ قوی، بهره‌وری کارکنان را افزایش داده و احتمال اینکه آنها در برابر تغییرات

۲- فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی

فرهنگ سازمانی سیستمی از عقاید و ارزشهای مشترک است که رفتار اعضای سازمان را راهنمایی و هدایت می‌کند و می‌تواند تاثیر بسزایی در رفتار و عملکرد سازمان بر عهده داشته باشد. امروزه بر نقش فرهنگ سازمانی در بهبود بهره‌وری تاکید می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که ارتباط بین فرهنگ و بهره‌وری با یک مدل ساده قابل بیان نیست (شرمرهورن و همکاران، ترجمه‌ی ایران نژاد پاریزی و همکاران، ۱۳۷۸).

تیلور (۲۰۰۵) بیان می‌کند که برای افزایش بهره‌وری کارهای زیادی می‌توان انجام داد، شیوه‌هایی در ورای تکنیکهای آشکار وجود دارد که می‌توان آنها را بهبود بخشید تا به بهره‌وری بیشتر دست پیدا کرد یکی از موارد مهم بهبود فرهنگ سازمانی در گروههای کاری است.

کاتر و هسکت، به نقل از نصرالله پور، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی کلیدی برای بهبود عملکرد و بهره‌وری است و در موفقیت یا شکست سازمان نقش تعیین کننده دارد.

کذرلی، به نقل از لاک Lock، در نتیجه‌ی تحقیقاتی که روی ۲۰ مدیر و ۹۷ کارمند آنها در یک بیمارستان در امریکا نشان داده است که یک رابطه‌ی مثبت بین تمرینهای مدیریتی، بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد و رفتارهای مدیران به عنوان کلیدی برای بهره‌وری می‌باشد.

در سازمانهایی که از فرهنگ قوی برخوردار هستند، ارزشها و باورهای مشترک آفریننده‌ی محیطی هستند که در آن محیط، افراد نسبت به یکدیگر و نسبت به ماموریتها احساس تعهد می‌کنند و این تعهد می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری در سازمان شود و به همین دلیل مدیریت فرهنگ سازمانی برای مدیران عالی رتبه یک نیاز مبرم می‌باشد.

آنچه مسلم است اگر مدیران کشورهای غربی به تعریف فرهنگ بهره‌وری در دهه‌های اخیر پرداختند دین اسلام بر پایه‌ی بهره‌وری بنا شده و در این باره باید به این حدیث از حضرت علی اشاره کرد که هر کس دو روزش مثل هم باشد زیانکار است.



متغیرهای این پژوهش شامل متغیرهای مستقل و وابسته به شرح زیر می‌باشد:

- متغیر مستقل: فرهنگ کار

- متغیر وابسته: بهره‌وری نیروی انسانی

۷- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف پژوهشی کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. توصیفی است چون به بررسی شرایط فعلی سازمان می‌پردازد.

۸- روش گردآوری اطلاعات

ابتدا به صورت کتابخانه‌ای ادبیات پژوهش تکمیل و سپس با استفاده از پرسش نامه اطلاعات جمع‌آوری و در صورت ابهام از مصاحبه هدایت شده استفاده خواهد شد.

ابزار گردآوری اطلاعات

با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی پرسشنامه استاندارد تهیه و پس از جمع‌آوری دسته‌بندی و آزمون خواهد شد.

۹- جامعه پژوهش

جامعه آماری مورد نظر کلیه کارکنان مستقر در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد می‌باشد و جهت اشتراک جامعه آماری در این پژوهش اشتغال آزمودنی هادار کلیه سازمان هادار سطح کل شرکت بوده است.

۱۰- نمونه آماری

برای تعیین نمونه آماری از روش تصادفی و برای بدست آوردن حجم نمونه از فرمول کوکران در جامعه محدود استفاده می‌کنیم.

۱۱- روش پژوهش

پژوهش‌های علمی را بر اساس هدف می‌توان به سه گروه پژوهش بنیادی^{*}، پژوهش کاربردی[†] و پژوهش علمی تقسیم

سازمانی مقاومت کنند راکاهش می‌دهد و فرهنگ ضعیف نیز بالعکس عمل خواهد کرد.

