

«مدیریت بهره‌وری»

سال یازدهم - شماره چهل و چهار - بهار 1397

ص ص: 179 - 157

تاریخ دریافت: 95/07/12

تاریخ پذیرش: 96/10/05

## رابطه میان فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی؛ تبیینی از رویکرد بازار در یک سازمان تجاری

غلامرضا امینی خیابانی<sup>1\*</sup>  
دکتر کریم حمدی

### چکیده

فرهنگ بازارگرایی شکلی از انعطاف‌پذیری خلاقانه است که با هدف ارزش آفرینی برای عوامل بازار به وجود می‌آید و در رأس آن مشتری، کانون توجه فعالیت‌ها قرار می‌گیرد. بهره‌وری هم با در برداشتن مفهوم کارایی به مثابه یک شاخص اقتصادی، از اهداف اصلی سازمان‌های تجاری محسوب می‌گردد. اینکه فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی چه تأثیراتی بر یکدیگر القا می‌نمایند، محور اصلی این پژوهش است. به ویژه آن که در مطالعات مختلف، جهت‌علیت میان این دو متغیر و نحوه ارتباط بین آنها با نتایج متفاوتی همراه بوده است. در این پژوهش با استفاده از تکنیک علیت‌گرنجری و آزمون هاسمن در تخمین سیستم معادلات همزمان، رابطه علی بهره‌وری منابع انسانی و فرهنگ بازارگرایی آزموده شد. الگوی فرهنگ بازارگرایی، برگرفته از مدل دنیسون و الگوی بهره‌وری منابع انسانی مبتنی بر مدل هرسی و بلانچارد می‌باشد و گردآوری داده‌ها بر اساس مشاهده مستقیم رفتار پرسنل فروشگاه زنجیره‌ای یاس در شهر تهران تا رسیدن به مرحله اشباع ادامه یافت. نتایج رابطه علی دو طرفه میان متغیرهای پژوهش را تأیید نمود به نحوی که از یک طرف بهره‌وری منابع انسانی عامل بهبود فرهنگ بازارگرایی و از سوی دیگر فرهنگ بازارگرایی به عنوان عامل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی شناسایی گردیدند.

**واژه‌های کلیدی:** آزمون هاسمن، بهره‌وری منابع انسانی، سیستم معادلات همزمان علیت‌گرنجری، فرهنگ بازارگرایی.

1- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران (نویسنده مسؤول)

[Gh.amini@semnan.ac.ir](mailto:Gh.amini@semnan.ac.ir)

2- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد علوم تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران [k.hamai@srbiau.ac.ir](mailto:k.hamai@srbiau.ac.ir)

## مقدمه

رابطه میان بهره‌وری و فرهنگ، دوگانگی منحصر به فردی را در مباحث مدیریت و اقتصاد آشکار می‌کند. در بسیاری از مطالعات، فرهنگ سازمانی را به سطح ادراکی، شخصیتی و شناختی مدیران نسبت می‌دهند که به نوبه خود بر میزان بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد، با این حال در مطالعات دیگری افزایش بهره‌وری را عامل بهبود سطح شاخص‌های فرهنگی سازمان معرفی می‌نمایند. همچنین نبود رابطه مشخص میان این دو متغیر و عجیب نیست، زیرا برخی مدل‌های متعارف کلاسیک این دو متغیر را فاقد تأثیر بر روی یکدیگر می‌دانند. در این مدل‌ها نرخ رشد بهره‌وری، تابع متغیر برون‌زای پیشرفت تکنولوژی است و فرهنگ سازمانی نیز تابعی از متغیرهای شخصیتیو بنیادی مدیران ارشد سازمان می‌باشد (هرسی و پلانچارد، 1993)<sup>1</sup>. در تعریفی، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورهای عمیق، ارزش‌های مسلم، انتظارات، حافظه جمعی، و نمودهایی از موفقیت است که در سازمان وجود دارد و انعکاس دهنده ایدئولوژی حاکم و هویت کارکنان است (کامرونو کوئین، 2006). بازارگرایی به عنوان یک فرهنگ، عامل بروز رفتارهایی است که به نوبه خود ارزش متعالی مورد انتظار مشتری را خلق می‌نمایند (نارور و اسلیتر، 1990). مدیریت باید فرهنگ بازارگرایی پیش رونده و سطح بالا را برای افزایش انعطاف پذیری در مواجهه با موقعیت‌هایی که مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند، توسعه دهد (اسلیتر و نارور، 1994). مفروض است که فرهنگ بازارگرایی، رفتارهای بازارگرایی خاصی را ایجاد می‌نماید که به نوبه خود بهره‌وری سازمانی را بهبود می‌بخشند (نارور و اسلیتر، 1994). فرهنگ بازارگرایی از طریق بهبود روابط با مشتریان منجر به افزایش بهره‌وری سازمان می‌گردد (گو و همکاران، 2014). این فرهنگ، سازمان‌های تجاری را روی الگوی خاصی از ایجاد ارزش قرار می‌دهد که مبتنی بر مشتری است و منجر به افزایش عملکرد سازمان می‌گردد (آگراوال و همکاران، 2003؛ کایرکا و همکاران، 2005؛ سین و همکاران، 2005). در سالهای اخیر، شاخص‌های فرهنگی، را با توسعه الگوها و مدل‌های مختلف تبیین کرده‌اند؛ دنیسون<sup>2</sup> ارزیابی و سنجش فرهنگ سازمان را برای دستیابی به بهره‌وری لازم می‌داند (دنیسون،

