

فصلنامه علمی-پژوهشی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر

سال دوازدهم، شماره چهارم، پیاپی (۴۳)، زمستان ۱۳۹۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۴/۱۶ تاریخ پذیرش: ۹۷/۹/۱۱

صص ۲۹۴-۲۷۳

## جایگاه و تاثیر فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره وری (مورد مطالعه دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری، مرکز آموزش فنون هوایی و شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران)

مرادحاصل صحرائی<sup>۱</sup>، امینه احمدی<sup>۲\*</sup>، قدسی احقر<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری گروه تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- دانشیار سازمان پژوهش و برنامه ریزی پژوهشگاه مطالعات وزارت آموزش و پرورش

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی جایگاه فرهنگ سازمانی بر ارتقای بهره وری در دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری، مرکز آموزش فنون هوایی و شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران صورت گرفت. در این راستا از مبانی نظری و نظرات صاحب نظران و متخصصان استفاده گردیده است. جامعه آماری پژوهش ۵۰۰ نفر از متخصصان خبره، مدیران ارشد، کارکنان و اساتید مرکز یاد شده با تاکید بر گرایش‌های مختلف مدیریت و بهره وری بوده اند که بر اساس جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی ساده تعداد ۳۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی و بهره وری سازمانی که در قالب طیف دوطرفه لیکرت تنظیم شده بود که بین گروه نمونه توزیع شد و در نهایت ۳۰۰ پرسشنامه عودت داده شد. پایایی فرهنگ سازمانی ۰.۹۴ و پایایی پرسشنامه بهره وری سازمانی ۰.۹۶ با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. همین طور از روایی محتوی به منظور

تعیین روایی پرسشنامه‌ها استفاده شد که برای این منظور به تایید متخصصین مربوطه رسید. تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از اجرای پرسشنامه‌ها در بخش توصیفی از طریق نرم افزار spss و در بخش استنباطی با استفاده از نرم افزار pls انجام شد. نتایج تحقیق نشان دهنده اهمیت جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری سازمانی است.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، بهره‌وری سازمانی.

### مقدمه و بیان مساله

فرهنگ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط تایلر<sup>۱</sup> مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت. یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه انسانها که از فرهنگ آنها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزشهای فرهنگی جامعه نمیتوان رفتار سازمانی را به درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهمترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد (جعفری نیا، ۱۳۹۵). به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. (جهانیان و حسینی، ۱۳۹۴: 38). به عقیده شاین فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد، میتواند به وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود در آورده و مدیریت نماید و سپس تغییر دهد. (محسنی و کهکی، ۱۳۹۵: ۴۶-)

۵۶). از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و ترتیب است، درحالی‌که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضاء اتفاق نظر دارند که یک دست‌نایب‌ها را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم (جهانیان و حسینی، ۱۳۹۴: ۱۴). فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، (ارزشها و باورها) لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست و لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده‌اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزشهای زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. (لافور، ۱۶، ۲۰۱۶-۳۷۹-).

عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمان عبارتند از:

۱- ارزشها: ارزشهای فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزشهای جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد.

۲- باورها: بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. بطور کلی باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. (افجه، محمودزاده، صالحی صدقیانی و ادبی فیروزجایی، ۱۳۹۴: ۱۴ (۷)، ۱-۳۱). همسو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود کمک می‌کند. در غیر این صورت انرژیها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلال و مانع حرکت سازمان بسوی

هدفهای خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین کننده روشی است که هر کار باید بر اساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به‌طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به ندرت تغییر می‌کنند در حالی که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند. (چوی و همکاران<sup>۱</sup> ۲۰۱۴: 206-214).

۳- فرآیند اجتماعی: عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است. از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند، یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمانها به‌صورت آموزشهای توجیهی و قبل از خدمت و آموزشهای حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به تدریج به آنها خو می‌گیرند (دو، یه و مدسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: 657-67).

۴- سنتها و تشریفات: سنتها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهمایی‌ها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده انتظارات سازمان از افراد و همینطور انتظار متقابل آنها از سازمان است. (بلیاس و کوستلیوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۱۳۲).

۵- اسطوره‌ها: نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیتها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به‌صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوهاست. به طوری که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند (آکار و آکار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱۸).

1 Choi, S., Jang, I., Park, S., & Lee, H

2 Do, Yeh, & Madsen

3 Belias & Koustelios

4 Acar & Acar

بر اساس تئوریهای مختلفی که درباره فرهنگ سازمانی ارائه شده است می‌توان نظریه‌های مربوط به فرهنگ سازمانی را در غالب تئوریهای زیر خلاصه کرد:

(الف) نظریه ادگار شاین: سطوح فرهنگ؛ مصنوعات، ارزش‌ها و هنجارها، باورها و پیش‌فرض‌ها.

(ب) نظریه دیل و کندی: فرهنگ عمیق و ضعیف.

(ج) نظریه اوچی: فرهنگ A, J, Z.

(د) نظریه ساینفیلد<sup>۳</sup>: فرهنگ مکتب، فرهنگ باشگاه، فرهنگ بیسبال، فرهنگ دژ نظامی.

(ه) نظریه دنسون<sup>۴</sup>: فرهنگ رسالتی، فرهنگ انعطاف‌پذیری، فرهنگ ثبات و فرهنگ مشارکتی.

