

تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

هدایت کارگر شورکی^۱، عباس زارع بنادکوکي^۲، میثم نصیری^۳، رضیه میرجلیلی^۴، امیرعباس سازش^۵

چکیده

با وجود اثبات تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری، اندازه‌گیری بلوغ فرهنگ بهره‌وری نیازمند ابزاری دقیق است. «مدل ایرانی سنجش بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری (مدل آی‌مپس)» یکی از این ابزارهای بومی است که فرهنگ بهره‌وری را از چهار جنبه نشانه‌ها، الگوها، آیین‌ها و ارزش‌ها تحلیل می‌کند. مدل یادشده در مرحله اجرای آزمایشی خود در ده سازمان مستقر در سطح استان یزد استفاده شده است و مطالعه حاضر این اطلاعات را مورد تحلیل قرار می‌دهد؛ بنابراین ضمن پیروی از روش‌شناسی پژوهش‌های کاربردی و توصیفی تحلیلی، داده‌های حاصل از ارزیابی این بنگاه‌ها تحلیل شده‌اند. یافته‌ها نشان داد که سطح بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های یزدی مورد بررسی، بسیار پایین است؛ ضمن آنکه از میان وجوه چهارگانه عنصر «فرهنگ»، نقاط قوت و ضعف سازمان‌های یزدی، به ترتیب، در مؤلفه‌های «نشانه‌ها» و «آیین‌ها» مشهود است. دیگر نتیجه پژوهش حاکی از آن است که سازمان‌های «دولتی خدماتی» استان یزد از نظر فرهنگ بهره‌وری بالغ‌تر از بنگاه‌های «خصوصی تولیدی» این استان هستند. اولویت‌بندی وجوه چهارگانه این عنصر نیز نشان داد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۵.

۱. دکتری تخصصی مدیریت، شرکت سامان‌آوران توسعه، یزد، ایران

hkargar@stu.yazd.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت، شرکت سامان‌آوران توسعه، یزد، ایران

ab.tk65@gmail.com

۳. سرپرست و مدرس دوره های MBA و DBA دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

meisam.nasiri@ut.ac.ir

۴. کارشناس شرکت سامان‌آوران توسعه

mirjalili77@gmail.com

۵. کارشناسی ارشد مدیریت، شرکت سامان‌آوران توسعه، یزد، ایران

mr.sazesh@gmail.com



فصلنامه فرهنگ یزد

که «ارزش‌ها» و «آیین‌ها»، به ترتیب، اثرگذارترین و اثرپذیرترین وجه فرهنگ بهره‌وری هستند. سازمان‌های یزدی و همچنین مسئولان استانی و ملی نهضت بهره‌وری می‌توانند از نتایج این مطالعه برای طراحی نقشه راه بلوغ فرهنگ بهره‌وری استفاده کنند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، فرهنگ بهره‌وری، بلوغ فرهنگ بهره‌وری، بهره‌وری، استان یزد، مدل آی‌مپس.



سال چهارم، شماره ۱۴
بهار ۱۴۰۳

۱. مقدمه

شرایط ویژه‌ای که امروزه بر دنیای کسب‌وکار حاکم شده است، لزوم توجه به مفهوم بهره‌وری را برای تمامی سازمان‌ها چه در بخش خصوصی و چه در بخش عمومی برجسته می‌سازد؛ تا جایی که از نظر بسیاری از متفکران و تحلیل‌گران، بهره‌وری به‌عنوان مهم‌ترین شاخص تبیین میزان موفقیت سازمان‌ها و در زمره کلیدی‌ترین عوامل تعیین‌کننده پیشرفت اقتصادی شمرده می‌شود (طارمی و همکاران، ۱۴۰۱؛ بکس و همکاران^۱، ۲۰۲۰) و هیچ کسب‌وکاری نمی‌تواند خود را از توجه به این مفهوم حیاتی بی‌نیاز بداند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹)؛ به‌بیان‌دیگر امروزه موضوع بهره‌وری به مسئله‌ای جهانی تبدیل شده است که تقریباً در تمامی کشورها و جوامع در زمره دغدغه‌های کلیدی و اولویت‌دار قرار دارد (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۸) و بسیاری از کشورها محور توسعه پایدار خود را بر مدار بهره‌وری تنظیم کرده‌اند؛ به‌گونه‌ای که گفته می‌شود در پانزده سال اخیر، رشد بهره‌وری در سطح جهان حدود ۴۵ برابر شده است (زردشتیان و ریحانی‌نیا، ۱۴۰۰). اهمیت این عامل تا حدی است که گفته می‌شود آنچه باعث شده کشورهای با درآمد متوسط نتوانند به اقتصادهای پیشرفته تبدیل شوند، نازل بودن سطح بهره‌وری است (بکس و همکاران، ۲۰۲۰).

این در حالی است که آمارهای رسمی، از وضعیت نه‌چندان مناسب کشورمان در شاخص‌های بهره‌وری حکایت دارد؛ ضمن آن‌که شرایط خاص ایران امروز، به‌ویژه از نظر تحریم‌های بین‌المللی و کمبود منابع سرمایه‌گذاری جدید، نیاز به بهره‌وری را به‌صورتی مضاعف مورد تأکید قرار می‌دهد و تلاش اثربخش تمامی بنگاه‌های اقتصادی در مسیر ارتقای مستمر بهره‌وری را ضروری ساخته است (طارمی و همکاران، ۱۴۰۱). به‌گواهی یافته‌های پژوهشی معتبر، برای آنکه بتوان شاخص‌های بهره‌وری را در سطح سازمان‌ها و اقتصاد کشور بهبود بخشید، نخستین گام شناخت عوامل مؤثر بر آن است (زردشتیان و ریحانی‌نیا، ۱۴۰۰) و در میان عوامل پرشماری که در سطح بنگاه می‌توانند سرعت و دقت



حرکت بهره‌وری را تحت تأثیر قرار دهند، فرهنگ سازمانی از جایگاهی کم‌نظیر و متمایز برخوردار است (مرادی و همکاران، ۱۴۰۱).

مطالعات علمی متعدد نشان داده‌اند که بنگاه‌ها برای بهره‌برداری شایسته از نظام‌های مدیریتی از قبیل مدیریت کیفیت یا بهره‌وری باید فرهنگ آن را مستقر سازند (کریم و همکاران، ۲۰۲۲). تأثیر مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری، در مطالعات متعدد ثابت شده است (چن و لین، ۲۰۲۱؛ بکس و همکاران، ۲۰۲۲؛ جودزاده و همکاران، ۱۳۹۸)؛ تا جایی که عده‌ای از تحلیل‌گران، فرهنگ سازمانی را نقطه‌ای اهرمی برای ارتقای بهره‌وری محسوب می‌کنند (طارمی و همکاران، ۱۴۰۱). دلیل چنین اهمیتی را شاید بتوان در این واقعیت سراغ گرفت که ماهیت پدیده بهره‌وری از جنس فرهنگ و نگرش است (مرادی و همکاران، ۱۴۰۱) و به‌روشنی مشاهده می‌شود که جریان بهبود بهره‌وری از فرهنگ و نگرش‌های افراد در سطح سازمان یا جامعه تبعیت می‌کند (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۸)؛ از همین روست که ریشه بحران نابره‌وری در ایران نیز حاکم نبودن فرهنگ بهره‌وری در سطح جامعه و سازمان‌ها معرفی شده است (طارمی و همکاران، ۱۴۰۱).

