

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی شرکت چوفا)

علی مروتی شریف آبادی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش تولید و عملیات دانشگاه تهران

Email: Alimorovati\_ut@yahoo.com

**چکیده:**

ادراک و ارزیابی فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> می تواند به معنای تفاوت بین موفقیت و شکست، در محیط به سرعت در حال تغییر امروز باشد. در واقع آنچه مدیریت به آن توجه می کند و برای آن پاداش می دهد اغلب قوی ترین شاخص فرهنگ سازمانی است.

در ایران چند سالی است که فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است و رابطه آن با متغیرهایی نظیر بهره وری، ساختار سازمانی، سبک رهبری، کارایی و اثربخشی و... مورد مطالعه قرار گرفته است. در رابطه با تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد<sup>۲</sup> کارکنان تحقیقات زیادی انجام نگرفته است. اما در محدود مطالعاتی که به عمل آمده است، همبستگی مثبت فرهنگ سازمانی و عملکرد مورد تأیید قرار گرفته است. در این پژوهش پس از بررسی ادبیات موضوع فرهنگ سازمانی و عملکرد، سعی شده است به سئوالات زیر که در سازمان مورد مطالعه، مطرح گردیده است پاسخ داده شود:

۱- فرهنگ سازمانی کارخانه چوفا و عملکرد کارکنان در چه سطحی ارزیابی می شود؟

۱- آیا فرهنگ سازمانی کارخانه چوفا با عملکرد کارکنان کارخانه همبستگی دارد؟

۲- همبستگی این دو متغیر از چه نوع و درجه حدی است؟

در این تحقیق برای ارزیابی عملکرد از مدل ارزیابی عملکرد *ACHIEVE* و برای ارزیابی فرهنگ سازمانی از مدل هفت عاملی رایبتر استفاده شده است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، عملکرد.

**مقدمه:**

<sup>۱</sup> - Organizational Culture

<sup>۲</sup> - Performance

برای رسیدن به دیدگاهی واقعی در مورد فرهنگ سازمان می توان سئوالات زیر را مطرح کرد:

آیا مدیران نو آوری و ریسک پذیری را تشویق یا سرکوب می کنند؟ آیا آنها به کارکنانی که با ایده های جدید می آیند و راههای قدیمی انجام کارها را مورد تردید قرار می دهند جایزه می دهند یا اینکه افرادی که هنجارها و اقدامات از پیش تأیید شده را زیر سؤال می برند تنبیه می کنند؟ آیا تغییر سریع در سازمان یک هنجار است یا اینکه مدیریت شدیداً از وضع فعلی حمایت می کند؟ آیا مدیران به رفاه کارکنان هم توجه می کنند یا فقط روی عملکرد و سودآوری تأکید می کنند؟ آیا سطح بالای مشارکت کارکنان شاخص فرهنگ است یا مدیر کل بیشترین تصمیمات را می گیرد؟

این نوع بررسی می تواند دیدگاهی در مورد فرهنگ واقعی سازمان و بعضی ارزشها و هنجارهای زیر بنایی ارائه دهد.

#### بیان مسئله:

فرهنگ سازمانی به سازمان و اعمالش جهت می دهد و نحوه فکر کردن، عمل و احساس کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد. هر سازمانی با دست یافتن به دانش کافی در مورد فرهنگ خود می تواند راه چاره های تازه ای برای بهبود عملکرد کارکنان پیدا کند. مسئله اصلی این تحقیق یافتن راهی برای بهبود عملکرد کارکنان است؟ که می خواهیم بدانیم آیا با بهبود فرهنگ سازمانی کارکنان می توان انتظار بهبود عملکرد را نیز داشت؟

پس مسئله اصلی به این شکل مطرح می شود:

رابطه مؤلفه های فرهنگ سازمانی (متغیرهای مستقل) و عملکرد شغلی کارکنان شرکت چوفا (متغیر وابسته) از چه نوع می باشد و میزان همبستگی چه میزان است؟

پس اهداف این تحقیق را به شرح زیر می توان بیان کرد:

— تعیین میزان حاکمیت ارزشهای مطلوب فرهنگی در شرکت صنایع چوب و فلز اردکان .