1. Hersi & Blanchard (1993)

2. Denison

2000). وی مدل سنجش فرهنگ سازمانی خود را به شرح ذیل تشریح می‌کند: (1) درگیر شدن در کار (مشارکت)<sup>1</sup>: به نحوی که کارکنان به کار خود متعهد باشند و نسبت به آن احساس مالکیت کنند (2) سازگاری (ثبات و یکپارچگی)<sup>2</sup>: اشاره به فرآیند ها و سیستم های سازمان دارد که همترازی و کارایی کل را افزایش می دهند. در این شرایط، رفتارهای کارکنان ناشی از ارزش‌های بنیادی سازمان می باشد و حتی هنگامی که مدیر و کارکنان دیدگاه مخالف دارند، فعالیت های مجموعه، منسجم و سازمان یافته است (3) انطباق پذیری (انعطاف پذیری)<sup>3</sup>: مبین توان و ظرفیت سازمان برای تغییر و واکنش مناسب در شرایط عدم اطمینان است (4) رسالت (مأموریت)<sup>4</sup>: فلسفه وجودی سازمان است و این که در نهایت به کجا باید برسد. بر مبنای این شاخص، سازمان باید چشم انداز خود را ترسیم و بر اساس آن اهداف استراتژیک مناسبی تعریف نماید (دنیسون، 2006). این مدل از طرفی ارتباط میان نیروهای بازار و اهداف استراتژیک سازمان و از طرف دیگر ساز و کار فرهنگی همسو با آن‌ها را تبیین می نماید. مدل دنیسون از یک ماتریس دوبعدی شکل گرفته است که یک بعد آن تأکید استراتژیک (درونی یا بیرونی) و بعد دیگر ثبات بازاریا درجه تغییر آن را نشان می‌دهد. از برخورد نیروهای بازار و اهداف استراتژیک سازمان چهار نوع فرهنگ شکل می‌گیرد و هر یک با درجه ثبات محیطی و نوع تأکید استراتژیک مرتبط با خود سازگاری دارد (دنیسون، 2010). این مدل دارای خصوصیات منحصر به فردی است، زیرا از منظر شناخت مفاهیم شفاف و ساده می باشد، از نظر ابعاد کاملاً کاربردی است، و نتایج قابل فهمی دارد (مبلغی و دانش، 1393). برخی محققان مدل دنیسون را با هدف شناخت فرهنگ سازمانی به روش زمینه ای بهبود و توسعه داده اند (لاکاس، 2010). مدل مذکور در مطالعات بین المللی در حوزه های متفاوتی نظیر ساختمان سازی (گلیسی و همکاران، 2008)، عملکرد سازمان ها (بیلماز و ارگان، 2008)، صنعت مبل (موبلی و همکاران، 2005)، و مدیریت دانش (تیلچین و اساوی، 2013)، و در داخل در دانشگاه آزاد اسلامی (اردکانی و همکاران، 1391)، آسیب شناسی فرهنگی (عطاپر و همکاران، 1391)، استقرار چرخه بهره وری (وحید نیا و وفائی،

1. Commitment
2. Stability
3. Flexibility
4. Mission

1384)، صنعت (ایران زاده و محمودی اشان، 1389) مورد استفاده قرار گرفته است اما هرگز مطالعه جامعی که با استفاده از آن به بررسی رابطه متقابل بهره‌وری منابع انسانی و فرهنگ بازاریابی و تعیین جهت علیّت آن‌ها پرداخته باشد، صورت نگرفته است.

بهره‌وری مفهوم وسیعی است، و آن را می‌توان یک فراگرد فکری دانست که با هدف بهبود مستمر تبیین می‌گردد (نقی زاده و همکاران، 1393). تعاریف متعددی از بهره‌وری توسط سازمان‌ها و مراکز مختلف علمی و پژوهشی در سطح جهان ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به نسبت برون دادها به درون دادها اشاره کرد. بهره‌وری از معیارهای اصلی و اساسی تعالی سازمان‌هاست (وزیری و منصوری، 1389). به منظور توسعه پایدار اقتصادی، انسان‌ها باید تفکر خلاق و نگرش متحول داشته باشند (ایوی، 2005). هدف از بهره‌وری به تعریف مرکز ملی بهره‌وری ژاپن، افزایش استفاده از توانایی سرمایه انسانی مبتنی بر روش علمی است که با کاهش هزینه‌ها، گسترش بازار آن گونه که به سود مشتری، کارکنان، و مدیران است، و بهبود شاخص‌های زندگی تبیین می‌گردد (شوفن، 2011). عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار عبارتند از: توانایی، شناخت، کمک، تمایل، ارزیابی، هزینه و محیط. به نحوی که بهبود عملکرد و بهره‌وری را می‌توان با توجه به عوامل فوق ارزیابی نمود (هرسی و بلانچارد، 1993) از بین شاخصهای فوق توانایی، شناخت، هزینه، و محیط در این پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. مسأله بهره‌وری و بهبود مستمر آن، از دغدغه‌های اصلی مدیران است، از دیگر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، فرهنگ حاکم بر سازمان می‌باشد (نقی زاده و همکاران، 1393). اهمیت بهره‌وری منابع انسانی در زنجیره ارزش سازمانها بسیار بالاست و در حال حاضر از آن به عنوان اثر بخش‌ترین شاخص تعیین‌کننده مزیت رقابتی و میزان موفقیت سازمانها یاد می‌شود اما بهره‌وری بسیاری از سازمانها پایین است و برای دستیابی به بهره‌وری بالا اقدامات اساسی جهت بهبود فرهنگ سازمان ضروری می‌باشد (مبلغی و دانش، 1393). هرسی و گلد اسمیت هفت عامل را برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی معرفی نموده‌اند: توانایی شغلی، درک شغل، حمایت سازمان، انگیزه، بازخور، اعتبار، و تناسب محیط (تعاونی گیلان، 1391). خوش بینی در تحقق اهداف سازمان با تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم کارکنان، قانون‌گرایی در سازمان، افزایش وابستگی اجتماعی زندگی کاری، بهبود فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام

اجتماعی، و توسعه قابلیت های انسانی افزایش پیدا می کند (امینی خیابانی و حمدی، 1395). فرهنگ سازمانی عامل تأثیرگذاری در ارتقای بهره وری محسوب می گردد و هدف از بهره‌وری و یا ارتقای آن در سازمان ها، افزایش رقابت در تجارت و کسب سود بیشتر است. بهره‌وری باید در قالب دیدگاهی فرهنگی مورد بررسی قرارگیرد (مبلغی و دانش، 1393). ارتقای بهره وری در سازمان ها موضوع بسیار مهمی در سطح مدیریت استراتژیک است و یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریتی محسوب می گردد که در آن انسان به عنوان کانون توجه نقش خیلی مهمی دارد و یکی از عوامل کلیدی بهره‌وری در سازمان می باشد (کسری، 2005). تجربه کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد بهبود بهره‌وری نیروی انسانی نسبت به عامل کار و سرمایه در روند توسعه آن ها مؤثر تر بوده است (ایران زاده و همکاران، 1395). بهره وری محیط کار در گرو چهار عامل انسان، فناوری، طراحی، و شبکه های ارتباطی است. گای<sup>1</sup> معتقد است فرهنگ سازمانی، بهبود توانایی کارکنان، و شبکه های ارتباطی، به ایجاد محیط کاری بهره ور کمک می‌نماید (فایر برادر و برین، 2000). هیوسلید و کوچ از لگاریتم نسبت فروش سازمان به تعداد کارکنان آن به عنوان شاخص بهره وری یاد می‌کنند (دیتا و همکاران، 2005). بهره وری بر این عقیده مبتنی است که افراد می‌توانند روز به روز عملکرد خود را بهبود دهند (بلوم و همکاران، 2004). بهره‌وری همواره به عنوان یکی از آرمان‌های دولت‌ها و معیاری جهت سنجش عملکرد آن‌ها بوده است. رسیدن به بهره‌وری در گرو شناخت مسیرهای اصلی و سایر عوامل مؤثر بر آن‌ها است جرجرزاده و همکاران، (1395). در مطالعه ای با عنوان سرمایه انسانی و رشد اقتصادی، رابطه میان این دو متغیر را با استفاده از داده های سری زمانی در کشور پاکستان بررسی و روابط مثبت و بلندمدت میان آن‌ها تأیید کردند (سلطان قادری و وحید، 2011).

به منظور نوآوری در پژوهش، مدل 4 مؤلفه ای دنیسون برای تبیین فرهنگ بازاریابی با 4 شاخص از مدل 7 مؤلفه ای هرسی و بلانچارد برای تبیین بهره وری منابع انسانی تلفیق و توسعه داده شد. هدف این پژوهش دستیابی به الگوی فرهنگی مناسب در سازمان های تجاری با هدف افزایش بهره وری می باشد و از این رو در این مطالعه درصدد پاسخ به سه سؤال اساسی برآمدیم: (1) فرهنگ بازاریابی چه رابطه ای

با بهره‌وری منابع انسانی دارد؟ (2) شاخص‌های فرهنگی تا چه حد فرهنگ بازارگرایی را تبیین می‌کند؟ (3) شاخص‌های بهره‌وری تا چه حد بهره‌وری منابع انسانی را در سازمان بهبود می‌بخشد؟

## ابزار و روش

پژوهش حاضر مشتمل بر پنج مرحله است؛ نخست، مانایی (ایستایی) متغیرهای مدل بررسی می‌شود، سپس ارتباط بلندمدت یا همان باستگی میان متغیرها آزمون می‌گردد، در مرحله سوم در صورت وجود همان باستگی، بردارهای بلندمدت استخراج شده، آنگاه با تصریح مدل تصحیح خطا، علیت گرنجری کوتاه مدت، بلندمدت و توأم میان متغیرها مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر متغیرهای مدل هم انباشته نباشند، فقط علیت کوتاه مدت آن‌ها آزمون می‌شود. نهایتاً اگر رابطه‌ی علی میان دو متغیر مورد تأیید قرار گیرد، از سیستم معادلات همزمان استفاده می‌شود. در این پژوهش 7 فرضیه به شرح زیر وجود دارد:

H<sub>1</sub>: فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی در سطح نا ایستا هستند (فقدان ریشه واحد).

H<sub>2</sub>: فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی در تفاضل مرتبه اول نا ایستا هستند (فقدان ریشه واحد).

H<sub>3</sub>: میان فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ی تعادلی بلندمدت وجود دارد.

H<sub>4</sub>: فرهنگ بازارگرایی تأثیر مثبت بر بهره‌وری منابع انسانی دارد.

H<sub>5</sub>: بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبت بر فرهنگ بازارگرایی دارد.

H<sub>6</sub>: میان فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ی علی دوطرفه کوتاه مدت وجود دارد.

H<sub>7</sub>: میان فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی رابطه‌ی علی دوطرفه بلند مدت وجود دارد.

آزمون ریشه واحد: قبل از هر چیز لازم است، آزمونهای ریشه واحد برای تشخیص در جهان باشتگی متغیرها انجام شود. از بین آزمونهای مختلف ریشه واحد مربوط به داده های ترکیبی، آزمون IPS که توسط آیام و همکاران (2003) و آزمون LLC که توسط لوین و همکاران (2002) معرفی شدند، در این مطالعه مورد استفاده قرار می گیرند. آزمون LLC تصریح دیکی- فولر را به شکل رابطه (1) مبنا قرار می دهد:

(1)

$$\Delta y_{it} = \alpha y_{it-1} + \sum_{j=1}^{p_i} b_{ij} \Delta y_{it-j} + X'_{it} d + e_{it}$$

که  $i$  مقطع،  $t$  دوره زمانی،  $P_i$  تعداد وقفه های انتخاب برای انجام آزمون، و  $X'_{it}$  بردار متغیرهای برون زای مدل می باشد. در آزمون LLC فرض می شود که ضریب خود رگرسیون ( $\alpha$ ) در بین همه مقاطع یکسان است. همچنین فرضیه صفر و مقابل آن در آزمون ریشه واحد فوق عبارتند از  $H_0: \alpha=0$  (ریشه واحد وجود دارد) و  $H_1: \alpha < 0$  (فقدان ریشه واحد). آزمون IPS مبتنی بر تخمین معادله رگرسیونی و به صورت رابطه (2) است:

(2)

$$\Delta y_{it} = \alpha_i y_{it-1} + \sum_{j=1}^{p_i} b_{ij} \Delta y_{it-j} + m_{it}$$

برعکس آزمون LLC، در این آزمون ضرایب خود رگرسیون ( $\alpha_i$ ) می توانند آزادانه میان مقاطع متغیر باشند. فرضیه صفر این آزمون، وجود ریشه واحد است. فرضیه صفر رد می شود، اگر و فقط اگر زیرمجموعه ای ( $N_1$ )، عضوی از مقاطع ایستا باشند. جدول شماره (1) نتایج آزمونهای ریشه واحد LLC و IPS برای مقادیر سطح و تفاضل اول متغیرهای فرهنگ سازمانی و بهره وری منابع انسانی را نشان می دهد:

جدول شماره 1 - نتایج آزمون ریشه واحد برای متغیرهای مدل

متغیر	آزمون های ریشه واحد	سطح	تفاضل مرتبه اول
فرهنگ بازارگرایی	LLC	0/309 (0/515)	-16/913 (0/000)
	IPS	0/111 (0/556)	-14/316 (0/000)
بهره‌وری منابع انسانی	LLC	12/119 (1/000)	-22/483 (0/000)
	IPS	11/216 (1/000)	-22/335 (0/000)

اعداد داخل پرانتز، کم‌ترین مقدار خطای نوع اول است که منجر به رد فرضیه صفر می‌شود (P-Value).