مطابق با یکی از آموزه‌های معروف مدیریتی، چنین گفته می‌شود که «تا وقتی نتوان پدیده‌ای را اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان آن را مدیریت نمود»؛ بر همین اساس برای آنکه بتوان فرهنگ سازمانی دوستدار بهره‌وری را در بنگاه‌های ایرانی بهبود بخشید، ضروری به نظر می‌رسد که ابتدا وضعیت موجود این پدیده مورد سنجش و تحلیل قرار گیرد. تحقق چنین هدفی نیازمند وجود ابزارهای معتبر و مناسبی است که قادر باشند پدیده چندوجهی، پیچیده و سیالی مانند فرهنگ بهره‌وری را اندازه‌گیری کنند. یکی از محدود ابزارهای اختصاصی در این قلمرو، مدلی بومی است که به‌تازگی توسط متخصصان بهره‌وری در کشورمان طراحی شده است و با عنوان «مدل ایرانی سنجش بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری (مدل آی‌مپس)^۱» شناخته می‌شود. در این مدل، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از عناصر

1. iMAPS: Iranian Maturity Model for Assessment of Productivity System



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

هجده‌گانه مدیریت جامع بهره‌وری از چهار جنبه نشانه‌ها، الگوها، آیین‌ها و ارزش‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرد (کارگر شورکی و همکاران، ۱۴۰۲).

اجرای آزمایشی مدل یادشده در ده سازمان مستقر در استان یزد باعث شده است که داده‌هایی دقیق از وضعیت بلوغ فرهنگ سازمانی بنگاه‌های یزدی در هماهنگی با اهداف مدیریت بهره‌وری تولید شود. مقاله حاضر تلاش دارد تا این اطلاعات را مورد بازنمایی و تحلیل قرار دهد تا بر آن اساس بتوان تصویری نسبتاً شفاف از این پدیده را در زیست‌بوم سازمانی استان یزد به تماشا نشست. انتظار می‌رود نتایج این مطالعه قادر باشد اصلی‌ترین نقاط ضعف و گلوگاه‌های احتمالی سازمان‌های یزدی در عرصه توسعه فرهنگ سازمانی دوستدار بهره‌وری را معرفی کند تا مسئولان و مشاوران بهره‌وری این سامان بتوانند برنامه‌ها و تلاش‌های خود را در همان حوزه‌ها متمرکز سازند.

چهارچوب نظری

مفهوم بهره‌وری که از آن با عنوان شایستگی استفاده حداکثری مناسب از منابع به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و هزینه یاد می‌شود (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹)، کلیدی‌ترین شاخص عملکردی و یکی از مهم‌ترین اهداف مدیران بنگاه‌ها و مؤسسات در هر حوزه فعالیت به شمار می‌آید (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۷؛ آقاجری و آقاجری، ۲۰۱۴) و به همین دلیل است که به اذعان برخی از متخصصان، اساسی‌ترین هدف و حیاتی‌ترین مسئولیت هر سازمان رشد مداوم بهره‌وری قلمداد می‌شود (طارمی و همکاران، ۱۴۰۱) و تنها همین عامل است که می‌تواند دوام و بقای شرکت‌ها و بنگاه‌ها را در رقابت‌های پیچیده امروزی و با وجود تحولات فناورانه، تنوع سلیق و سرعت تغییرات محیطی تضمین کند (زردشتیان و ریحانی‌نیا، ۱۴۰۰). مطابق با یافته‌های تحقیقاتی معتبر، تقریباً در ۸۵ درصد از موارد، دلیل اصلی کاهش نرخ رشد تولید، افت رشد بهره‌وری کل عوامل است و نه کاهش رشد انباشت سرمایه (بکس و همکاران، ۲۰۲۰).

در نگاه متخصصان فنی، بهره‌وری را می‌توان به شکل نسبت میان خروجی‌ها (ستانده‌ها) به ورودی‌ها (داده‌ها) تعریف کرد؛ به بیان دیگر بهره‌وری حاصل کسری است که از تقسیم



میان ارزش نهایی فعالیت‌های سازمان به ارزش منابعی که در راه تولید این ارزش مصرف شده‌اند تشکیل می‌شود (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۷). از سوی دیگر و با رویکردی اجتماعی، مراجعی مانند «سازمان ملی بهره‌وری ایران»، بهره‌وری را نوعی فرهنگ یا نگرش عقلانی به کار و زندگی تعریف کرده‌اند که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و فعال‌تر است (زردشتیان و ریحانی‌نیا، ۱۴۰۰). بر اساس همین تعریف باید پذیرفت که در میان عوامل پرتعدادی که می‌توانند حرکت ارتقای بهره‌وری در بنگاه‌های اقتصادی را تحت تأثیر مثبت یا منفی قرار دهند، عنصر فرهنگ سازمانی اولویت و اهمیتی برجسته دارد (طارمی و همکاران، ۱۴۰۱)، زیرا همگان پذیرفته‌اند که به سبب ماهیت تعاملی پدیده فرهنگ در قالب سیستمی باز (آدین و همکاران^۱، ۲۰۱۳) همراهی و هم‌راستایی فرهنگی را باید شرط ضروری برای شکل‌گیری هر نوع جریان توسعه در سطوح سازمانی یا اجتماعی به شمار آورد (مرشدی و علی‌نژاد، ۱۳۹۸).

از واژهٔ پرکاربرد «فرهنگ» که دامنهٔ گسترده‌ای از مفاهیم در علوم و رشته‌های مختلف را دربرمی‌گیرد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹) تعریف‌های متعدد و متنوعی ارائه شده است؛ از جمله آنکه گفته‌اند مجموعه‌ای از الگوهای ارزشی نهادینه‌شده در جامعه است که سبک رفتاری اعضا را شکل می‌دهد یا اینکه فرهنگ را باورها و انتظاراتی دانسته‌اند که در میان اعضای جامعه به اشتراک گذاشته می‌شود تا هنجارهای رفتاری همان جامعه را تعیین کند (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۷). همین عامل نقش مهمی در توضیح تفاوت‌های پایدار در موفقیت یا شکست اقتصادی جوامع گوناگون و کشورهای جهان ایفا می‌کند (بکس و همکاران، ۲۰۲۰). از سوی دیگر لایه‌ای از فرهنگ که در سطح بنگاه‌ها و مؤسسه‌ها تجلی یافته باشد با اصطلاح «فرهنگ سازمانی» شناخته می‌شود که در فهرست موضوعات پرترفدار در حوزه رفتار سازمانی به‌شمار می‌آید (مهدیه و همکاران، ۲۰۱۶).

اندیشمندی به نام «شاین»^۲، فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات اساسی مشترک می‌داند که به‌عنوان روشی صحیح برای درک، تفکر و احساس به اعضای جدید منتقل

1. Uddin & et.al

2. Schein



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

می‌شود (چریان و همکاران، ۲۰۲۱)؛ در واقع اصطلاح فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک بین افراد و گروه‌های کاری در سطح بنگاه اشاره دارد که آن سازمان را از سایرین متمایز می‌کند (مهدیه و همکاران، ۲۰۱۶)؛ بنابراین فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از فرضیات بنیادین به شمار آورد که در طول زمان توسط کارکنان همان بنگاه ایجاد شده است و روشی یکسان در مواجهه با پدیده‌ها را به اعضا منتقل می‌کند (عرب مختاری و همکاران، ۱۳۹۹) تا روش تفکر و همچنین سبک رفتاری آنان را متناسب با همان چهارچوب هنجاری تنظیم نماید (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹).