در دو دهه اخیر سازمان‌ها از لحاظ رشد منابع و افزایش شبکه سازمانی به وضعیت قابل قبولی رسیده است اما به نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌ها در استفاده بهینه از منابع انسانی خویش دچار چالش بوده و بهره‌وری کارکنانش در حد انتظار نمی‌باشد لذا با عنایت به اینکه یکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی می‌تواند فرهنگ سازمان باشد این پژوهش به دنبال بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد می‌باشد.

۴- اهداف پژوهش

-هدف اصلی

هدف اصلی این مطالعه تعیین تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان یزد می‌باشد.

-اهداف فرعی

۱- تعیین سطح فرهنگ سازمانی فعلی کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان یزد

۲- تعیین سطح بهره‌وری فعلی کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان یزد.

۳- اولویت بندی بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی.

۴- اولویت بندی بین مولفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی.

۵- ارائه راهکارهایی جهت ارتقاء بهره‌وری کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان یزد با بهره‌گیری از مولفه‌های فرهنگ سازمانی.

۵- فرضیه‌های پژوهش

۱- بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد.

۲- نقش فرهنگ بر عملکرد و اثربخشی سازمان تاثیر مستقیمی دارد.

۳- بین وجود ارتباطات نزدیک و صمیمی نیروی انسانی و بهره‌وری سازمان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

۶- متغیرهای پژوهش

*.Basic or Fundamental research

†.Applied research

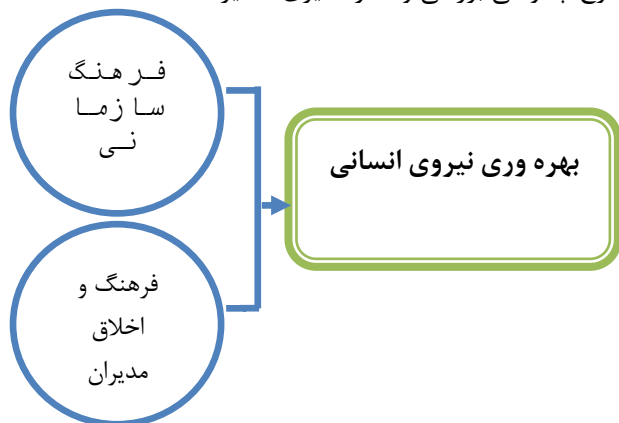


میزان رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره وری نیروی انسانی از پرسشنامه استفاده می گردد.

مدل پژوهش

الف- متغیرهای مورد بررسی در قالب یک مدل مفهومی و

شرح چگونگی بررسی و اندازه گیری متغیرها:



شکل ۳-۱ مدل مفهومی پژوهش

متغیرهای مستقل عبارت است از فرهنگ سازمانی

متغیرهای وابسته عبارت است از بهره وری نیروی انسانی

ب- جامعه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه (در صورت وجود و امکان):

روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی می باشد که حجم نمونه متناسب با تعداد کارکنان هر بخش انتخاب می گردد.

جامعه از نوع محدود می باشد که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه برای جامعه محدود برآورد می گردد.

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان یزد می باشد که $n=950$

ج- روش ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها:

برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه؛ از

فنون آمار توصیفی و تحلیلی استفاده می گردد، از جمله:

- ❖ t
- ❖ مقایسه میانگین
- ❖ تحلیل واریانس
- ❖ ضریب همبستگی

کرد. (نراقی و نادری، ۱۳۶۵، ۷۸). پژوهش حاضر با توجه به موضوع پژوهش و شیوه جمع آوری داده ها توصیفی _ تحلیلی است و برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه بوده و از نوع همبستگی است.