— تعیین تاثیر حاکمیت ارزشهای مطلوب فرهنگی سازمانی بر عملکرد کارکنان شرکت صنایع چوب و فلز اردکان.

#### تاریخچه موضوع:

فرهنگ سازمانی راه تازه ای برای پی بردن به زندگی سازمانی به شمار می رود. از این رو مدیر خردمند ناگزیر از توجه به فرهنگ است. هم اکنون که بهبود نظامهای سازمان کانون توجه گردیده است، فرهنگ سازمانی نیز به عنوان سرچشمه همه تواناییها و ناتوانیهای سازمان در آمده است. اگر قرار باشد در سازمانی معین دگرگونیهای پایدار پدید آید

فرهنگ آن سازمان باید دستخوش دگرگونی شود و با دگرگونیهای کل سازمان سازگار شود. به عبارت دیگر شکست یا پیروزی سازمانها را باید در فرهنگ آنها جستجو کرد.

فرهنگ سازمانی برای اولین بار در سال ۱۹۶۴ توسط بلیک و موتن مورد توجه قرار گرفت که آن را جو یا فضای سازمانی نامیدند. در سال ۱۹۷۶ فرهنگ سازمانی وارد ادبیات دانشگاهی آمریکا شد و در همین سال بری اولین بار فرهنگ مشارکتی مطرح گردید. در سال ۱۹۸۲ دیل و کندی و همچنین پیترز و واترمن در کتاب در جستجوی کمال خود به این موضوع پرداختند. نخستین نوشته های قوی در این زمینه به سال ۱۹۸۵ بر می گردد.

در رابطه با فرهنگ سازمانی در ایران ۳۵ پایان نامه به رشته تحریر در آمده است. رابطه فرهنگ سازمانی با قدرت، ساختار سازمانی، رضایت شغلی، سبک مدیریت، جذب و نگهداری نیروی انسانی، بهره وری، اثربخشی سازمانی، عملکرد و نوآوری مدیران، شیوه تصمیم گیری مدیران و کارایی نیروی انسانی، در مناطق و مؤسسات مختلف و در دوره های زمانی متفاوت مورد مطالعه قرار گرفته است (سایت اینترنتی [Irandoc.Ac.ir](http://Irandoc.Ac.ir)). نشان داده شده است که اگر هنجارهای فرهنگی در جای شایسته خود قرار گیرند و از قدرت و تحرک درونی برخوردار باشند نه تنها می توانند نیروی وحدت بخش و یگانه ساز، میان کارکنان باشند بلکه وسیله ای کارآمد در بسیج نیروهای سازمان در دستیابی به اهداف سازمان خواهند بود.

### فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی را می توان اینگونه تعریف کرد: "فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزشها و باورها، درک و استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن است که اعضاء سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضاء تازه وارد آموزش داده می شود." (طوسی، ۱۳۷۲)

شاخصهای عمده ای که می توانند فرهنگ سازمان را مشخص نمایند به شرح زیر می باشند:

- ۱- هویت عضویتی: یعنی اینکه شخص هویت خود را بیشتر به شغلش نسبت می دهد یا به سازمانش.
- ۲- تأکید بر وظایف یا رضایت افراد: یعنی اینکه شخص تصمیمات خود را بیشتر به وظایف معطوف می کند یا به افراد سازمان.

۳- تأکید بر منافع فردی یا جمعی: عبارتست از این که آیا شخص بیشتر به منافع خود توجه دارد یا منافع سازمان و جمعی که با آنها کار می کند.

۴- کنترل زیاد یا کم در سازمان: عبارتست از اینکه افراد سازمان به چه میزان تحت مراقبت و نظارت هستند و رفتار آنها چقدر تحت کنترل مقررات و آیین نامه های اداری است.

۵- هماهنگی واحدهای مختلف سازمان، عبارتست از اینکه به چه میزان واحدهای مختلف یک سازمان به مأموریت و هدفهای خود در مقابل مأموریت و هدف سازمان توجه دارند.