نظریات مدیریتی حاکی از آن است که هر سازمان، فرهنگی منحصر به فرد دارد که دیدگاه‌های کارکنان را تا حد زیادی شکل می‌دهد (چریان و همکاران، ۲۰۲۱). از این منظر فرهنگ سازمانی، شکل‌دهنده شخصیت بنگاه‌هاست و وجه تمایز آنها از دیگر سازمان‌ها محسوب می‌شود (زردشتیان و ریحانی‌نیا، ۱۴۰۰). در تبیین کارکردها و اهمیت فرهنگ سازمانی می‌توان به چنین واقعیتی اشاره کرد که این عامل نه تنها به شکل‌گیری الگوهای رفتاری کارکنان کمک می‌کند، بلکه بر روش تولید محصولات و یا ارائه خدمات به مشتریان نیز تأثیر می‌گذارد (مهدیه و همکاران، ۲۰۱۶)؛ علاوه بر آنکه همین عامل، تأثیری گسترده و عمیق بر ساختار و طرح سازمانی، راهبردها و برنامه‌ها، سبک رهبری و دیگر متغیرها و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده سازمان‌ها دارد (زردشتیان و ریحانی‌نیا، ۱۴۰۰). چون شیوه تعامل نیروی کار برای انجام فعالیت‌های روزانه تحت تأثیر فرهنگ سازمانی است (نزوا و کیمیزی^۱، ۲۰۲۲)، پذیرفتنی به نظر می‌رسد که نتایجی مانند عملکرد مدیریتی و موفقیت سازمانی را به عنصر فرهنگ سازمانی نسبت داد (چریان و همکاران، ۲۰۲۱؛ مهدیه و همکاران، ۲۰۱۶).

در میان نتایج سازمانی تأثیرپذیر از فرهنگ سازمانی، موفقیت‌های اقتصادی و متغیرهای مالی نیز مشاهده می‌شود (بکس و همکاران، ۲۰۲۰)؛ برای نمونه نتایج مطالعاتی معتبر حاکی از وجود روابط مثبت و معنادار آماری بین ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌ها و شاخص‌های بهره‌وری است (یاموه و همکاران^۲، ۲۰۲۴). بعضی پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که آنچه



به صورت اساسی سطح بهره‌وری کارکنان را تعیین می‌کند، فرهنگ سازمانی است (جین و جین، ۲۰۱۳). در گزارشی دیگر از بین عوامل پرشماری که بر حرکت بهره‌وری در سازمان‌ها اثرگذار هستند، فرهنگ سازمانی به‌عنوان کلیدی‌ترین عامل معرفی شده است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹). از دید برخی صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی اصلی‌ترین پیشرانی است که سبب رفتارهای بهره‌ورانه می‌شود و مظاهری مانند بالا بودن زمان کاری مفید در کشورهایی مثل ژاپن را نیز به همین عامل نسبت می‌دهند (افراسیابی و حسینی، ۱۳۹۹)؛ چراکه سطح بهره‌وری نیروی کار با فرهنگ سازمانی در ارتباط است (نزوا و کیمیزی، ۲۰۲۲)؛ بدین ترتیب و به استناد مطالعات فراوانی که همبستگی بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری را بررسی و تأیید کرده‌اند (مهدیه و همکاران، ۲۰۱۶)، اجماع کلی در زمینه اثرپذیری بهره‌وری از این عامل نرم وجود دارد (بکس و همکاران، ۲۰۲۰).

شکل ویژه‌ای از پدیده فرهنگ سازمانی در قالب مفهوم نسبتاً نوین «فرهنگ بهره‌وری» قابل تفسیر است که بستر مناسب برای شکل‌گیری جریان رشد مستمر بهره‌وری را شکل می‌دهد و زمینه لازم برای به‌کرد طیف وسیعی از عملکردهای سازمانی را نیز فراهم می‌آورد (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۸). با درک این کارکردهاست که امروزه بیشتر سازمان‌های پیشرو هنگام تدوین برنامه کلان خود در عرصه بهره‌وری، به‌صورتی ویژه موضوع فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهند (بنیادی نائینی و همکاران، ۱۳۹۲)، زیرا به‌صورت تجربی و عینی دریافته‌اند که وقتی فرهنگ بهره‌وری در سازمان حاکم باشد، نیروهای جدیدی که در سازمان جذب می‌شوند نیز بهره‌ور خواهند شد (بکس و همکاران، ۲۰۲۰). از این منظر ارتقای شاخص‌های بهره‌وری و موفقیت در اجرای چنین برنامه‌هایی به توانمندی و خلاقیت مدیران سازمان در شکل‌دهی به پدیده فرهنگ بهره‌وری بستگی دارد (مرادی و همکاران، ۱۴۰۱)؛ به عبارت دیگر چنین انتظار می‌رود که با فعال‌سازی سازوکارهای مدیریت فرهنگ بهره‌وری بتوان مسیر بهبود بهره‌وری و ارتقای عملکرد را هموار کرد (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۷).



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

از دید بعضی متفکران، فرهنگ بهره‌وری شامل عناصری از قبیل مفروضات، ارزش‌ها، هنجارها و نشانه‌های ملموس (مصنوعات) است (جین و جین، ۲۰۱۳)؛ به همین ترتیب برخی دیگر از پژوهشگران مانند جودزاده و همکاران (۱۳۹۸) فرهنگ بهره‌وری را شامل چهار متغیر کلیدی دانسته‌اند که عبارت‌اند از: ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و نمادهای سازمانی. از این دیدگاه، فرهنگ بهره‌وری را باید چهارچوبی منسجم دانست که بر پایه عناصری چهارگانه به شرح زیر و مطابق با شکل (۱) شکل می‌گیرد (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۷).

الف. ارزش‌های سازمانی شامل:

- «ارزش‌های ابزاری» مشتمل بر ارزش‌های اخلاقی (بین فردی) و ارزش‌های شایستگی (کفایت اجتماعی)

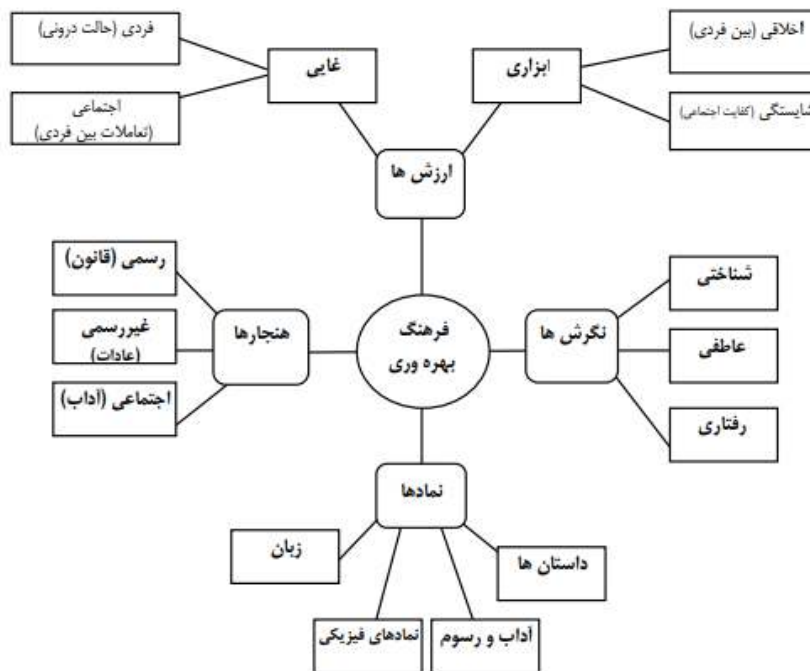
- «ارزش‌های غایی» شامل ارزش‌های فردی (حالت درونی) و ارزش‌های اجتماعی (تعاملات بین فردی)

ب. نگرش‌های جمعی دارای سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری

ج. هنجارها شامل هنجارهای رسمی (قانون)، هنجارهای غیررسمی (عادات) و هنجارهای اجتماعی (آداب)

د. نمادها شامل داستان‌ها، آداب و رسوم، نمادهای فیزیکی و زبان.