نتایج نشان می‌دهند در سطح اهمیت 1٪، هر دو متغیر فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی، در تفاضل مرتبه اول ایستا (مانا) و در سطح نایستا هستند. به بیان دیگر، وقتی هر دو متغیر فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی در سطح نامانا هستند، فرضیه صفر مبنی بر وجود ریشه واحد تأیید و فرضیه  $H_1$  رد می‌شود. در صورتی که آزمون ریشه واحد را بر روی تفاضل مرتبه اول متغیرهای فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی انجام دهیم، فرضیه صفر مبنی بر وجود ریشه واحد رد و فرضیه  $H_2$  پذیرفته خواهد شد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی نایستا (نامانا)، یا به عبارت دیگر انباشته از درجه یک (I) می‌باشند.

آزمون هم‌انباشتگی: مفهوم هم‌انباشتگی برای نخستین بار توسط گرنجر (1988) معرفی شد. این مفهوم به بیان ارتباط بلندمدت میان متغیرها می‌پردازد. ایده اصلی در تجزیه و تحلیل هم‌انباشتگی این است که بسیاری از سری‌های زمانی نامانا (حاوی روندهای تصادفی) هستند اما ممکن است در بلندمدت ترکیب خطی این متغیرها، مانا (بدون روند تصادفی) باشند. از این رو، تجزیه و تحلیل‌های هم‌انباشتگی در آزمون و برآورد روابط تعادلی بلندمدت ضروری است (اندرس، 2004). اگر متغیرها هم‌انباشته باشند، یعنی در طول زمان با یکدیگر حرکت می‌کنند و اختلالات کوتاه مدت در



بلندمدت تصحیح می‌گردند. گرنجر اذعان می‌کند، اگر سری‌های زمانی با یکبار تفاضل‌گیری ساکن شوند (انباشته از درجه یک باشند)، احتمالاً ترکیبات خطی آن‌ها بدون تفاضل‌گیری ساکن می‌باشند. روشهای متعددی برای برآورد رابطه هم‌انباشتگی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به برآوردگرهای حداقل مربعات معمولی، حداقل مربعات معمولی پویا، و حداقل مربعات معمولی کاملاً اصلاح شده اشاره کرد. با توجه به اینکه در آزمون ریشه واحد مشخص شد که متغیرهای مدل، انباشته از نوع درجه یک هستند در مرحله بعد وجود هم‌انباشتگی میان آنان با کمک آزمون هم‌انباشتگی پدرونی (1999) محاسبه می‌شود. پدرونی هفت آزمون هم‌انباشتگی را در دو گروه کلی معرفی نموده است؛ گروه اول مبتنی بر روش درون بعدی بوده و شامل آماره  $V$ ، آماره  $p$ ، آماره  $PP$  و آماره  $ADF$  است. گروه دوم که سه آماره  $p$  گروهی،  $PP$  گروهی و  $ADF$  گروهی را شامل می‌شود، مبتنی بر روش میان بعدی است. برای هر دو گروه فرضیه صفر یعنی عدم وجود بردار هم‌انباشتگی یا نبود رابطه تعادلی بلندمدت، در حالی که فرضیه مقابل به معنی وجود بردار هم‌انباشتگی یا وجود رابطه تعادلی بلندمدت میان متغیرها می‌باشد. همچنین برای آماره‌های گروه اول، فرضیه  $i=1 g H_0$  در مقابل فرضیه  $i < g = g H_3: 1$  آزمون می‌شود، ولی برای آماره‌های گروه دوم، فرضیه  $i=1 g H_0$  در مقابل فرضیه  $i < g H_3: 1$  آزمون می‌شود. با توجه به مباحث فوق، این مطالعه وجود یا عدم هم‌انباشتگی میان متغیرهای فرهنگ بازارگرایی (MOC) و بهره‌وری منابع انسانی (HRP) را از طریق تصریح و تخمین دو معادله رگرسیونی (3) و (4) مورد بررسی قرار می‌دهد:

(3)

$$MOC_{it} = a_{1i} + d_{1i}t + b_{11i}HRP_{it} + e_{1it}$$

(4)

$$HRP_{it} = a_{2i} + d_{2i}t + b_{21i}MOC_{it} + e_{2it}$$

نتایج آزمون هم‌انباشتگی پدرونی مبتنی بر هفت آماره و برای هر دو تصریح با روند زمانی و بدون روند زمانی در جدول شماره (2) گزارش شده‌اند:

جدول شماره 2- نتایج آزمون هم‌انباشتگی میان متغیرهای مدل

متغیرها				آماره‌های آزمون
فرهنگ بازاریگری		بهره‌وری منابع انسانی		
بدون روند زمانی	با روند زمانی	بدون روند زمانی	با روند زمانی	
***2/727	*1/712	*1/671	***3/580	آماره V-
***3/533	***5/417	0/609	0/441	آماره ρ
0/312	**1/991	***7/449	***9/303	آماره PP
***6/111	***5/792	***6/212	***10/241	آماره ADF
**2/015	***8/767	-0/7171	*1/552	آماره ρ گروهی
1/120	1/616	***8/309	***11/380	آماره PP گروهی
***6/126	**2/234	**2/211	**2/334	آماره ADF گروهی

علائم \*\*، \*، و \* به ترتیب رد فرضیه صفر در سطح معنی‌داری 1، 5، و 10 درصد می‌باشند.

نتایج نشان می‌دهد برای اکثر آماره‌های پدرونی فرضیه صفر که مبین عدم ارتباط بلندمدت میان متغیرهای مدل است، در سطح معنی‌داری 1، 5 و 10 درصد رد می‌شود. این یافته برای هر دو متغیر فرهنگ بازاریگری (MOC) و بهره‌وری منابع انسانی (HRP) در هر دو تصریح با روند زمانی و بدون روند زمانی مصداق دارد. به عبارت دیگر، فرضیه  $H_3$  یعنی هم‌انباشتگی یا وجود رابطه تعادلی بلندمدت میان فرهنگ بازاریگری و بهره‌وری منابع انسانی پذیرفته می‌شود.