(و) نظریه هافستد: فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فردگرایی و مردگرایی (هوگان، کوته<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴: ۱۶۰۹-۱۶۲۱).

لذا در تحقیق حاضر فرهنگ سازمانی در قالب ابعاد فرهنگ تغییر، فرهنگ پذیرش تکنولوژی، کارکنان چند بعدی و هویت سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد که در ادامه به توضیح آنها پرداخته می‌شود.

**الف. فرهنگ تغییر:** تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد. (ترک‌زاده و عبدشریفی، ۱۳۹۵: ۶۱-۷۸). تغییر در سازمان، فرآیند تحول است که در رفتارها، ساختارها، رویکردها یا اهداف برخی از واحدهای سازمان رخ می‌دهد. به گفته آلوین تافلر<sup>۶</sup>، تغییر فرآیندی است که آینده به کمک آن بر زندگی تأثیر می‌گذارد و به رفتارهای ما شکل می‌دهد. وی می‌گوید که تغییر صرفاً جنبه‌ای ضروری از زندگی به حساب نمی‌آید، بلکه تغییر خود زندگی است. او تغییر را تنفس سازمان می‌داند. تغییر به سازمانها اجازه می‌دهد خود را از رقبایشان متمایز کنند؛ و با نوآوری، ورود به بازارهای تازه و بهبود ساختار هزینه-درآمد،

1 Deal and Kennedy

2 Ouchi

3 Seinfeld

4 Denison

5 Hogan & Coote

6 Toffler

مزیت‌های رقابتی بیشتری به دست آورند (علی و پاتنیک، ۲۰۱۴). علاوه بر این، باعث میشود بتوانند استراتژیهای خود را با موقعیتهای و شرایط محیطی هماهنگ کنند و از این طریق، بقای خود را افزایش دهند. تغییر نقش حیاتی در بقای سازمان دارد و به همین دلیل در ادبیات استراتژی و تئوری سازمان به تغییر توجه زیادی شده است. چنانچه در دو دهه گذشته، تغییر سازمانی یکی از متداولترین و مطرحترین مباحث نظری و عملی مدیریت بوده است (جین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۰-۲). برای دستیابی به موفقیت، سازمانها باید خود را با واقعیتی به نام تغییر تطبیق دهند. تغییر سازمانی در جهت توانمند کردن یک سازمان در مواجهه با چالشها و پاسخ به تقاضاهای محیط درونی و بیرونی، لازم است. امروزه بازارهای کسب و کار، پویا و غیر قابل پیش بینی هستند و به سازمانهایی نیاز دارند که به طور مکرر تغییر را اجرا و پیگیری کنند. هدف از تغییر سازمانی، انطباق پذیری با محیط و بهبود عملکرد است. تغییر سازمانی میتواند در یکی از ابعاد اصلی عملیات سازمان تعریف شود (کندالکار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

جهانی شدن و نوآوری‌های پیوسته در تکنولوژی، باعث تکامل دائمی در محیط کسب و کار می‌شود. پدیده‌هایی مانند رسانه‌های اجتماعی و سازگاری با تلفن همراه باعث انقلاب در کسب و کار شده است و اثر آن، یک نیاز روز افزون برای تغییر و در نتیجه مدیریت تغییر است. رشد تکنولوژی همچنین دارای یک اثر ثانویه افزایش در دسترس بودن و در نتیجه پاسخگویی دانش است (خادمیان، ۱۳۹۵: ۱۱۷-۱۲۸). اطلاعاتی که به راحتی قابل دسترس هستند باعث موشکافی بی سابقه‌ای از طرف سهامداران و رسانه‌ها و فشار بر مدیریت شده است. در شرایطی که محیط کسب و کار چنین تغییرات شدیدی را تجربه می‌کند، سازمانها نیز باید یاد بگیرند که با تغییرات راحت باشند (افجهء و همکاران، ۱۳۹۴: ۱-۳۱). بنابراین توانایی مدیریت در انطباق با تغییرات سازمانی، یک توانایی ضروری است. با این وجود تغییر سازمانی عمده و سریع بسیار مشکل است زیرا ساختار، فرهنگ و روال‌های سازمانی اغلب منعکس کننده نقش‌های مداوم و ماندگار از دوره‌های گذشته است که در مقابل هر نوع

---

1 Jain, A. K

2 Kondalkar, V. G

تغییری مقاوم هستند؛ هر چند که محیط فعلی سازمان به سرعت در حال تغییر باشد (توکلی، رمضان و معیا، ۱۳۹۴: ۱۵۳-۱۷۰).

با توجه به رشد تکنولوژی، انگیزه تغییر مدرن سازمانی به جای عوامل داخلی تا حد زیادی توسط نوآوری‌های بیرونی تامین می‌شود. هنگامی که این تحولات رخ می‌دهد، سازمان‌هایی که سریع‌ترین انطباق را دارند یک مزیت رقابتی برای خود ایجاد می‌کنند و شرکت‌هایی که حاضر به تغییر نیستند را پشت سر می‌گذارند. این می‌تواند منجر به کاهش شدید سود و/یا سهم بازار شود. تغییر سازمانی به طور مستقیم تمام دپارتمان‌ها و کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کل شرکت باید یاد بگیرند که چگونه تغییرات را در سازمان انجام دهند. اثربخشی مدیریت تغییر می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی قوی بر روحیه کارکنان داشته باشد (خادمیان، ۱۳۹۵: ۱۱۷-۱۲۸).