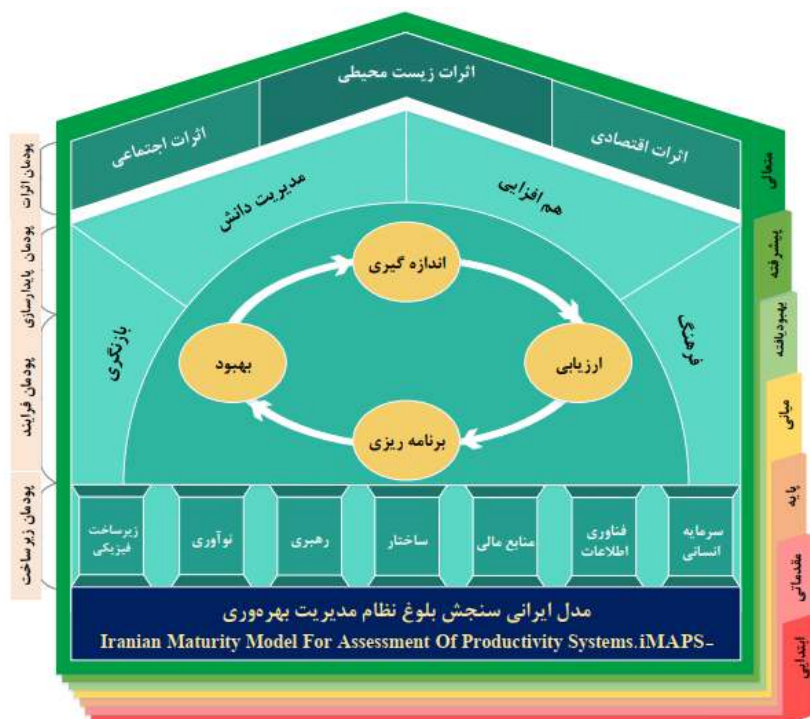


شکل ۱. مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده فرهنگ بهره‌وری (جودزاده و همکاران، ۱۳۹۸)

با وجود تلاش‌های علمی گسترده‌ای که در زمینه تبیین پدیده فرهنگ بهره‌وری و جایگاه آن در نظام مدیریت بهره‌وری صورت گرفته‌اند، تاکنون کمتر مدلی توسعه داده شده است که بتواند ضمن تبعیت از رویکرد بلوغ و با نگاهی جامع و نظام‌مند، تمامی اجزای این مفهوم را در سطح بنگاه مورد اندازه‌گیری و تحلیل قرار دهد. نمونه‌ای از این الگوها که به‌تازگی در کشورمان معرفی شده است، با رویکرد بومی تلاش دارد تا مسیر بهینه برای حرکت بهره‌وری بنگاه‌های اقتصادی را بر اساس وضعیت بلوغ هرکدام از آنها طراحی کند. این ابزار برنامه‌ریزی که با عنوان «مدل ایرانی سنجش بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری» و با اصطلاح اختصاری «مدل آی‌مپس» شناخته می‌شود، مطابق آنچه در شکل ۲ قابل مشاهده است، چهار پودمان و هجده عنصر را در برمی‌گیرد که در پودمان سوم با عنوان «پایدارسازی» و ذیل عنوان عنصر «فرهنگ» کوشیده است تمامی ابعاد پدیده فرهنگ بهره‌وری را در گستره سازمانی تحلیل کند.



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد



شکل ۲. ارکان مفهومی تشکیل‌دهنده مدل آی‌مپس (زارع بنادکوکوی و همکاران، ۱۴۰۲: ۶۷)

مطابق با منطق ارزیابی طراحی شده برای مدل آی‌مپس، امتیازاتی که به مجموعه این چهار پودمان و هجده عنصر اختصاص یافته‌اند، معادل هزار امتیاز خواهد بود و هر سازمان بر اساس امتیاز خود در یکی از سطوح هفت‌گانه بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری شامل ابتدایی، مقدماتی، پایه، میانی، بهبودیافته، پیشرفته و متعالی جای می‌گیرد. شرح مختصری از پودمان‌های چهارگانه مدل آی‌مپس بدین قرار است (کارگر شورکی و همکاران، ۱۴۰۲):

- پودمان زیرساخت: نخستین وجه اصلی از مدل را زیرساخت‌هایی تشکیل می‌دهد که برای شکل‌گیری جریان ارتقای بهره‌وری در سطح سازمان ضروری هستند و بآنکه به صورت مستقیم در فهرست فرایندهای بهبود بهره‌وری جای ندارند، اما بدون آنها نمی‌توان به تشکیل نظام مدیریت بهره‌وری امیدوار بود. عناصر اصلی پیش‌بینی شده در این پودمان عبارت‌اند از: سرمایه انسانی؛ منابع مالی؛ فناوری اطلاعات؛ ساختار؛ رهبری؛ نوآوری و زیرساخت فیزیکی.



- پودمان فرایند: هسته مرکزی مدل آی‌مپس را چرخه شناخته‌شده مدیریت بهره‌وری تشکیل می‌دهد که شامل چهار مرحله متوالی شامل اندازه‌گیری، ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود است و با قرار گرفتن بر زیرساخت‌های ایجادشده در مرحله قبل، موتور اصلی حرکت بهره‌وری در سطح سازمان را فعال می‌سازد.

- پودمان پایدارسازی: به منظور تضمین رشد و پایداری حرکت بهره‌وری، پودمان سوم مدل آی‌مپس به متغیرها و عناصری اختصاص یافته است که قادرند تثبیت و تقویت زیرساخت‌ها و فرایندهای جاری شده در واحدهای مختلف کاری را در مسیر ارتقای بهره‌وری تضمین کنند. عناصر چهارگانه تشکیل‌دهنده این پودمان عبارت‌اند از: فرهنگ، هم‌افزایی، مدیریت دانش و بازنگری.

- پودمان اثرات: آخرین جنبه از مدل چهار پودمانی آی‌مپس به نتایج حاصل از استقرار نظام مدیریت بهره‌وری در سطح بنگاه می‌پردازد و بر آن است تا اطمینان ایجاد کند که حرکت سازمان‌ها در مسیر بهره‌وری توانسته است برای ذی‌نفعان برون‌سازمانی، منافع درخور توجهی را به همراه آورد و به دغدغه‌های احتمالی آنها توجه کند؛ بدین ترتیب عناصر سه‌گانه‌ای شامل اثرات محیط زیستی، اثرات اجتماعی و اثرات اقتصادی در این پودمان جای گرفته‌اند.