### تخمین بردارهای هم‌انباشتگی

در مرحله پیش، هم‌انباشتگی متغیرهای مدل مورد تأیید قرار گرفت. مرحله بعدی فرآیند، استخراج بردارهای هم‌انباشتگی است. پدرونی (2000) پیشنهاد داد که چون برآوردگر حداقل مربعات معمولی<sup>1</sup> برای تخمین بردارهای بلندمدت تورش بالایی دارند،

1-Ordinary Least Squares (OLS)

برآوردگرهای حداقل مربعات معمولی کاملاً تعدیل شده<sup>1</sup> جایگزین شوند. یکی از این برآوردگرها، حداقل مربعات معمولی کاملاً تعدیل شده - میانگین گروه<sup>2</sup> است. این روش، جهت استخراج بردارهای هم انباشتگی شناسایی شده در معادلات (3) و (4) به کار گرفته شده و نتایج به دست آمده در جدول (3) گزارش شده است.

جدول شماره 3. نتایج تخمین GM-FMOLS

فرهنگ بازارگرایی		بهره وری منابع انسانی		متغیر
بدون روند زمانی	با روند زمانی	بدون روند زمانی	با روند زمانی	نوع تصریح
***3/323 (4/214)	**2/341 (0/625)	***2/899 (14/449)	*1/715 (223/831)	

اعداد داخل پرانتز مقادیر آماره  $t$  را نشان می‌دهند.

علامت \*\*\* رد فرضیه صفر در سطح معنی داری 1%، علامت \*\* رد فرضیه صفر در سطح معنی داری 5%، و علامت \* رد فرضیه صفر در سطح معنی داری 10% است.

در خصوص متغیر فرهنگ بازارگرایی فرضیه صفر که بیان می‌کند فرهنگ بازارگرایی هیچ گونه تأثیری بر بهره وری منابع انسانی ندارد در سطح معنی داری 1% با تصریح بدون روند زمانی و در سطح معنی داری 5% با تصریح روند زمانی رد می‌شود، به عبارت دیگر فرضیه  $H_4$  یا تأثیر فرهنگ بازارگرایی بر بهره وری منابع انسانی پذیرفته است. اما در خصوص متغیر بهره وری منابع انسانی، فرضیه صفر با تصریح روند زمانی در سطح معنی داری 10% و بدون روند زمانی در سطح معنی داری 1% رد می‌شود و فرضیه  $H_5$  یا تأثیر بهره وری منابع انسانی بر فرهنگ بازارگرایی پذیرفته است. نکته حایز اهمیت در خصوص نتایج این بخش، تأثیر مثبت و از نظر آماری معنی دار فرهنگ بازارگرایی و بهره وری منابع انسانی بر یکدیگر است.

### آزمون علیت گرنجر

در اینجا، به پیروی از گرنجر (1988) از تکنیک تصحیح خطای برداری<sup>3</sup> به جای خودرگرسیون برداری (VAR) که در شرایط وجود هم انباشتگی تورش داشته و قابل

- 1-Fully Modified Ordinary Least Squares (FMOLS)
- 2-Group Mean Fully Modified Ordinary Least Squares (GM-FMOLS)
- 3-Vector Auto Regressive ( VECM )

اتکا نمی‌باشند، برای انجام آزمون علیّت گرنجری استفاده می‌شود. به دلیل وجود هم‌انباشتگی یا رابطه بلندمدت میان دو متغیر فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی، به تبیین رابطه علیّت بلندمدت و کوتاه مدت میان این دو متغیر با برآورد الگوی تصحیح خطای برداری می‌پردازیم. یک مدل VECM به صورت رگرسیون‌های (5) و (6) تصریح می‌شود:

(5)

$$\Delta MOC_{it} = a_{1i} + \sum_{j=1}^p b_{1j} \Delta MOC_{it-j} + \sum_{j=1}^q d_{1j} \Delta HRP_{it-j} + I_1 ECT_{it-1}^g$$

(6)

$$\Delta HRP_{it} = a_{2i} + \sum_{j=1}^m b_{2j} \Delta MOC_{it-j} + \sum_{j=1}^n d_{2j} \Delta HRP_{it-j} + I_1 ECT_{it-1}^f$$

که  $\Delta$  عملگر وقفه است و  $p$ ،  $q$ ،  $m$  و  $n$  تعداد وقفه‌ها را نشان می‌دهند.  $ECT_{it-1}^f$  و  $ECT_{it-1}^g$  وقفه اول عبارات تصحیح خطای مشتق شده از بردارهای هم‌انباشتگی مربوط به معادلات رگرسیونی (3) و (4) هستند. علیّت کوتاه مدت<sup>1</sup> با بررسی اهمیت آماری ضرایب وقفه‌های فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی، یعنی  $d_{1j}$  و  $b_{2j}$  و علیّت بلندمدت<sup>2</sup> با توجه به معناداری ضریب  $ECT$  یعنی  $I$  تبیین می‌گردند. در آخر، آزمون علیّت قوی<sup>3</sup> از طریق بررسی اهمیت آماری توأم و هم‌زمان ضرایب کوتاه مدت و بلندمدت صورت می‌گیرد (آه و لی، 2004). نتایج آزمون علیّت گرنجری در جدول (4) خلاصه شده است.

- 
- 1-Short- run Causality
  - 2-Long-run Causality
  - 3-Strong Causality
  - 4-Oh and Lee ( 2004 )

جدول شماره 4. نتایج آزمون علیت گرنجری

منشاء علیت					متغیر وابسته
علیت قوی		علیت بلندمدت	علیت کوتاه مدت		
$\Delta MOC \& ECT$	$\Delta HRP \& ECT$	ECT	$\Delta HRP$	$\Delta MOC$	
-	***6/449	***3/215	**2/014	-	$\Delta MOC$
**[2/291]	-	** (2/263)	-	** (2/116)	$\Delta HRP$

اعداد داخل پرانتز مقادیر آماره t و اعداد داخل کروشه مقادیر آماره F را گزارش می‌کنند. علامت \*\*\* رد فرضیه صفر در سطح معنی داری 1%، علامت \*\* رد فرضیه صفر در سطح معنی داری 5%، و علامت \* رد فرضیه صفر در سطح معنی داری 10% است.