نکته مهمی که باید به خاطر سپرد این است که پژوهش همبستگی هرگز یک رابطه علت و معلولی را تبیین نمی‌کند بلکه به طور صرف یک رابطه را توصیف می‌کند، صرفنظر از اینکه یک رابطه علت و معلولی است یا نه، وجود یک رابطه قوی، پیش‌بینی را امکان پذیر می‌سازد. (خاکی، ۱۳۸۲، ص ۱۳۲).

روشهای مختلف پژوهشی وجود دارد که استفاده از هر یک از روشهای پژوهش بسته به ماهیت کار و متغیرهای مورد بررسی، توصیه می شود. با توجه به این که در این پژوهش بدنبال بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره وری نیروی انسانی کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان یزد می باشیم، از این رو پژوهش حاضر از نوع توصیفی- تحلیلی است. از این جهت یک پژوهش توصیفی است که به توصیف جزء به جزء یک موقعیت یا یک رشته از شرایط پرداخته است. به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها از تحلیل همبستگی، ونیز مسیر و مدل معادلات ساختاری، برای تایید بیشتر نتایج آزمون و امکان حذف خطا استفاده گردید. تحلیل همبستگی با استفاده از نرم افزار spss صورت می گیرد.

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی بوده و از حیث نحوه گردآوری داده ها توصیفی و روش انجام پژوهش نیز پیمایشی و از نظر نوع مقطعی می باشد.

به منظور تدوین مبانی نظری و ادبیات موضوع از مطالعات کتابخانه‌ای از جمله کتاب، مجله، پایان نامه و اینترنت استفاده می گردد. داده ها لازم برای آزمون فرضیه ها از روش میدانی استفاده می گیدد.

داده های مورد نظر برای آزمون فرضیه ها، به صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه جمع آوری می گردد. و برای تعیین

*.Correlation



۱۳- جامعه آماری

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد، اشیاء که حداقل در یک صفت مشترک باشند (عادل آذرومومنی، ۱۳۸۰، ص ۵۵).

جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان یزد با ۹۵۰ نفر کارمند می باشد که پس از توزیع پرسشنامه ها، تعداد ۹۵ پرسشنامه جمع آوری و مورد استفاده قرار گرفته است.

این پژوهش کلیه مدیران و کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی، حجمی شرکت توزیع نیروی برق استان یزد که جمعاً ۹۵۰ نفر می باشند را پوشش داده و از نظر تحصیلات نیز شامل: دیپلم و بالا تر و در کلیه رده های شغلی سازمانی از جمله کاردان، کارشناس و کارشناس ارشد را شامل می شوند.

۱۴- ابزار جمع آوری داده ها

در این پژوهش از دو ابزار که به صورت پرسشنامه می باشد استفاده می شود در زیر به معرفی پایایی و روایی آنها پرداخته شده است.

۱۵- روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها با بکارگیری نرم افزار های SPSS و از آمار توصیفی و استنباطی استفاده می شود. در آمار توصیفی ضمن طراحی یک مقیاس و تعریف شش وضعیت ممکن برای متغیر بهره‌وری نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی و مؤلفه ها و شاخص های آن از شاخص های مرکزی شامل میانگین، مد، انحراف معیار استفاده شده است. برای تحلیل داده ها علاوه بر استفاده از آمار توصیفی از ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t و ضریب تشخیص، تحلیل واریانس و برای برازش مدل از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

۱۶- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های این پژوهش نتایج به حاصل از بررسی به شرح زیر می باشد.

۱- احترام و توجه به نیروی سازمانی باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود.

۲- مد نظر قرار دادن نظرات و پیشنهادات کارکنان در تصمیم‌گیری باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود.

۳- از کارکنان برتر و نمونه تشکر و قدردانی به عمل آید تا سایر کارکنان به این امر تشویق و ترغیب شوند.

۴- بهره‌وری را نمی‌توان در قوانین و مقررات مدون و مکتوب جست‌وجو کرد. بلکه باید فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرشها، طرز تلقی و نظام ارزشها را در شکل‌گیری آن موثر دانست.