۶- ریسک پذیری: میزان گرایش کارکنان سازمان به نوآوری، خلاقیت و ریسک کردن را نشان می دهد.

۷- معیارهای پاداش: آیا پاداش در مقابل عملکرد مطلوب پرداخت می شود یا ارشدیت، وفاداری و... نیز در پرداخت پاداش مؤثر هستند؟

۸- میزان تحمل تعارض و اختلاف: توان تحمل اختلاف سلیقه و انتقاد پذیری را اندازه گیری می کند.

۹- تأکید بر هدف یا وسیله: یعنی اینکه مدیریت و افراد یک سازمان بیشتر به تحقق اهداف توجه دارند یا به رعایت مقررات، حضور و غیاب و سایر وسایل و روشهایی که به منظور تحقق اهداف ایجاد شده اند؟

۱۰- وجود نگرش سیستمی: عبارتست از اینکه رابطه سازمان با محیط خارج مورد تأکید است یا خیر؟

در این تحقیق با توجه به مدل هفت عاملی ارائه شده توسط رابیتز برای فرهنگ سازمانی این هفت عامل مورد مطالعه قرار گرفتند: نوآوری و ریسک پذیری، نتایج و بازده عملیات، توجه به تاثیر نتایج تصمیم، توجه به جزئیات، گروه گرایی، تهورطلبی، رشد

### عملکرد:

عملکرد عبارتست از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته می شود (چهارده معصومی، ۱۳۷۸).

مطالعات اولیه حاکی از آن است که عملکرد تابعی از انگیزش و توان است. برخی دیگر از صاحب نظران این فکر را با افزودن ادراک فرد از نقش خود یا شناخت شغل گسترش دادند. عده ای دیگر از صاحب نظران از زاویه دیگری به این موضوع نگرسیسته اند و اعلام کرده اند که بهره وری صرفاً تابع ویژگیهای فردی نیست بلکه به سازمان و

محیط نیز وابسته است. ممکن است افراد دارای انگیزه شدیدی باشند و تمامی مهارت‌های لازم را برای انجام کار دارا باشند ولی موثر بودن آنها وابسته به حمایت و هدایت از طرف سازمان است و کارشان باید به نحوی با نیازهای محیط سازمانی انطباق داشته باشد. هرسی و گلداسمیت دو معادله دیگر را در معادله بهره‌وری وارد کرده‌اند که عبارتند از بازخور و اعتبار. بازخور به کارکنان می‌فهماند که کارها را چقدر خوب انجام می‌دهند و اعتبار پشتوانه قانونی تصمیمات مدیریت است.

پس شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمانی بر اساس مدل *ACHIEVE* عبارتند از: توانایی، درک یا شناخت شغلی، حمایت سازمانی، انگیزش یا تمایل، بازخور عملکرد، اعتبار و سازگار محیطی. در این تحقیق نیز برای ارزیابی عملکرد سازمان مورد مطالعه از مدل *ACHIEVE* استفاده شد و هفت مولفه فوق‌الذکر در سازمان مورد مطالعه ارزیابی گردیدند.

#### بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان شرکت چوفا:

شرکت چوفا در شمال شهرستان اردکان یزد واقع شده است که همینک بزرگترین کارخانه تولید مصنوعات چوبی در سطح کشور می‌باشد. این کارخانه با ۳۴۰ نفر پرسنل در دوشیفت کاری فعالیت دارد. برای انجام تحقیق، پس از تعیین حجم نمونه به کمک فرمول کوکران ۵۷ نفر به عنوان نمونه از جامعه کارکنان کارخانه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای انجام این تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات در رابطه با فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان پرسشنامه بود. پرسشنامه تحقیق ۶۲ سؤال داشت که پایایی آن به کمک روش آلفای کرونباخ اثبات گردید و روایی آن نیز به روش روایی محتوا مورد سنجش قرار گرفت. سه بخش این پرسشنامه عبارت بودند از:

۱- مشخصات شخصی پاسخگو شامل ۶ پرسش

۲- سئوالات در رابطه با فرهنگ سازمانی شامل ۲۷ سؤال

۳- سئوالات در رابطه با عملکرد کارکنان شامل ۳۵ پرسش

پس از جمع‌آوری اطلاعات و تلخیص آنها تجزیه و تحلیل روی اطلاعات انجام گرفت. در این تحقیق برای بررسی رابطه دو متغیر فرهنگ سازمانی و عملکرد از آزمون همبستگی استفاده شد و نرم افزار مورد استفاده نرم افزار آماری *SPSS* بود.

برای اندازه گیری عملکرد کارکنان از مدل *ACHIEVE* و برای اندازه گیری فرهنگ سازمانی از مدل ۷ عاملی رایبتر استفاده شد.

جدولهای زیر ستاده های نرم افزار *SPSS* را نشان می دهد:

جدول ۱: توزیع خطاهای معیار، میانگین و آزمون *t* در خصوص مؤلفه های عملکرد مدل *ACHIEVE*

مؤلفه های عملکرد مدل <i>ACHIEVE</i>	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	<i>t</i>
توانایی	۳/۴۸	۰/۹۲۶۱	۰/۴۱۴۲	۸/۴۰۲
درک	۲/۹۶۲	۰/۵۵۴	۰/۲۴۷۷	۱۱/۹۵۶
حمایت	۲/۸۶۲	۰/۴۰۷۱	۰/۱۸۲۱	۱۵/۷۱۸
انگیزش	۲/۵۹۱۴	۰/۴۴۵۴	۰/۱۶۸۴	۱۵/۳۹۲
بازخورد	۳/۱	۰/۳۵۲۶	۰/۱۵۷۷	۱۹/۶۶۱
اعتبار	۲/۸۸۶	۰/۲۳۱۳	۰/۱۰۳۴	۲۷/۹۰۵
محیط	۳/۰۷۳۳	۰/۲۹۵۷	۰/۱۷۰۷	۱۸/۰۰۲

جدول ۲: توزیع خطاهای معیار، میانگین و آزمون *t* در خصوص مؤلفه های فرهنگ سازمانی مدل رایبتر

مؤلفه های فرهنگ سازمانی	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	<i>t</i>
نوآوری و ریسک پذیری	۲/۹۷۸	۰/۶۳۴۱	۰/۲۸۳۶	۱۰/۵۰۱
نتایج و بازده عملیات	۳/۴۷۲۵	۰/۶۳۴۴	۰/۳۱۷۲	۱۰/۹۴۸
توجه به تأثیر نتایج تصمیم	۳/۱۵	۰/۶۳۲۴	۰/۳۶۵۱	۸/۶۲۸
توجه به جزئیات	۲/۶۷۵	۰/۳۶۴۶	۰/۱۸۲۳	۱۴/۶۷۲
گروه گرایی	۳/۲۴۵	۰/۵۸۶۹	۰/۲۹۳۴	۱۱/۰۵۸
تهورطلبی	۳/۴۷۵	۰/۳۶۱۵	۰/۱۸۰۸	۱۹/۲۲۴
رشد	۰/۸۶۳۳	۰/۵۰۶۴	۰/۲۹۲۴	۹/۷۹۴

جدول ۳: ضریب همبستگی بین ابعاد مطلوب فرهنگی و عملکرد

گروه گرای	توجه به جزئیات	نوآوری	رشد	تهورطلبی	توجه به تأثیر نتایج تصمیمات	نتایج و بازده عملیات		
۰/۶۶۳	۰/۵۷۳	۰/۴	۰/۶۷۷	۰/۳۸۴	۰/۲۹۱	۰/۹۹۱	R	عملکرد
۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۱۰	۰/۰۰۰	۰/۰۱۳	۰/۰۰۲	p	

جدولهای فوق نشان می دهد که بین عملکرد با مؤلفه های فرهنگ در سطح  $p < 0.05$  همبستگی معنی دار وجود دارد.