**ج. فرهنگ پذیرش تکنولوژی:** مدیریت دانش به فعالیتهایی گسترده برای تبدیل دانش فردی و گروهی به دانش در دسترس، ارتباط افراد به هم و دانش دیگران و ارتباط دادن اطلاعات بین کاربران نیاز دارد. تکنولوژی اطلاعات نقشی مهم در این فرایند مدیریت دانش ایفا می‌کند. تکنولوژی در سازمان‌ها جزء مواردی است که تغییرات فراوانی داشته است. فناوری‌های اطلاعاتی جدید روزانه جذب سازمان‌ها می‌شوند، بعضی از این تکنولوژی‌ها موفق عمل می‌کنند در حالی که بعضی دیگر شکست می‌خورند. به همین دلیل مهم است که رهبران و کارکنان به پذیرش این فناوری‌های جدید تمایل داشته باشند، نه تنها به دلیل اینکه فناوری در حال شیوع و پذیرش جامعه است، بلکه به دلیل اینکه تکنولوژی به عنوان رسانه ای همگانی به کار گرفته می‌شود، از آن همواره برای انتقال دانش استفاده میشود (رزمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۴-۴۹).

**د. کارکنان چند بعدی:** کارکنان چند بعدی از جمله مفاهیم ضمنی چابکی نیروی انسانی بشمار میرود. به منظور اینکه سازمانها به سرعت و با انعطاف عمل کنند، نیازمند بکارگیری فناوریها و سامانه‌های اطلاعاتی بروز، سرمایه گذاری بر روی کارکنان دانشی، انسجام در فرایندهای کسب و کار، همکاری داخلی و خارجی و دستیابی به زنجیره عرضه یکپارچه هستند. شاخصهای چابکی نیروی انسانی همانطور که از نامشان پیداست، سنجه‌هایی

هستند که برای ارزیابی و سنجش سطح چابکی نیروی انسانی به کار میروند (تاجی و بردبار، ۱۳۹۴). آیتن<sup>۱</sup> در تحقیقات خود نشان داد که گرچه یکپارچگی رایانه ای میتواند مزایای رقابتی مهمی را به ارمان آورد، اما انعطاف پذیری در تولید عمدتاً توسط کارکنان کارخانه و میزانی که مدیران با آنها ارتباط برقرار میکنند، تعیین میشود. همچنین سایر محققان ثابت نمودند که دستیابی به تولید منعطف نیازمند توسعه و حفظ نیروی انسانی بسیار ماهر، شایسته در به کارگیری فناوری و انطباق پذیر میباشد که به خوبی میتواند با شرایط خاص و موقعیتهای غیر معمول تعامل برقرار کند (نیک پور و برکم، ۱۳۹۱). بر اساس تحقیقات، یک محیط رقابتی چابک جایی است که مهارت کارکنان، دانش و تجربه، مهمترین عوامل ایجاد تمایز میان شرکتها و سازمانها است. بنابراین، ارتقای مهارتها و آموزش مداوم نیروی انسانی، جزء لاینفک فرآیندهای یک سازمان چابک میباشد، چراکه این امر موید یک سرمایه گذاری مطمئن برای کسب موفقیت در آینده است (تاجی و بردبار، ۱۳۹۴).

**۵. هویت سازمانی:** هویت سازمانی از جمله نگرشهای کارکنان است که پس از دهه ۱۹۸۰ به خط مقدم مطالعات سازمانی انتقال یافته و درک مدیران را از رفتار کارکنان و سازمان افزایش داده است. هویت سازمانی به حدی اشاره میکند که کارکنان یک سازمان، خود را از طریق ویژگیهای مشابهی که باور دارند و مشخصه سازمانی است، تعریف میکنند (قاسم زاده، ملکی و حبیبی، ۱۳۹۳). بحث هویت سازمانی یکی از چالش برانگیزترین مباحث سازمانی است که رابطه مستقیم با اعمال و رفتار سازمانها دارد و محرک پنهان بسیاری از کارهای گروهی و تلاشهای اجتماعی است. بنابراین توجه زیادی را در ادبیات رفتار سازمانی و پژوهشهای مدیریتی به خود جلب کرده است. درباره معنی و تعریف هویت سازمانی، توافق کمی وجود دارد (قاسم زاده و همکاران، ۱۳۹۳). در مجموع، هویت سازمانی، مبتنی بر تئوری هویت اجتماعی ساخته شده است و این تئوری، یک تئوری شناختی است؛ بطوریکه اشخاص، خودشان را در طبقات اجتماعی دسته بندی می کنند (کوتاماکی و همکاران، ۲۰۱۶).



و از طرفی بهره‌وری بیش از آنکه به فناوری و سایر عوامل بستگی داشته باشد به عامل انسانی (نیروی کار) و عواملی که بر آن تأثیر می‌گذارند بستگی دارد (کاتو و بودوار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). بهره‌وری بالای منابع انسانی، به کاهش هزینه‌ی تولید هر واحد از محصول منجر شده و مهمترین متغیرهای تأثیرگذار بر سودآوری فعالیتهای اقتصادی-تولیدی و از موضوعات کلیدی برای دستیابی بنگاه‌های اقتصادی به مزیت رقابتی است. بهره‌وری منشأ تولید ثروت و رفاه فردی و اجتماعی است و براساس تئوریهای جدید رشد اقتصادی، این بهره‌وری است که در دراز مدت امکان رشد را فراهم می‌آورد (سولایا، آیدو و جیمز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). امروزه با توجه به کمبود منابع، گسترش سطوح رقابت، افزایش تنوع در سلايق مشتریان، اهمیت بهره‌وری و لزوم بررسی آن، بر کسی پوشیده نیست. جایگاه و اهمیت بهره‌وری به حدی گسترش یافته که آن را مترادف با خردگرایی سازمان (رفتار عقلایی سازمان) دانسته و حتی مدیریت را دانش افزایش بهره‌وری و استفاده از منابع و امکانات موجود برای دستیابی به اهداف تعیین شده معرفی می‌کنند (پاریدا و پرادان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