در تبیین علیت کوتاه مدت، فرضیه صفر که عدم رابطه علی میان دو متغیر در کوتاه مدت را مفروض می‌گیرد، در سطح معنی داری 5 درصد رد و  $H_6$  یا علیت دو طرفه میان فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانیدر کوتاه مدت با 95% اطمینان پذیرفته می‌شود. در تبیین علیت بلندمدت میان دو متغیر به معناداری ضریب ECT توجه می‌شود، لذا فرضیه صفر رد شده، و  $H_7$  یا معناداری ECT مبنی بر رابطه علی دوطرفه دو متغیر در بلندمدت تأیید می‌گردد. همچنین علیت گرنجری قوی یا توأم دو طرفه میان این دو متغیر مورد تأیید قرار می‌گیرد.

تخمین سیستم معادلات همزمان

جهت برآورد سیستم معادلات هم زمان، بدون توجه به نتایجی که از آزمون علیت گرنجری به دست آمد، درون زایی فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی را با استفاده از آزمون هاسمن بررسی می‌نماییم. این نتایج در جداول (5) و (6) و نتایج معادلات همزمان در جداول (7) و (8) منعکس شده است:

جدول شماره (5): بررسی درون‌زایی شاخص‌های فرهنگ بازارگرایی

آماره t	ضریب	نام متغیر
***3/927	0/784	MOC

جدول شماره (6): بررسی درون‌زایی شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی

آماره t	ضریب	نام متغیر
**2/105	0/618	HRP

نتایج درون زایی از وجود روابط متقابل میان فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی دلالت می‌نماید و بنابراین می‌توانیم به تخمین این معادلات از طریق سیستم معادلات همزمان بپردازیم.

جدول شماره (7): نتایج برآورد معادله شاخص‌های فرهنگ بازارگرایی

Variable: Market Orientation Culture Method: two Stage Least Squares				
متغیر	ضرائب	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری
مشارکت	0/672	0/000	2/756737	%99
یکپارچگی	0/836	0/003	2/178763	%95
انعطاف پذیری	0/775	0/000	2/119542	%95
مأموریت	0/645	0/002	2/156223	%95
= 0.949				
F-statistic = 94.03				
Prob. (F-statistic) = 0.000				

به منظور تخمین معادله فرهنگ بازارگرایی از شاخص‌های مدل دنیسون الهام گرفته شده است. نتایج برآورد معادلات هم‌زمان ناشی از تخمین معادله فرهنگ بازارگرایی در جدول شماره (7) با استفاده از نرم افزار Eviews 6 نشان می‌دهد که ضریب متغیر مشارکت مثبت و معنی‌دار می‌باشد و به معنی این است که افزایش تعهد و مشارکت کارکنان عامل ارتقای فرهنگ بازارگرایی محسوب و تأثیر آن با %99 اطمینان تأیید می‌گردد. ضریب متغیر یکپارچگی نیز مثبت و معنی‌دار بوده و بیان می‌کند که توجه صرف به فرآیندهای داخلی لزوماً نشان‌دهنده فرهنگ بازارگرایی نیست و باید رابطه دوگانه و متقابلی در راستای انطباق با شاخص‌های بازار و محیط مدنظر قرار گیرد، تأثیر این شاخص نیز با %95 اطمینان تأیید می‌گردد. همچنین ضریب متغیر انعطاف پذیری مثبت و معنی‌دار است، که نشان می‌دهد توانایی کارکنان در انطباق با تغییرات محیطی حاکی از فرهنگ بازارگرایی آن‌ها بوده و تأثیر این شاخص در معادله با %95 اطمینان تأیید می‌گردد. ضریب متغیر مأموریت نیز مثبت و معنی‌دار است و تدوین راهبردهای سازمان و پذیرش و تلاش برای تحقق آن توسط کارکنان نقش مهمی در ارتقای فرهنگ بازارگرایی دارد و تأثیر آن در معادله با %95 اطمینان تأیید می‌گردد. بدیهی است که  $R^2$  برابر با 0/949 بوده و که نشان از قدرت پیش‌بینی مدل دارد.

جدول شماره (8): نتایج برآورد معادله بهره‌وری منابع انسانی

Variable: Human Resource Productivity Method: two Stage Least Squares				
متغیر	ضرائب	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری
توانایی	0/0039	0/001	2/6001	%95
شناخت	0/3305	0/001	2/5532	%95
هزینه	0/4085	0/002	-1/8794	NS
محیط	0/2119	0/007	2/6822	%99

= 0.896  
 F-statistic = 38.08  
 Prob. (F-statistic) = 0.000

برای تخمین معادله بهره‌وری منابع انسانی از مدل هرسی و بلانچارد استفاده شده است. با توجه به نتایج ناشی از تخمین معادله بهره‌وری در جدول شماره (8) در می‌یابیم که ضریب متغیر توانایی منابع انسانی که به معنی توانایی در انجام وظایف است در این معادله مثبت و معنی دار بوده و با افزایش آن، بهره‌وری افزایش می‌یابد، و تأثیر این شاخص در معادله با 95% اطمینان تأیید می‌گردد. ضریب متغیر شناخت نیز در این معادله مثبت و معنی دار است و نشان می‌دهد که درک نیروی کار از ماهیت شغل، و نقش خود در سازمان با 95% اطمینان عامل بهره‌وری خواهد بود. اما تأثیرگذاری متغیر هزینه بر بهبود بهره‌وری رد می‌شود به این معنی که افزایش هزینه‌های کارکنان لزوماً به افزایش بهره‌وری سازمان منجر نمی‌گردد. نهایتاً اینکه ضریب متغیر محیط در این معادله مثبت و معنی دار بوده و به این معنی است که تفسیر عوامل محیطی توسط مدیران ارشد سازمان و استفاده از فرصت‌ها عامل افزایش بهره‌وری می‌باشد. همچنین  $R^2$  که برابر با 0/896 می‌باشد، قدرت پیش‌بینی مناسبی را بازنمایی می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه ارتباط متقابل بین بهره‌وری منابع انسانی و فرهنگ بازارگرایی بررسی و سپس با انجام آزمون علیت گرنجری، رابطه دوطرفه میان دو متغیر فرهنگ بازارگرایی و بهره‌وری منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت. از آنجایی که ممکن بود گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه آریب ایجاد کند، شاخصهای فرهنگی بر مبنای

الگوی دنیسون و شاخصهای بهره‌وری بر مبنای الگوی هرسی و بلانچارد با مشاهده مستقیم عملکرد رفتار کارکنان فروشگاه زنجیره ای گردآوری شد.