عنصر «فرهنگ» در مدل آی‌مپس، به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عناصری مورد توجه قرار می‌گیرد که در قامت پیشران بهره‌وری و عامل ثبات و نهادینه‌شدن آن ایفای نقش می‌کند. در این مدل، فرهنگ سازمانی دوستدار بهره‌وری از مجموعه وجوه و مؤلفه‌هایی به شرح زیر تشکیل شده است (زارع بنادکوکوی و همکاران، ۱۴۰۲: ۸۵-۸۶):

- نشانه‌ها: منظور از این جنبه، میزان هماهنگی عناصر ظاهری فرهنگ سازمانی و ابعاد ملموس آن با رویکرد و اصول بهره‌وری که در قالب مشهوداتی از این قبیل پدیدار می‌شود: تبلیغات محیطی، چیدمان محل کار، فرم‌ها، تجهیزات، طراحی ابزارها و محیط، چگونگی استفاده از منابع مانند مصرف برق و ...

- الگوها: دومین جنبه از فرهنگ بهره‌وری را وجود قهرمانان و الگوهایی در سازمان شکل می‌دهد که به صورت خودجوش و بانگیزه در تلاش هستند تا فرهنگ بهره‌وری را ترویج کنند.



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

این قهرمانان بهره‌وری از طریق رفتارهایی مانند رعایت الگوی مصرف، پشت‌ازبودن در همراهی با پروژه‌های بهره‌وری و... قابل تشخیص هستند.

- آیین‌ها؛ میزان هماهنگی رویه‌ها و رفتارهای جمعی سازمان با فرهنگ بهره‌وری در این وجه از عنصر فرهنگ مورد تحلیل قرار می‌گیرد و به منظور بررسی آن لازم است چگونگی برگزاری مراسم گروهی در سازمان، مشارکت افراد در پویش‌های ناظر بر بهره‌وری، اشتیاق کارکنان برای حضور در رویدادها و مسابقات بهره‌وری و مواردی از این دست مورد تحلیل و امتیازدهی قرار گیرد.

- ارزش‌ها؛ آخرین جزء از ارکان مفهومی عنصر فرهنگ در مدل آی‌مپس به میزان هماهنگی باورها و نگرش‌های گروهی حاکم بر سازمان با رویکرد و اهداف سازمان در زمینه بهره‌وری اشاره می‌کند و امتیازدهی به ارزش‌های بهره‌وری در هر سازمان بر اساس میزان ارزشمند بودن ویژگی‌ها و رفتارهایی مانند قناعت، صرفه‌جویی، نظم، قانون‌مداری و همچنین ناپسند بودن رفتارهایی از قبیل اسراف، اتلاف وقت و... صورت می‌گیرد.

پیشینه پژوهش

ارتباط میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری از جمله موضوع‌هایی است که توجه بسیاری از پژوهشگران رشته‌های علوم انسانی، به‌ویژه مدیریت و اقتصاد را به خود جلب کرده است (جعفرزاده، ۱۴۰۲)، اما به نظر می‌رسد مطالعاتی صورت گرفته در این باره به پراکندگی شدیدی دچارند و مخاطبان را با نبود دیدگاهی جامع از این موضوع مواجه ساخته‌اند (چن و لین، ۲۰۲۱)؛ علاوه بر این هیچ‌کدام از آنها با هدف ارزیابی فرهنگ بهره‌وری در یک یا چند سازمان ایرانی بر اساس مدل آی‌مپس طراحی و اجرا نشده‌اند که دلیل آن را باید جدید بودن این مدل و ناآشنایی بیشتر پژوهشگران با این الگوی بومی دانست. با مرور پایگاه‌های اطلاعاتی حاوی اسناد علمی می‌توان مجموعه سوابق پژوهشی مرتبط با این مطالعه را به شرح زیر در چهار گروه شناسایی و طبقه‌بندی کرد:



الف. نخستین دسته از سوابق پژوهش‌های مرتبط با این مطالعه به پژوهش‌هایی اختصاص دارد که به موضوع اختصاصی سنجش بلوغ فرهنگ بهره‌وری یا مفاهیمی مشابه در سطح سازمان پرداخته‌اند؛ برای نمونه کریم^۱ و همکارانش (۲۰۲۲) توانسته‌اند با هدف تحلیل حوادث کاری در صنعت ساخت‌وساز کشور اندونزی، میزان بلوغ فرهنگ کیفیت شرکت‌های ساختمانی را مورد اندازه‌گیری قرار دهند. میسرا و رین^۲ (۲۰۲۰) نیز در تلاش پژوهشی مشابه با تمرکز بر مفهوم بلوغ فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای موفقیت در تعالی کسب‌وکار، وضعیت یازده سازمان مختلف در کشور هند را سنجیده‌اند. در ایران هم پژوهش حیدری و پاشاجبلی (۱۳۹۹) که با هدف سنجش بلوغ مدیریت بهره‌وری در سازمان‌ها انجام شده، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یکی از عوامل بالقوه مؤثر بر بهره‌وری، در کنار عوامل دیگری مانند رهبری، مدیریت عملکرد، بهبود فرایندها و... مورد بررسی قرار داده و کوشیده است تا با ابزار پرسش‌نامه و از طریق نظرخواهی از کارکنان چند سازمان دولتی و خصوصی کشورمان، فرهنگ بهره‌وری را در آنها اندازه‌گیری کند. جودزاده و همکاران (۱۳۹۸) نیز با هدف طراحی و ارائه مدلی برای شناخت و تحلیل فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، مطالعه‌ای را در دو فاز طراحی کرده‌اند که بخش دوم آن به سنجش و آسیب‌شناسی فرهنگ بهره‌وری در این شرکت اختصاص یافته است. مبلغی و دانش (۱۳۹۳) هم پژوهشی را با هدف بررسی ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی به‌منظور بهبود فرهنگ و بهره‌وری سازمانی بر اساس مدل دنیسون در صندوق ضمانت صادرات ایران انجام داده‌اند که با روش توصیفی از نوع همبستگی اجرا شده است.

ب. دومین گروه از سوابق پژوهشی تلاش کرده‌اند تا به تبیین چستی پدیده فرهنگ بهره‌وری یا چگونگی شکل‌گیری آن بپردازند؛ بدون آنکه تعیین سطح بلوغ بنگاه‌ها در این زمینه را هدف‌گیری کرده باشند. برخی از پژوهش‌های قابل گنجایش در این طبقه از سوابق پژوهشی در جدول ۱ معرفی شده‌اند.