بهره‌وری عبارت است از احساسی اثربخشی، کارایی، بازدهی و توانمندی فرد در سازمان، به دیگر سخن، بهره‌گیری بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی است (جهانیان و حسینی، ۱۳۹۴). براساس مطالعات، استفاده درست از زمان، منابع پولی، ابزار و تجهیزات، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل مناسب به عنوان شاخصهای کارایی و توجه به رضایت کارکنان، ارباب رجوع، مدیران، مبارزه با فساد، جو مناسب سازمانی، بهداشت روانی، شایسته‌سالاری، آموزش و پرورش کارکنان به عنوان شاخصهای اثربخشی شناسایی شده است (پاریدا و همکاران، ۲۰۱۶). دراکر<sup>۴</sup> بهره‌وری را شامل کارایی و اثربخشی میدانند. از اینرو بهره‌وری مستلزم اثربخش بودن و کارایی سازمان است. بر این اساس میتوان شاخصهای مؤثر بر بهره‌وری را شامل بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، حاکمیت، نظام شایسته‌سالاری، کاهش هزینه، فرهنگ سازمانی مناسب، جلوگیری از فساد اداری، تخصصی کردن امور، کاهش زمان

---

1 Katou & Budhwar

2 Solaja, Idowu, & James

3 Parida & Pradhan

4 Drucker

کار، افزایش کمیت کار، روابط صمیمانه انسانی، مبارزه با فساد اداری، رضایت شغلی کارکنان، پرورش خلاقیت، جو روانی مناسب، انتخاب کاری با روشهای علمی، آموزش و پرورش کارکنان توجه به انتظارات در باب رجوع مشتری، ارزیابی عملکرد مناسب بیان کرد (برمان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). از دیدگاه سازمان ملی بهره وری، بهره وری ترکیب کارآیی و اثربخشی را نشان می دهد و بر این اساس، کارایی به معنی انجام درست کارها و مترادف با استفاده بهینه از منابع (کاهش هزینه ها) و اثربخشی به معنای انجام کارهای درست، که سازمان را به اهداف خود نائل می کند است (نیپو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

بطور کلی سه دیدگاه در مورد بهره وری میتوان متصور شد:

**الف) دیدگاه سیستمی:** بهره وری از دیدگاه سیستمی طبیعت پیچیده ای داشته و در کل سیستم مطرح میگردد. بر این اساس بهره وری عبارت است از نسبت بین مجموعه خروجیهای یک سیستم به ورودیهای آن. این تعریف در سیستمهای مختلف اجتماعی، فرهنگی و صنعت کاربرد دارد. (جهانیان و حسینی، ۱۳۹۴: ۳۸). اگر یک سیستم توانایی تغییر و اصلاح کیفی و کمی ورودیها و خروجیها را داشته باشد می تواند بهره وری خود را افزایش دهد. زمانی که سیستم دارای بازخورد قوی باشد، سازمان از پویایی و تکامل مناسب برخوردار خواهد شد (دیورگ و سوارز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: 354-372).

**ب) دیدگاه ژاپنی:** بر اساس این دیدگاه بهره وری یک رویکرد تاریخی است و استراتژی بهبود بهره وری در کنار کنترل کیفیت جامع و مدیریت کیفیت جامع مطرح میشود.

**ج) دیدگاه اقتصادی:** از نظر اقتصادی، مقدار محصول یا خروجی، تابع عوامل سرمایه و نیروی کار فرض میگردد. به طور کلی، امروزه بهره وری یک نوع تلقی اقتصادی، فنی و فرهنگی نسبت به تولید است که در آن، انسان فعالیتهای خود را هوشمندانه و خردمندانه انجام می دهد تا بهترین نتیجه را با کمترین هزینه و در مدت زمان کمتر به دست آورد. گرچه بهره وری را به صورت کلاسیک بیشتر در امور اقتصادی تعریف کرده اند، ولی می توان مفهوم بهره

1 Berman

2 NIPO (National Iranian Productivity Organization)

3 De Jorge & Suárez

وری را در همه امور از خرد تا کلان مد نظر قرار داد (حمیدی بیناباج و اعراب شیبانی، ۱۳۹۵: ۱۲۵-۱۵۰).