عطف به نتایج به دست آمده در این مطالعه، دربارهٔ چگونگی تأثیر فرهنگ بازارگرایی بر بهره‌وری منابع انسانی می‌توان گفت اگر «فرهنگ بازارگرایی» عامل رشد باشد، مشارکت کارکنان، انعطاف‌پذیری آنها در برابر تغییرات، یکپارچگی آن‌ها بر اجرای برنامه‌ها و نگرش آن‌ها در راستای تحقق مأموریت سازمان بهره‌وری را افزایش می‌دهد. از آنجائی که مفهوم «فرهنگ بازارگرایی» به‌عنوان عامل مؤثر در افزایش بهره‌وری و ارتقای عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است، چنانچه به‌خوبی میان سازمان و بازار گسترش یابد می‌تواند به تحکیم تعهدسازمانی، ارتقای اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر شود. از طرفی اگر «بهره‌وری بالا» عامل بهبود فرهنگ بازارگرایی باشد، توانایی کارکنان، شناخت و درک آن‌ها از نقش خود، و تأثیر عوامل محیطی سبب بهبود شاخص‌های فرهنگ بازارگرایی می‌شود. «بهره‌وری» از نظر فنی به معنی نسبت ستاده به داده است، در حالی که از نظر مفهومی به‌عنوان یک فرهنگ، نگرش، و برداشت ذهنی از کار و زندگی است و هدف آن هوشمندانه کردن فعالیتها به منظور دستیابی به زندگی بهتر می‌باشد. در بهره‌وری استفاده مؤثر از موقعیت‌ها، تحقق اهداف سازمان از دیدگاه اثربخشی و ارتقای عملکرد سازمان از دیدگاه کارایی مدنظر می‌باشد به نحوی که مجموع این رویدادها به سطح مطلوب بهره‌وری منجر می‌گردد. یافته‌های این پژوهش با تحقیقات وحیدنیا و وفائی (1384)، شریف‌آبادی (1384)، رحیم‌نیا و علیزاده (1386)، ایران‌زاده و محمودی‌اشان (1389) در سطح کشور و با تحقیقات لاکاس (2010)، گلیسپی و همکاران (2008)، و رامایاندو (2011) در خارج از کشور همخوانی دارد.

محققان قبلی عموماً بر مفهوم فرهنگ و قدرت سرایت ارزشهای معنوی، عقاید و فرضیاتی تأکید کرده‌اند که نیروی کاری سازمان به آن‌ها وابستگی دارد. برخی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ بازارگرایی آن‌ها می‌دانند، به‌طوری‌که معتقدند فرهنگ بازارگرایی قوی می‌تواند به میزان قابل توجهی بر تعهد منابع انسانی تأثیر گذارد، رفتار حرفه‌ای آنان را تحکیم بخشد و جانشین مناسبی برای مقررات رسمی و قوانین باشد. عده‌ای فراتر رفته و معتقدند فرهنگ بازارگرا حتی می‌تواند بهتر از سیستم کنترل رسمی



یک سازمان عمل نماید. فرهنگ بازاریابی قوی و مثبت، سبب می‌شود که کارکنان درباره آنچه که انجام می‌دهند احساس خوبی داشته باشند و وظایف خود را به نحو شایسته تری انجام دهند، در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری می‌شود. افزایش بهره‌وری نیز به نوبه خود باعث بهبود کیفیت زندگی، سطح بهتر زندگی و افزایش رفاه اجتماعی خواهد شد و نهایتاً زندگی بهتر هم سبب ارتقای رشد فکری و افزایش توان اندیشه‌ای و کاری انسان می‌گردد.

با توجه به مطالب فوق، به منظور القای هر شاخص ارزش محور سازمانی نظیر بهره‌وری لازم است تا تغییرات مناسب در فرهنگ ایجاد شود تا به شکل یک عامل سازگار با مقتضیات جدید درآید، از این‌رو مدیران باید فرهنگ غالب در سازمانهای خود را به دقت شناسایی، تجزیه و تحلیل نمایند. از سوی دیگر، باید پذیرفت که آثار بهره‌وری را نمی‌توان در قوانین و مقررات مکتوب و مدون جستجو نمود، بلکه این فرهنگ، نگرش، شرایط اجتماعی، نظام ارزشی، و طرز تلقی‌ها هستند که مبین سطح بهره‌وری می‌باشند. برخی مکانیزم‌های اساسی آثار افزایش بهره‌وری را در ارزشهای مشترک و تعهد به ارزشهای فرهنگی جستجو می‌نمایند، به نحوی که با دستیابی به نظام تعهد بالا می‌توان به عملکرد خوب دست یافت. پیش‌بینی می‌شود با بهبود بهره‌وری و ورود تکنولوژی‌های جدید، فرهنگ سازمانی بر اثر تخریب خلاق بهبود یابد. بدیهی است به منظور ایجاد چنین سیستمی، مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند، زیرا ارزشهای فرهنگی و بهره‌وری، مفاهیمی در حیطه مسؤلیت مدیران هستند و به عبارت دیگر هرگونه تغییر و دگرگونی از سطح مدیریت شروع می‌شود.

اجرای چنین پژوهشی را در سطح سازمان‌های غیرتجاری، یا سازمان‌های بین‌المللی و تبیین تأثیرگذاری برخی شاخص‌های اجتماعی نظیر میزان تحصیلات کارکنان، تجربه آن‌ها یا شاخص‌های جمعیت شناختی مانند تراکم جمعیت، سن و جنسیت به عنوان پیشنهاد تحقیقات آتی می‌توان منظور نمود.