1. Karim
2. Mishra & Rane



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

جدول ۱. مشخصات سوابق پژوهشی ناظر بر چیستی یا چگونگی فرهنگ بهره‌وری

نام پژوهشگر(ان)	سال	قلمروی موضوعی پژوهش	قلمروی مکانی پژوهش
یاموه و همکاران	۲۰۲۴	فرهنگ بهره‌وری محیط کاری	یک مؤسسه عمومی بزرگ در کشور غنا
نزوا و کیمیزی	۲۰۲۲	فرهنگ بهره‌وری نیروی کار	پایگاه‌های اطلاعاتی حاوی سوابق مطالعاتی
طارمی و همکاران	۱۴۰۱	الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری	وزارت آموزش و پرورش ایران
چن و لین	۲۰۲۱	فرهنگ بهره‌وری و رقابت‌پذیری	پایگاه‌های اطلاعاتی حاوی سوابق مطالعاتی
جودزاده و همکاران	۱۳۹۸	طراحی مدل بومی فرهنگ بهره‌وری	شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب
حیدری و همکاران	۱۳۹۷	فرهنگ بهره‌وری در قلمروی مراقبت بالینی	دانشگاه علوم پزشکی مشهد
تانگ و لوتا ^۱	۲۰۱۵	فرهنگ بهره‌وری و نوآوری مشارکتی	یک شرکت داروسازی در کشور تایوان
آدین و همکاران	۲۰۱۳	فرهنگ عملکرد و بهره‌وری	شرکت‌های چند ملیتی فعال در بخش مخابرات کشور بنگلادش
بنیادی نائینی و همکاران	۱۳۹۲	مدل تطبیقی فرهنگ سازمانی در تعالی بهره‌وری	بانک سپه ایران
جین و جین	۲۰۱۳	فرهنگ سازمانی و کارایی و بهره‌وری	تعدادی از مؤسسات کشور هند
زمانی	۱۳۸۹	فرهنگ بهره‌وری کار	فارغ‌التحصیلان رشته‌های علوم اقتصادی از دانشگاه‌های ایران
متیو ^۲	۲۰۰۷	فرهنگ سازمانی بهره‌وری و کیفیت	شرکت‌های نرم‌افزاری کشور هند

1. Thong & Lotta

2. Mathew



فصلنامه فرهنگ یزد

نام پژوهشگر(ان)	سال	قلمروی موضوعی پژوهش	قلمروی مکانی پژوهش
هرلی ^۱	۱۹۹۵	فرهنگ بهره‌وری نوآورانه	یک آژانس دولتی بزرگ تحقیق و توسعه در ایالات متحده

ج. سومین طبقه از سوابق پژوهشی مرتبط با این مطالعه، حاصل تلاش علمی آن دسته از پژوهشگران است که خواسته‌اند تأثیرات فرهنگ سازمانی بر پدیده بهره‌وری را در گستره سازمان‌های ایرانی مورد تحلیل قرار دهند. مشخصات تعدادی از پژوهش‌های قابل احتساب در این گروه از سوابق پژوهشی در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲. مشخصات سوابق پژوهشی ناظر بر تأثیرات فرهنگ سازمانی بر پدیده بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی

نام پژوهشگر(ان)	سال	قلمروی موضوعی پژوهش	قلمروی مکانی پژوهش
جعفرزاده	۱۴۰۲	فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی	شرکت گاز استان مازندران
مرادی و همکاران	۱۴۰۱	فرهنگ کار سازمانی و بهره‌وری کارکنان	دانشگاه‌های دولتی شهرستان سبزوار
کاوایی و همکاران	۱۴۰۰	مدل فرهنگی هافستد منطبق با رویکرد فرهنگ اسلامی	یک یگان نظامی
زردشتیان و ریحانی‌نیا	۱۴۰۰	فرهنگ سازمانی و بهره‌وری	وزارت ورزش و جوانان
محمدی	۲۰۲۰	فرهنگ سازمانی و بهره‌وری سازمانی	منطقه ۱۹ شهرداری تهران
عرب مختاری و همکاران	۱۳۹۹	بهره‌وری مبتنی بر فرهنگ سازمانی	اداره‌های کل ورزش و جوانان کل کشور
مهدی‌پور و بی‌بی حفیظه	۱۳۹۹	فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان	دانشگاه‌های شهر دوشنبه کشور تاجیکستان
اکبری و همکاران	۱۳۹۹	فرهنگ سازمانی و	بانک قوامین استان کرمانشاه

1. Hurley



سال چهارم، شماره ۱۴
بهار ۱۴۰۳

تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

نام پژوهشگر(ان)	سال	قلمروی موضوعی پژوهش	قلمروی مکانی پژوهش
		بهره‌وری نیروی انسانی	
صحرائی و همکاران	۱۳۹۷	فرهنگ سازمانی و ارتقای بهره‌وری	دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری، مرکز آموزش فنون هوایی و شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران
وحدتی و همکاران	۱۳۹۶	سرمایه اجتماعی و بهره‌وری منابع انسانی	شرکت پخش فراورده‌های نفتی استان قزوین
جلالی فراهانی و همکاران	۱۳۹۶	فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی	وزارت ورزش و جوانان
مهدیه و همکاران	۲۰۱۶	فرهنگ سازمانی و بهره‌وری	وزارت ورزش و جوانان
جلیلی	۱۳۹۵	فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان	نامشخص
حقیقتیان و عزتی	۲۰۱۵	عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی	دانشگاه آزاد اسلامی
آقاجری و آقاجری	۲۰۱۴	عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار	بانک اقتصاد نوین
رضایی صوفی	۱۳۹۳	فرهنگ سازمانی و بهره‌وری اعضای هیئت علمی	گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های پیام نور کشور
عطافر و همکاران	۲۰۱۳	فرهنگ سازمانی و بهره‌وری	یکی از شرکت‌های توزیع گاز ایران
الوانی و همکاران	۱۳۹۱	فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی	شبکه بهداشت و درمان شهرستان زنجان



نام پژوهشگر(ان)	سال	قلمروی موضوعی پژوهش	قلمروی مکانی پژوهش
عبادالله	۲۰۱۱	فرهنگ مدرسه و بهره‌وری مدرسه	مدارس دوره راهنمایی شهر شیراز
دهقان نیستانی و همکاران	۱۳۹۰	فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی	سازمان های خدمات دهی عمومی استان تهران

د. آخرین گروه از پژوهش‌های مشابه مطالعه حاضر را آن دسته از پژوهش‌ها تشکیل داده‌اند که به تحلیل متغیرهای فرهنگی شهر یا استان یزد در قلمروی موضوعی نزدیک به بهره‌وری مانند اقتصاد پرداخته‌اند؛ برای نمونه افراسیابی و حسینی (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای کمی و پیمایشی با تمرکز بر وجه ارزش‌ها از پدیده فرهنگ کوشیده‌اند تا سطح «ارزش کار» را در میان شهروندان یزدی مورد سنجش قرار دهند. آنها جامعه آماری پژوهش خود را شهروندان ۱۷ تا ۶۵ ساله یزدی تعیین کرده و از میان آنها ۴۰۵ نفر را به‌عنوان نمونه آماری برگزیده‌اند. نتایج این مطالعه نشان داده است که کار کردن در نزد شهروندان یزدی از ارزش بالاتر از متوسط برخوردار است؛ ضمن آنکه متغیرهای جامعه‌پذیری، قناعت‌طلبی و امکانات اقتصادی، رابطه مثبت و معناداری با ارزش کار دارد؛ به‌گونه‌ای که هرچه میزان این متغیرها افزایش یابد بر ارزش کار افزوده می‌شود. از سوی دیگر متغیرهای تقدیرگرایی و لذت‌گرایی رابطه منفی و معنادار با ارزش کار داشته‌اند و پاسخ‌گویانی که نمره بالاتری در لذت‌گرایی و تقدیرگرایی را گزارش کردند، ارزش کمتری برای کار قائل هستند. همچنین مرشدی و علی‌نژاد (۱۳۹۸) در پژوهشی که به روش تاریخی و اسنادی انجام شده است، ضمن بررسی مؤلفه‌های اصلی اخلاق اقتصادی یزدی‌ها، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این نوع خلق و خوی اقتصادی در مردم یزد را مورد تحلیل قرار داده و در ادامه میزان پایداری عوامل مؤثر بر اخلاق اقتصادی یزدی‌ها را در دنیای جدید بررسی کرده‌اند. این پژوهشگران همچنین راهکارهایی را برای بهره‌برداری از ابعاد مثبت این اخلاق در راستای تحقق توسعه پایدار و اقتصاد درون‌زا در این استان ارائه داده‌اند.