جعفری نیا (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره وری نیروی انسانی به این نتیجه دست یافت که رابطه معنی دار بین همه مولفه‌های فرهنگ سازمانی و بهره وری نیروی انسانی می‌باشد. مهدیه و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی تحت عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره وری در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران انجام دادند. یافته‌ها تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با بهره وری ارتباط مثبت دارد و فرهنگ سازمانی، نشانگر بهره وری می‌باشد. اکبری و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان تجزیه و تحلیل تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره وری کارکنان در شرکت پتروشیمی بیستون انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و ابعاد و زیر مولفه‌های آن بر اساس مدل دنسون تاثیر قابل توجهی در بهره وری کارکنان دارد. تحقیقات و بررسی‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر تمامی جنبه‌های سازمان تاثیر می‌گذارد. می‌توان گفت که در سازمان هیچ پدیده‌ای به دور از تاثیر فرهنگ سازمان نیست. (طوسی، ۱۳۹۲). شریف زاده و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی نشان دادند که آموزش، انگیزش، فرهنگ سازمانی در بهره وری نیروی انسانی تأثیر بسزایی دارند. محمد کریم بهادری، احسان تیمورزاده، حسین ماستری فراهانی (۱۳۹۲: ص ۷۵-۸۹)، در تحقیقی با عنوان مولفه‌های تاثیر گذار بر افزایش بهره وری نیروی انسانی این نتیجه رسیدند که در ارزیابی بهره وری نیروی انسانی باید مولفه‌های رشد ذهنی و فکری، حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی توجه ویژه‌ای نمود. نتایج پژوهش آهیابور (۲۰۱۴) بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی بر بهره وری سازمانی موثر است. نتایج پژوهش جسیم الدین و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که فرهنگ سازمانی به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان و بهره وری تاثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش اسونقی وهارتون (۲۰۰۶) موید آن است که فرهنگ سازمانی با بهره وری در ارتباط بوده و یکی از عوامل موثر بر آن است. کلپیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی تحت عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره وری و مدیریت کیفیت نشان

داد که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد و نیز فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بر بهره وری و مدیریت کیفیت تاثیر گذار بوده است. از این رو با توجه به شواهد موجود این پژوهش کوششی است بر تعیین جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره وری سازمانی دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری، و در این راستا سوال اصلی پژوهش حاضر عبارتست از اینکه آیا فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره وری سازمانی دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری موثر است؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها روش پس رویدادی است. جامعه این پژوهش کلیه کارکنان، مدیران و مدرسین دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری، مرکز آموزش فنون هوایی و شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران در سال به تعداد ۵۰۰ نفر میباشد. همچنین با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و جدول مورگان ۳۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. جامعه مورد مطالعه کلیه مدیران و کارکنان و اساتید مراکز یاد شده در سال ۱۳۹۷ بودند. چون مقیاس اندازه گیری پیوسته است حجم نمونه طبق فرمول حجم نمونه کوکران در سطح اطمینان ۹۵٪ به تعداد ۲۰۷ نفر مشخص شد. و جهت تعمیم پذیری و جلوگیری از افت در نمونه، حجم نمونه به ۳۰۰ نفر افزایش یافت. در این پژوهش از روش نمونه گیری چند مرحله ای به شرح ذیل استفاده شد. در مرحله اول: از دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری سه رشته بصورت تصادفی انتخاب شد. در مرحله دوم: آنگاه از هر رشته ۴ نفر مدیر ارشد در آن رشته بصورت تصادفی انتخاب شد. و در مرحله سوم: آنگاه از هر رشته ۵ نفر از اساتید و ۵ نفر کارمند آنها بصورت تصادفی انتخاب شد.

جمع نفر	کارمند	اساتید	مدیر	رشته
= ۳۰۰	× ۵	× ۴	× ۵	۳

ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی و پرسشنامه بهره وری سازمانی می‌باشند که بر روی نمونه پژوهش اجرا شد. از روایی محتوا به منظور آزمون روایی پرسشنامه استفاده شد و برای این منظور پرسشنامه به تأیید متخصصین مربوطه رسید و به منظور

سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰.۹۴ و پایایی پرسشنامه بهره وری سازمانی ۰.۹۶ محاسبه شد که در نهایت میتوان گفت پرسشنامه از پایایی و روایی لازم برخوردار است. بنابراین نتایج اجرای پرسشنامه به شرح ذیل تحلیل گردید:

### تحلیل عاملی (کفایت حجم نمونه):

در انجام تحلیل عاملی ابتدا باید از این مساله اطمینان حاصل نمود که آیا میتوان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا نه؟ بنابراین در ابتدا به بررسی مناسب بودن داده‌ها و کافی بودن حجم نمونه برای تحلیل عاملی با استفاده از آزمون کی ام او و بارتلت می‌پردازیم.

### جدول ۱- نتیجه آزمون KMO و بارتلت برای کافی بودن حجم نمونه

مؤلفه اصلی	آزمون	نتیجه آزمون	سطح معنی داری sig
بهره وری سازمانی	KMO and Bartlett's Test	۰.۹۰۴	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی		۰.۸۵۵	۰.۰۰۰