در جدول بالا ارائه شده آزمون  $t$  و آزمون همبستگی برای ارتباط بین متغیرها نشان داده شده است. که نتایج بدون هیچ

تغییری از ستاده های برنامه *SPSS* با توجه به داده های کارخانه چوفا استخراج شده است.

اکنون به کمک آزمون  $t$  و آزمون همبستگی به تست کردن فرضیه ذکر شده می پردازیم:

فرضیه:

حاکمیت ارزشهای مطلوب فرهنگ سازمانی در شرکت چوفا موجب افزایش عملکرد کارکنان این کارخانه می شود.

فرضیات آماری این آزمون به شرح زیر تعریف می شود:

$H_0$ : بین ارزشهای مطلوب فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه وجود ندارد.

$H_1$ : بین ارزشهای مطلوب فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد.

به تعبیر ریاضی:  $H_0: r = 0$

$H_1: r \neq 0$

با توجه به اینکه  $t$  محاسبه شده مربوط به هفت مؤلفه عملکرد و همچنین هفت مؤلفه فرهنگ بالاتر از حد بالای  $t$  قرار

دارد (جدول ۱۸ - ۴ و ۱۷ - ۴) در سطح  $p < 0.05$  فرض  $H_0$  رد می شود و بین عملکرد و فرهنگ سازمانی به طور

کلی همبستگی معنی داری وجود دارد. که میزان همبستگی نیز مطابق با ستاده نرم افزار *SPSS*،  $0.64/1$  می باشد.

ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر است با  $0.41$  که نشان می دهد  $0.41$  از تغییرات عملکرد در نتیجه تغییر در فرهنگ سازمانی

می باشد.

پس با افزایش حاکمیت ارزشهای مطلوب فرهنگ سازمانی میزان عملکرد نیز افزایش می یابد.

### نتیجه گیری:

در این تحقیق پس از مطالعه فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان شرکت صنایع چوب و فلز اردکان این نتیجه حاصل شد که حاکمیت ارزشهای مطلوب فرهنگی در شرکت صنایع چوب و فلز اردکان با عملکرد کارکنان این شرکت رابطه دارد.

ضریب همبستگی بین نمرات عملکرد با نمرات فرهنگ سازمانی برابر  $1/64\%$  است که در سطح اطمینان  $95\%$  معنی دار می باشد.  $R^2$  برابر با  $41\%$  است که نشان می دهد  $41\%$  از تغییرات فرهنگ سازمانی و عملکرد مشترک است و رابطه بین این دو متغیر مثبت می باشد.

### منابع و مآخذ:

- ۱- احمدی لیاولی، سیروس، (۱۳۷۵)، بررسی تأثیر فشارهای شغلی بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی در بین مدیران جهادسازندگی استان اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- ۲- حافظ نیا، محمدرضا، (۱۳۸۱)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ ششم، نشر سمت.
- ۳- چهارده معصومی، ناصر، (۱۳۷۸)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان نجف آباد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی استان اصفهان.
- ۴- دیویس، استانی، (۱۳۷۳)، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه دکتر ناصر میر سپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ اول، نشر مروارید.
- ۵- سرمدو دیگران، (۱۳۷۶)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ اول، نشر آگاه.
- ۶- سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۹)، مدیریت منابع انسانی، چاپ چهارم، انتشارات مهر.
- ۷- طاهری، شهنام، (۱۳۸۱)، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، چاپ چهارم، انتشارات هوای تازه.
- ۸- طوسی، محمدعلی، (۱۳۷۲)، فرهنگ سازمانی، چاپ اول، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۹- لوتانز، فرد، (۱۳۷۲)، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر غلامعلی سرمد، چاپ اول، انتشارات مؤسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- ۱۰- هندی، چارلز، (۱۳۸۰)، خدایان مدیریت، ترجمه کهزاد آذر هوش، چاپ اول، نشر فرا.



۱۱-Deal,T&Kennedy ,A,(۱۹۹۹),The new corporate Culture,Texere publishing.

Archive of SID