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

نوآوری‌ها و تمایزات مطالعه حاضر در مقایسه با سوابق پژوهشی را به شرح جدول ۳ می‌توان در این موارد دانست که تاکنون تمامی آنها در هیچ پژوهشی وجود نداشته است: بهره‌گیری از مدل بومی آی‌مپس؛ هدف‌گیری برای سنجش بلوغ فرهنگ بهره‌وری به جای تبیین چیستی این مفهوم؛ تمرکز بر موضوع اختصاصی «فرهنگ بهره‌وری» به جای پرداختن به مفاهیم عام «فرهنگ سازمانی» یا «فرهنگ اقتصادی»؛ تحدید قلمروی مکانی مطالعه به سازمان‌های واقع در استان یزد.

جدول ۳. نوآوری‌های مطالعه در مقایسه با سوابق پژوهشی

ردیف	گروه پژوهش‌های قبلی	نمونه پژوهش‌ها	تمایز مطالعه حاضر
۱	سنجش متغیر فرهنگ بهره‌وری	کریم و همکاران (۲۰۲۲)، میشر و رین (۲۰۲۰)، حیدری و پاشاجبلی (۱۳۹۹)؛ جودزاده و همکاران (۱۳۹۸)؛ مبلغی و دانش (۱۳۹۳)	تمرکز بر سازمان‌های یزدی؛ استفاده از چهارچوب مدل آی‌مپس
۲	تبیین چیستی و چگونگی فرهنگ بهره‌وری	نزوا و کیمزنی (۲۰۲۲)؛ طارمی و همکاران (۱۴۰۱)؛ چن و لین (۲۰۲۱)؛ جودزاده و همکاران (۱۳۹۸)؛ حیدری و همکاران (۱۳۹۷)؛ آدین و همکاران (۲۰۱۳)؛ بنیادی نائینی و همکاران (۱۳۹۲)؛ جین و جین (۲۰۱۳)؛ زمانی (۱۳۸۹)؛ متیو (۲۰۰۷)	سنجش بلوغ فرهنگ بهره‌وری
۳	تأثیرات فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی	جعفرزاده (۱۴۰۲)؛ کاویانی و همکاران (۱۴۰۰)؛ محمدی (۲۰۲۰)؛ اکبری و همکاران (۱۳۹۹)؛ صحرایی و همکاران (۱۳۹۷)؛ مهدیه و همکاران (۲۰۱۶)؛ آقاجری و آقاجری (۲۰۱۴)؛ الوانی و همکاران (۱۳۹۱)	تمرکز بر فرهنگ بهره‌وری (نه فرهنگ سازمانی) به صورت عام



۴	تحلیل متغیرهای فرهنگ اقتصادی شهر یا استان یزد	افراسیابی و حسینی (۱۳۹۹)؛ مرشدی و علی‌نژاد (۱۳۹۸)	تمرکز بر فرهنگ بهره‌وری (نه فرهنگ اقتصادی به صورت عام)
---	---	---	--

۲. روش پژوهش

مطالعه حاضر را می‌توان از نظر هدف پژوهش دارای ماهیت کاربردی دانست؛ چراکه به منظور ارائه تصویری شفاف از وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در تعدادی از سازمان‌های استان یزد انجام شده است و انتظار می‌رود که با معرفی گلوگاه‌ها و نقاط ضعف احتمالی آنها به تسهیل جریان مدیریت بهره‌وری در این‌گونه شرکت‌ها منتج شود. رویکرد غالب در این مطالعه برای گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی است و در آن وضعیت امتیازات عنصر فرهنگ در ده سازمان یزدی که در سال‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ در چهارچوب مدل بومی آی‌مپس مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند، تحلیل و با امتیازات دیگر عناصر همین مدل مقایسه می‌شود. گفتنی است برای ارزیابی هرکدام از سازمان‌ها گروه‌های سه نفره از ارزیابان مدل اعزام شده‌اند تا در مدت یک یا دو روز و بر اساس مندرجات کاربرد خوداظهاری و همچنین دیگر داده‌هایی که از طریق مطالعه اسناد، مصاحبه با مسئولان بهره‌وری، مشاهده محیطی و نظرسنجی از کارکنان به دست آورده‌اند، قضاوت خود را درباره امتیازات هرکدام از پودمان‌ها، عناصر و معیارهای مدل آی‌مپس در همان سازمان ثبت و از طریق ارائه گزارش بازخورد منتشر کنند. جامعه آماری مطالعه را تعداد ده سازمان یزدی تشکیل می‌دهد که با مدل یادشده مورد سنجش قرار گرفته‌اند و مشخصات آنها در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: مشخصات سازمان‌های تشکیل دهنده جامعه آماری مطالعه

ردیف	ماهیت	مالکیت	گستره عملکرد (ملی یا استانی)	اندازه بر اساس تعداد کارکنان	رشته فعالیت یا شکل حقوقی
۱	خدماتی	دولتی	استانی	بزرگ	شرکت دولتی
۲	تولیدی	خصوصی	ملی	بزرگ	تولید محصولات فولادی



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

۳	خدماتی	دولتی	استانی	بزرگ	اداره کل استانی
۴	خدماتی	دولتی	استانی	بزرگ	اداره کل استانی
۵	تولیدی	خصوصی	ملی	بزرگ	تولید کاشی و سرامیک
۶	خدماتی	دولتی	استانی	متوسط	اداره کل استانی
۷	خدماتی	دولتی	استانی	متوسط	اداره کل استانی
۸	تولیدی	خصوصی	ملی	بزرگ	تولید محصولات فولادی
۹	تولیدی	خصوصی	ملی	کوچک	تولید نرم افزار
۱۰	تولیدی	خصوصی	ملی	کوچک	ماشین‌سازی

در بخش پایانی مطالعه و به منظور اولویت‌بندی وجوه چهارگانه فرهنگ بهره‌وری از تکنیک «فرایند رتبه‌بندی تفسیری»^(IRP¹) تبعیت شده است که روشی ابتکاری و مفید برای شفاف‌سازی اثرات متقابل عوامل گوناگون محسوب می‌شود. در این روش، عناصر مورد مقایسه در سطرها و ستون‌های ماتریس جای داده می‌شوند و سپس نظرات خبرگان درباره کیفیت اثرگذاری و اثرپذیری متقابل آنها به صورت عبارات تفسیری در آن درج می‌شود. در ادامه نیز کمّیت یا شدت اثرگذاری و اثرپذیری همان عناصر از طریق درج اعداد در «ماتریس تسلط روابط متقابل» توسط خبرگان مشخص می‌شود؛ بدین ترتیب می‌توان اثرگذارترین و اثرپذیرترین عنصرها را شناسایی کرد. مزیت این روش در مقایسه با تکنیک‌های مشابهی مانند «فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی» (AHP)، ثبت و شفاف‌شدن نظرات خبرگان در فرایند اولویت‌بندی است تا ابهامات و سردرگمی‌های شناختی را در جریان رتبه‌بندی به حداقل برساند (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۸). خبرگان مشارکت‌کننده در این بخش از مطالعه، شامل سه نفر از نمایندگان سازمان‌های ارزیابی‌شده، دو نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های استان یزد در رشته مدیریت و دو نفر از نمایندگان گروه پژوهش بوده‌اند که در جلسه‌ای حضوری به مدت نود دقیقه به هم فکری پرداخته‌اند.