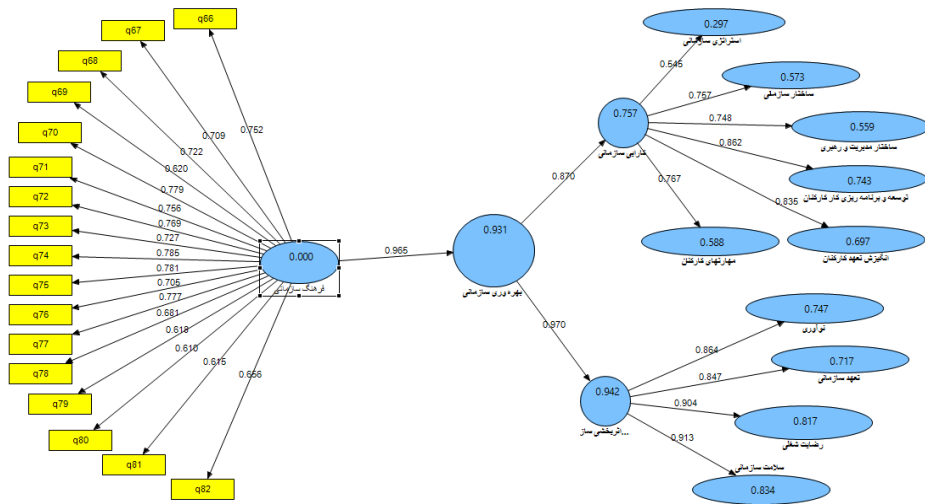
جداول فوق مقدار آماره KMO و مقدار آماره Bartlett را نشان میدهد. با توجه به اینکه مقدار آماره استاندارد آزمون KMO and Bartlett's Test بین ۰/۶۵ تا ۰/۷۵ می‌باشد و همانگونه که از جدول فوق استخراج می‌شود مقدار آماره بدست آمده از آزمون KMO، برای مؤلفه بهره وری سازمانی ۰.۹۰۴ و برای مؤلفه فرهنگ سازمانی ۰.۸۵۵ می‌باشد و مقدار قابل توجهی می‌باشد، بنابراین شرط کافی بودن حجم نمونه و استفاده از داده‌ها برای تحلیل اکتشافی بوده و میتوان ادعا کرد حجم نمونه از میزان کافی برای تحلیل برخوردار می‌باشد. علاوه بر آن مقدار سطح معنی داری آزمون sig برای مؤلفه اصلی و خرده مؤلفه‌های آن به میزان ۰/۰۰۰ می‌باشد که کمتر از سطح معنا داری ۰/۵ گزارش شده است و این نشان میدهد که مؤلفه‌ها از همگنی لازم برای انجام تحلیل برخوردار می‌باشد و مشکلی برای تحلیل داده‌ها نداریم. علاوه بر آن در بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، با توجه به مقادیر بدست آمده در بازه اعداد چولگی و کشیدگی بین ۲ و ۲-، فرض نرمال بودن داده‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفت.

## تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها

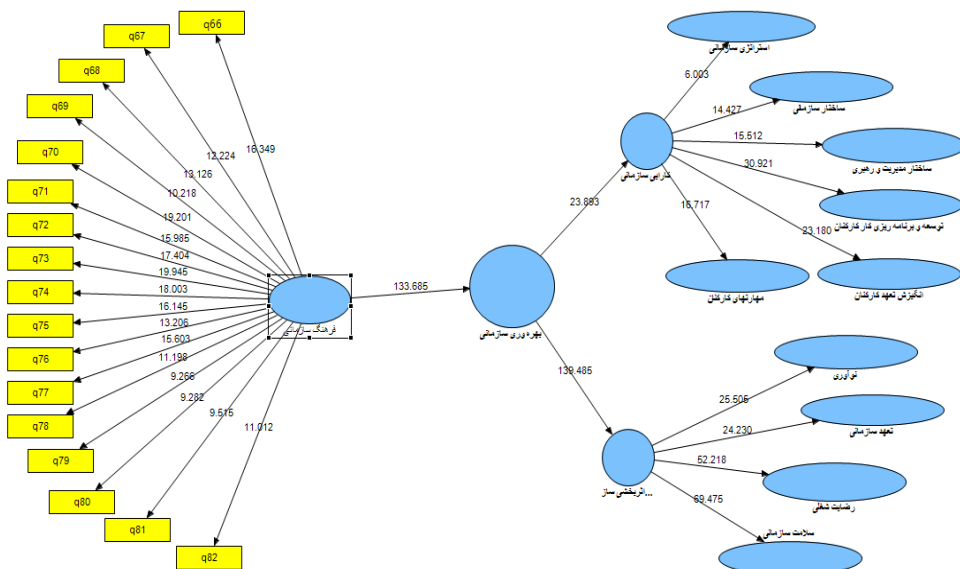
یافته‌های پژوهش حاضر در بخش آمار توصیفی (ویژگیهای ۳۰۰ نفر افراد نمونه آماری)، نشان داد که ۷۸.۴ درصد را «مرد» و ۲۱.۶ درصد را «زن»، ۱۰ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و پایین تر، ۸.۴ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۲۹.۷ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۴۸.۷ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۱۲.۳ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۴۴.۵ درصد پاسخگویان را مدیران ارشد، و ۹.۰ درصد پاسخگویان را مدرسین و ۴۶.۵ درصد پاسخگویان را کارکنان تشکیل داده است.

**تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها:** جهت تحلیل استنباطی داده‌ها و بمنظور پاسخ به سوال پژوهش از نرم افزار pls استفاده شد.

## آیا فرهنگ سازمانی بر ارتقای بهره‌وری سازمانی موثر است؟



الگو بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری سازمانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



### الگو بررسی الگوی تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره وری سازمانی در حالت معناداری ضرایب

جدول ۲- ضریب معناداری و ضریب مسیر سوال پژوهش

ضریب مسیر (شدت اثر)	سطح معناداری آزمون t	مسیر
۰.۹۶۵	۱۳۳.۶۸۵	فرهنگ سازمانی بر ارتقای بهره وری سازمانی

همانطور که در جدول مشاهده می‌شود، مقدار ضریب معناداری (آماره t) برای دو متغیر پژوهش بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد و آزمون t محاسبه شده از آزمون t بحرانی در سطح خطا پذیری ۱٪ بزرگتر است، بنابراین نتیجه می‌شود فرهنگ سازمانی بر ارتقای بهره وری سازمانی موثر و میزان اثر آن ۰.۹۶۵ و جهت آن مثبت است.