۵- مکانیزم اساسی افزایش بهره‌وری عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان یزد در ارزشهای مشترک و تعهد به ارزشهای فرهنگی نهفته است. به طوری که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملکرد خوب دست یافت. در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزشهای فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و در این میان مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند. زیرا بهبود بهره‌وری در حیطه‌ی مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت شروع می‌شود.

۶- با القای هر ارزشی نظیر بهره‌وری در سازمان لازم است تغییرات مناسب نیز در فرهنگ سازمان ایجاد شود تا به صورت یک فرهنگ سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید. از این رو مدیران باید فرهنگ موجود در سازمانهای خود را تجزیه و تحلیل کنند، سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف کرده و فرهنگ و ارزشهای مناسبی که اهداف آنها را حمایت کند مشخص و سپس ایجاد نمایند. و در مواقع مورد لزوم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی راه‌حل‌های مناسبی را انتخاب نمایند.

۷- آنچه در سازمان منجر به بهره‌وری واقعی، مداوم و مستمر می‌گردد و حد مشخصی ندارد، بهره‌وری سرمایه انسانی می‌باشد. مدیران موفق و کارآمد با اعمال مکانیزم‌هایی چون تربیت نیروی انسانی، احترام و ارزش نهادن به انسان، مهربانی و معاشرت با افراد در سازمان، جلب رضایت کارکنان، فراهم کردن محیط سالم اخلاقی و رفتاری، تقویت روحیه و تشویق



[15] Bernadin, H.J. and Russell, E.A. (1993), Human resource development: An experimental approach Mccraw-Hill International Edition.

[16] Blanchard, K. and Terry, J. Empowerment takes more than a minute. San Francisco (1996).

[17] Dumaine, B. (1990), Creating a new company culture Fortune, p.127-128, McGraw Hill, Inc.

[18] Epstein, P.D. (1992), Improving Productivity of Professionals and Managers, National Productivity Board.

[19] Holzer, M. (1992), Public productivity Handbook. N.Y.: Arsel Dekkor.

آنها، از بین بردن محیط ترس و جایگزین کردن محیط اعتماد موجب شکوفایی بهره‌وری در سازمان می‌شوند.

۱۷- مراجع

[۱] بازرگان، عباس و سرمد، غلامعلی، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه، ۱۳۷۶.

[۲] بلچر، جان جی، راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری، ترجمه بنیاد مستضعفان و جانبازان، تهران: انتشارات بنیاد ۱۳۷۲.

[۳] اقدسی، محمد، استراتژی بهبود یگانه راه افزایش بهره‌وری، مجموعه مقالات اولین کنگره ملی مهندسی صنایع و بهره‌وری، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.

[۴] فضل‌ی، فریدون، تاریخ عقاید اقتصادی، تهران: نشر نی، ۱۳۷۲

[۵] ساعتچی، محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران، در خانه، مدرسه و سازمان، تهران: انتشارات نشر ویرایش، ۱۳۷۶

[۶] امامی میبیدی، علی، اصول اندازه‌گیری کارایی و بهره‌وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۹.

[۷] بلانچارد، ک، کارلوس، جی. سه کلید توان افزایش (ف. امینی، مترجم)، تهران: نشر فرا، ۱۳۷۹.

[۸] پیمان، سید حسین بهره‌وری و مصداقها، تهران: نشریه زمین، ۱۳۷۴

[۹] ابطحی، ح. و کاظمی، ب. بهره‌وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۸۲.

[۱۰] چارلز آل، هیوز، مدیریت هدف‌گزینی، ترجمه محمدرضا رضایپور، تهران، انتشارات معارف، ۱۳۷۴

[۱۱] ساعتچی، محمود، روانشناسی بهره‌وری، تهران: انتشارات نشر ویرایش، ۱۳۷۶

[۱۲] تئوری سازمان - استیغرابینز - ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فر.

[۱۳] جلوداری، بهرام، مدیریت کیفیت و بهره‌وری، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۶

[۱۴] دلاور، علی، مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: انتشارات رشد، ۱۳۷۴