## References

- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003), Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Service Marketing*, 17(1), 68-82.
- Amini Khiabani, Gh., & Hamdi, K. (2016), Correlation between Organizational Virtue and Quality of Work Life by Means of Stepwise Regression Analysis. *Naja Human Resource*, 46(4), 77-100, (In Persian).
- Ardalan, M. R., Salimi, Q., Rajaepour, S., & Molavy, H. (2008), A Study of Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Culture in Western Iran State Universities (Hamedan, Kermanshah and Kordestan). *Quarterly Journal of Research and Planning in higher Education*, 14(1), 97-131, (In Persian).
- Ardakani, S., Dehghan, H., Taghipour, kh. (2013), Examining of Organizational Culture Dimensions based on Denison Model from Islamic Azad University of Gachsaran Faculty Members Point of View. *First National Conference on Investigating Methods of Improving Issues in Management, Accounting and Industrial Engineering in Organizations*, (In Persian).
- Atafar, A., Abarghouei, M. E., Rasekh, M. (2013), Work Culture Pathology and Try towards Productivity Enhancement in Iran. *National Conference on Culture in Today's Economic Behavior*, (In Persian).
- Bakhtaei, A. (2008), Organizational Culture in Industrial Management Organization. *Master's Thesis*, Islamic Azad University, (In Persian).

- Bloom, D. E., Canning, D. & Sevilla, J. (2004), the Effect of Health on Economic Growth: A Production Function Approach. *World Development*, 1-13.
- Cesare, F. P. (2005), Italy: The Case of the Revenue Agency, In *Staff Participation and Public Management Reform: Some International Comparisons*. London: Palgrave ac Millan.
- Datta, D., Guthrie, J. & Wright, P. (2005), Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Denison, D. R. (2000), *Organizational Culture: Can it be a Key Level for Driving Organizational Change*. By: S. Cartwright & C. Cooper, London: John Wiley & Sons.
- Denison, D., Janovics, G., Young, G., & Cho, J. H. (2006), *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Available in: <http://www.denisonconsulting.com>.
- Denison, D.R.(2010), *Denison Model*. Available in: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)
- Enders, W. (2004), *Applied Econometric Time Series*. New York: Wiley Press.
- Fairbrother, P., & O'Brien, J. (2000), Introduction: Changing Public Sector Industrial relations in the Australian State. *Australian Journal of Public Administration*, 59 (4), 54-58.
- Gillespie, A.M., Denison, D., Haaland, S., Smere, R., & Neale, W. (2008), *Linking Organizational Culture and Customer Satisfaction: Result from two Companies in Different Industries*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Granger, C. W. J., & Newbol, P. (1974), Spurious Regressions in Econometrics. *Journal of Econometrics*, 2(2), 111-120.

- Granger, C. W. J. (1988), Some Recent Developments in a Concept of Causality. *Journal of Econometrics*, 39(1-2), 199-211.
- Guo, Ch., Wang, Y. J., & Metcalf, A. (2014), How to Calibrate Conventional Market-Oriented Organizational Culture in 21 st Century Production-Centered Firms? A Customer Relationship Perspective. *International Journal of Production Economics*, 156(2), 235-245.
- Iranzadeh, S., & Mahmoudi, M. (2010), Recognizing Organizational Culture in Polynar Company based on Denison Model (A Case Study). *Quarterly Journal of Productivity Management*, 15(4), 53-76, (In Persian).
- Iranzadeh, S., Sadat Mesbahi, N., Shokri, A., & Ebrahimi, R. (2016), A Study of the Relation between Organizational Agility Dimensions and the Productivity of Dana Insurance Company Employees in East Azarbaijan Province. *Quarterly Journal of Productivity Management*, 38(10), 117-146, , (In Persian).
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impaction Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- LaCasse, A. J. (2010), A Multi Method Organizational Culture Analysis of State Correctional Institution Using a Modified Denison Organizational Culture Survey. USA: Minnesota University.
- Mobley, H., Wang, L., & Fang K.(2005), Organizational Culture: Measuring and Developing it in Your Organization. *Harvard Business Review China*, 128-139.

- Monavarian, A., & Bakhtaei, A. (2006), Recognizing of Organizational Culture based on Denison Model (Case Study: Industrial Management Organization). Fourth International Conference of Management, (In Persian).
- Monavarian, A., Ghorbani, M. H., & Sharifi, M. (2009), Organizational Culture based on Denison Model. Shiraz University, (In Persian).
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998), Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, 241-55.
- Pedroni, P. (1999), Critical Values for Cointegration Tests in Heterogeneous Panels with Multiple Regressors. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 61, 653-670.
- Pedroni, P. (2000), Full Modified OLS for Heterogeneous Cointegrated Panels, Nonstationary Panels. *Panel Cointegration and Dynamic Panels, Advances in Econometrics*, 15, 93-130.
- Rahimnia, F., & Alizadeh, M. (2010), Examining of Organizational Culture Dimensions based on Denison Model from Ferdowsi University faculty members point of view. *Journal of Studies in Education and Psychology*, 35, 147-170, (In Persian).
- Ramanaidu, S. K. (2011), Uncovering the Relationship between Transformational Leadership, Organizational Culture, Affective Commitment and Employee Performance: The Case of a Malaysian Educational Institution. PhD Thesis, University of Newcastle.

- Sharifabadi, A. (2006), Examining of Organizational Culture on Staff Performance. Second National Conference of Performance Management, (In Persian).
- Siao, S. F. (2011), A Study on the Causes of Elementary School Teachers' Organizational Citizenship Behavior. Master's Thesis.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Chow, R. P. M., & Lee, J. S. Y. (2005), Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry. *Journal of International Marketing*, 13(1), 36-57.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994), Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing*, 58, 46- 55.
- Sultan Qadri, F., & Waheed, A. (2011), Human Capital and Economic Growth: Time Series Evidence from Pakistan. *Pakistan Business Review*, 1, 815-833.
- Taavoni Gilani, M. (2013), Examining Organizational Citizenship Behavior on Human Resource Productivity in National Oil Products Distribution Company (East Azarbayjan Province), Master,s Thesis, (In Persian).
- Tilchin, O., & Essawi, M. (2013), Knowledge Management through Organizational Culture Change. *International Journal of Business Administration*, 4(5), 121-132.
- Vahidnia, A., & vafaei, R. (2006), Organizational Culture Pathology in Productivity Cycle Establishment. Sixth Conference of Quality and productivity in Power Industry, (In Persian).

- Vaziri, S., & Mansouri, H. (2011), Ranking of Effective Factors on Human Resource Productivity based on MADM Technique, Management Training, (In Persian).
- Yilmaz, C., & Ergan, E. (2008), Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy. *Journal of World Business*, 290-306.

Archive of SID