### بحث و نتیجه گیری

همانطور که بیان گردید امروزه، با توجه به پیچیدگی‌های محیط سازمانها، بهره وری سازمانی و شناخت عواملی درون سازمانی بالاخص فرهنگ سازمانی که با آن مرتبط هستند،

امری ضروری و مهم به حساب می‌آید. در این راستا در مقاله حاضر، با توجه به سوال و یافته‌های پژوهش به بررسی جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری سازمانی و ارائه پیشنهادات پرداخته شده است. یافته پژوهش بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی (فرهنگ تغییر، فرهنگ پذیرش تکنولوژی، فرهنگ چند بعدی و هویت سازمانی) بر بهره‌وری سازمانی (کارایی و اثربخشی) سازمانی موثر بوده و شدت و جهت تاثیر آن بر کارایی سازمانی منفی و بر اثربخشی سازمانی مثبت می‌باشد، بنابراین نتایج بدست آمده با نظرات صاحب‌نظران و پیشینه مطالعاتی جعفری نیا (۱۳۹۵)، کلپیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، مهدیه و همکاران (۲۰۱۶)، آهیابور (۲۰۱۴)، اکبری و همکاران (۲۰۱۵)، جسیم الدین و همکاران (۲۰۱۳)، طوسی (۱۳۹۲)، شریف زاده و همکاران (۲۰۰۹)، اسونقی و هارتون (۲۰۰۶) همخوانی دارد.

بنابراین همانطوریکه فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است و همه اعضاء اتفاق نظر دارند که فرهنگ بعنوان یک پدیده و یک دست‌ناییدا، افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند و در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است و بدون فهم عمیق ارزشهای فرهنگی جامعه نمیتوان رفتار سازمانی را به درستی فهمید و با توجه به نظر لافورت که فرهنگ سازمانی را دارای دو لایه (ارزشها و باورها) و پایه ای و یا شالوده اساسی می‌داند، که این دو به فرآیندهای فکری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارند که می‌توانند منشاء عملکرد بالا و ارتقای بهره‌وری سازمانی باشند. پیشنهاد می‌گردد در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی و همچنین سازمانهای دولتی و غیر دولتی به فرهنگ سازمانی بعنوان یکی از مولفه‌ها و عوامل تاثیر گذار بر ارتقای بهره‌وری توجه ویژه نمایند.

## منابع

- ۱- افجه، س.ا.، محمودزاده، ا.، صالحی صدقیانی، ج.، و ادبی فیروزجایی، م. (۱۳۹۴). الگوی هماهنگی استراتژی‌های کسب و کار با تغییر و اثر هماهنگی بر عملکرد شرکت‌ها. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱۴(۷)، ۱-۳۱



- ۲- بهادری محمد کریم بهادری، تیمورزاده احسان، ماستری فراهانی حسین (۱۳۹۲)، مولفه‌های تاثیر گذار بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در یک سازمان بهداشت و درمان، مجله طب نظامی، دوره ۱۵، شماره ۱، بهار ۱۳۹۲، ص ۷۵-۸۹
- ۳- بردبار، غ. و همکاران، ۱۳۸۶، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت بیمه، فصل نامه صنعت بیمه، سال ۲۰۷- بیست و دوم، شماره ۴، ص ۱۷۹
- ۴- ترک زاده، ج.، و عبدشرفی، ف. (۱۳۹۵). تاثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی. جامعه شناسی کاربردی، ۶۴(۲۷)، ۶۱-۷۸.
- ۵- تاجی، ز.، و بردبار، غ. (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲۰(۷)، ۱۵۳-۱۷۸.
- ۶- توکلی، غ.، رمضان، م.، و معیا، ع. (۱۳۹۴). تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۷۷(۲۴)، ۱۵۳-۱۷۰.
- ۷- جعفری نیا، س. (۱۳۹۵). رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی. همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران.
- ۸- جهانیان، ر.، و حسینی، س. (۱۳۹۴). نقش جو سازمانی بر میزان بهره‌وری کارکنان در آموزشکده‌های فنی و حرفه ای استان تهران. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳۸(۱۴)، ۱۱۳۵-۱۱۵۷.
- ۹- حمیدی بیناباج، م.، و اعراب‌شیبانی، خ. (۱۳۹۵). بررسی نقش پیش‌بینی کننده سرمایه روان‌شناختی و انگیزش شغلی در ارتقاء بهره‌وری کارکنان (مطالعه موردی: شرکت زغال سنگ طبس). مدیریت بهره‌وری، ۳۹(۱۰)، ۱۲۵-۱۵۰.
- ۱۰- خادمیان، ز. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر عوامل موثر بر بدگمانی کارکنان به تغییر سازمانی (کارکنان ستادی بیمارستان‌های سینا، امام خمینی و شریعتی). پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۱۵(۳)، ۱۱۷-۱۲۸.
- ۱۱- رزمی، ج.، حیدریه، س. ع.، و شهابی، ع. (۱۳۹۳). توسعه مدل پذیرش فناوری در بانکداری ایران (پژوهشی پیرامون بانک رفاه). مدیریت صنعتی (دانشگاه تهران)، ۱۴(۶)، ۴۷۱-۴۹۰.

- ۱۲- عسگری، ح.ا. (۱۳۹۱). تحلیل بهره وری در صنایع استان ایلام. پژوهش نامه بازرگانی، ۱(۱)۶۲، ۱۰۱-۱۲۴.
- ۱۳- قاسم زاده، ا.، ملکی، ش.، و حبیبی، ح. (۱۳۹۳). نقش هویت تیمی و هویت سازمانی بر عملکرد شغلی و مسئولیت اجتماعی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۲)، ۹۵-۱۱۱.
- ۱۴- محسنی، س.، و کهکی، ف. (۱۳۹۵). پیش بینی میزان رضایت شغلی بر اساس مولفه‌های هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی اساتید دانشگاه پیام نور واحد زاهدان. پیشرفتهای نوین در علوم رفتاری، ۲(۱)، ۴۶-۵۶.
- ۱۵- نیک‌پور، ا.، و برکم، ی. (۱۳۹۱). چابکی سازمانی و مدل دست یابی به یک سازمان چابک. راهبرد توسعه، ۳۰(۰)، ۱۵۱-۱۷۱.
- 16- Ahiabor, Godson. (2014). The Impact Of Corporate Culture on Productivity Of Firms In Ghana: A Case Of Vodafone Ghana, problems of Management in the 21st century, Vol. 9, No. 3, 173-182.
- 17- Akbari, Peyman & Nazari, Kamran and Mahmoudi, Abedin. (2015). Analysis of the Impact of Organizational Culture on Employee Productivity (Case Study: Bistoon Petrochemical Company), Glob. J. Mul. App. Sci., 3 (1): 5-9.
- 18- Acar, A., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. Emerging Markets Journal, 3(3), 18
- 19- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. International Review of Management and Marketing, 4(2), 132.
- 20- Choi, S., Jang, I., Park, S., & Lee, H. (2014). Effects of organizational culture, self-leadership and empowerment on job satisfaction and turnover intention in general hospital nurses. Journal of Korean Academy of Nursing Administration, 20(2), 206-214.
- 21- Do, B.-R., Yeh, P.-W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. Chinese Management Studies, 10(4), 657-674.
- 22- De Jorge, J., & Suárez, C. (2014). Productivity, efficiency and its determinant factors in hotels. The Service Industries Journal, 34(4), 354-372.
- 23- Jasim Uddin, Mohammad & Huq Luva, Rumana & Maroof Hossian, Saad Md. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in

- Bangladesh, *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 2; 63-77.
- 24- Jain, A. K. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context. *Journal of Modelling in Management*, 11(2), 722-738. doi:doi:10.1108/JM2-10-2014-0077
- 25- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- 26- Kondalkar, V. G. (2013). *Organization Effectiveness and Change Management*: Prentice-Hall Of India Pvt. Limited.
- 27- Kohtamäki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational identity and behaviors in strategic networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 36-46. doi:doi:10.1108/JBIM-07-2014-0141
- 28- Katou, A. A., & Budhwar, P. (2015). Human resource management and organisational productivity: A systems approach based empirical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 244-266. doi:doi:10.1108/JOEPP-06-2015-002
- 29- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379-407.
- 30- NIPO. (2016). Productivity Definition. Retrieved from <http://www.nipo.gov.ir>
- 31- Kelepile, Kabelo .(2015). Impact of Organizational Culture on Productivity and Quality Management: a Case Study in Diamond Operations Unit, DTC Botswana, *International Journal of Research in Business Studies and Management*, Volume 2, Issue 9, PP 35-45.
- 32- Mahdijeh, Mohammad & Nakhaei, Hosein & Kebriaei, Ali .(2016). Impact of Organizational Culture on Productivity: A Study among Employees of Ministry of Youth and Sports, Iran, *International Journal Of Humanities And Cultural Studies*, Volume 3, Issue 3, 170-177
- 33- Solaja, M. O., Idowu, E. F., & James, E. A. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117.
- 34- Sharifzadeh F, Mohamadi moghadam Y. Relationship employee empowerment with Laborproductivity of the police commander staff in Lore Stan Province. 2009;4(1).

## The Place of Organizational Culture in Promoting Productivity

\*moradhasel sahraei\*\*Amineh ahmadi\*\*\*qudsey ahgar

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the position of organizational culture on productivity improvement at the Faculty of Civil Aviation, Aerospace Engineering Training Center, and Airports and Air Navigation Company of Iran. In this regard, theoretical foundations and opinions of experts and experts have been used. The statistical population of the study was ۵۰۰experts, senior managers, staff and professors of the center with emphasis on different trends in management and productivity According to Morgan table and simple random sampling method, ۳۰۰individuals were selected as sample size. The data collection tool was organizational culture and organizational productivity

questionnaire, which was arranged in the form of a two-way Likert scale that was distributed among the sample group and finally, ۳۰۰ questionnaires were returned. The reliability of organizational culture ۰.۹۴ and organizational productivity questionnaire ۰.۹۶ were calculated using Cronbach's alpha method. Also, content validity was used to determine the validity of the questionnaires, which was approved by the relevant experts for this purpose. The data was analyzed using descriptive section through spss software and inferential part using pls software. The results of the research indicate the importance of organizational culture in promoting organizational productivity.

**Key words:** Organizational culture, Organizational productivity