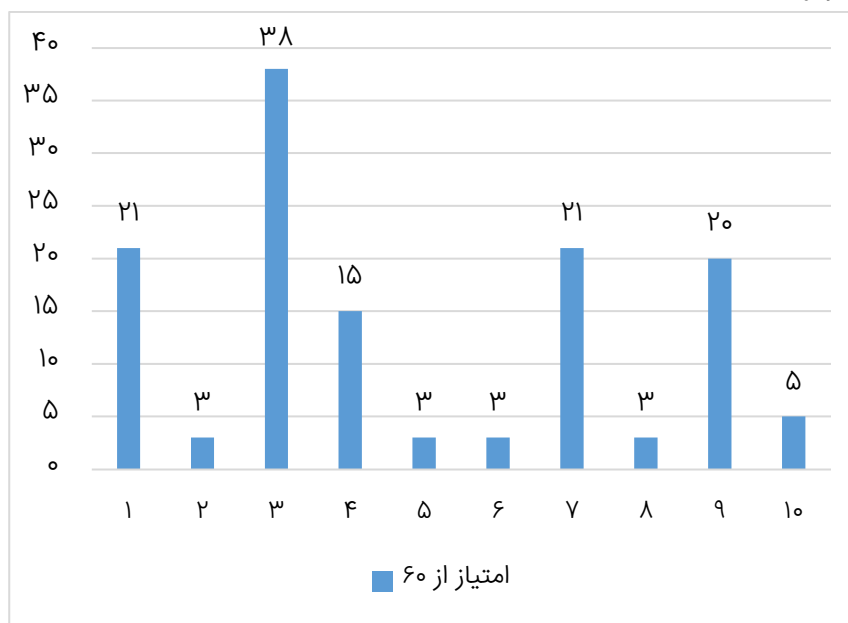


1. Interpretive Ranking Process (IRP)

۱. یافته‌ها

مجموعه اطلاعات به دست آمده از مطالعه گزارش‌های بازخورد ده سازمان یزدی ارزیابی شده با مدل بومی آی‌مپس در زمینه بلوغ فرهنگ بهره‌وری به شرح زیر ارائه می‌شوند.

- امتیازات: از میان ده سازمان یزدی که با مدل آی‌مپس مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند، بیشترین امتیاز در عنصر «فرهنگ» را سازمان شماره ۳ کسب کرده است (معادل ۳۸ از ۶۰) که سازمانی خدماتی و بزرگ‌مقیاس با ماهیت اداره کل استانی محسوب می‌شود. از سوی دیگر، کمترین امتیاز در همین عنصر (معادل ۳ از ۶۰) نیز به سازمان‌های شماره ۲ و ۵ و ۶ تعلق گرفته است که به ترتیب شرکت خصوصی بزرگ‌مقیاس در صنعت محصولات فولادی، شرکت خصوصی بزرگ‌مقیاس در صنعت کاشی و سرامیک و اداره کل استانی با اندازه متوسط هستند؛ بدین ترتیب ده سازمان یزدی مورد بررسی در این مطالعه، به طور میانگین موفق به کسب ۱۳ امتیاز از مجموع ۶۰ امتیاز عنصر «فرهنگ» در مدل آی‌مپس شده‌اند (معادل ۲۲ درصد از سقف امتیاز). نمودار ۱ امتیازهای هرکدام از این ده سازمان را در نمایی کلی به تصویر کشیده است.



نمودار ۱. امتیازات سازمان‌های ارزیابی شده در عنصر «فرهنگ»



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

- سطح بلوغ: چنان‌که در معرفی مدل آی‌مپس نیز اشاره شد، هفت سطح بلوغ در این مدل بومی پیش‌بینی شده است که بازه امتیازی هرکدام از آنها در جدول ۵ مشاهده می‌شود. از میان ده سازمان یزدی که با این مدل ارزیابی شده‌اند هفت بنگاه در سطح ابتدایی (پایین‌ترین سطح از سطوح هفت‌گانه) قرار گرفته‌اند و تنها سه سازمان موفق شده‌اند که خود را به سطح مقدماتی (سطح دوم از سطوح هفت‌گانه) برسانند و هیچ‌کدام از آنها نتوانسته‌اند به سطوح بالاتر (از پایه تا متعالی) صعود کنند. اگر مبنای تعیین سطح بلوغ فرهنگ سازمانی در بنگاه‌های اقتصادی استان یزد را میانگین امتیازات کسب‌شده توسط این ده سازمان در نظر بگیریم (معادل ۲۲ درصد از سقف امتیاز)، می‌توان سطح مقدماتی (سطح دو از سطوح هفت‌گانه) را برای این سازمان‌ها لحاظ کرد.

جدول ۵. چگونگی توزیع ده سازمان در سطوح هفت‌گانه بلوغ فرهنگ بهره‌وری

ردیف	عنوان سطح	درصد امتیاز	تعداد سازمان‌ها	درصد سازمان‌ها
۱	ابتدایی	۰ - ۲۰	۷	۷۰
۲	مقدماتی	۲۱ - ۳۹	۳	۳۰
۳	پایه	۴۰ - ۵۴	۰	۰
۴	میانی	۵۵ - ۶۸	۰	۰
۵	بهبودیافته	۶۹ - ۸۰	۰	۰
۶	پیشرفته	۸۱ - ۹۱	۰	۰
۷	متعالی	۹۲ - ۱۰۰	۰	۰

- مقایسه با دیگر عناصر مدل: چنان‌که پیش از این نیز اشاره شد متوسط امتیازهای این ده سازمان یزدی، حدود ۲۲ درصد از سقف امتیاز عنصر فرهنگ بوده است (امتیاز ۱۳ از ۶۰)؛ نکته جالب آن است که میانگین امتیازهای این سازمان‌ها در هفده عنصر دیگر نیز بسیار نزدیک به همین مقدار و معادل ۲۳ درصد از سقف امتیازها بوده است؛ در واقع سطح امتیاز عنصر فرهنگ در میان هجده عنصر مدل آی‌مپس در وضعیتی متوسط قرار دارد. خاطرنشان می‌سازد که بالاترین درصد امتیاز کسب‌شده (معادل ۵۰ درصد)، متعلق به عنصر «فناوری اطلاعات» در پودمان «زیرساخت» است و از سوی دیگر، دو عنصر «مدیریت دانش» و



«بازنگری» در پودمان «پایدارسازی» نیز کمترین درصد امتیازات (معادل ۵ و ۴ درصد) را به خود اختصاص داده‌اند.

- امتیازهای وجوه چهارگانه: همان‌گونه که بیان شد در مدل آی‌مپس، چهار وجه فرعی برای عنصر فرهنگ پیش‌بینی شده است که با عناوینی از قبیل نشانه‌ها، الگوها، آیین‌ها و ارزش‌ها نام‌گذاری شده‌اند. هرکدام از این مؤلفه‌ها سطح سازگاری بخشی از فرهنگ سازمانی این بنگاه‌ها با رویکرد بهره‌وری را مورد ارزیابی قرار دهند. چنان‌که در جدول ۶ می‌توان مشاهده کرد، بیشترین موفقیت این سازمان‌ها در وجه «نشانه‌ها» بوده است و کمترین بلوغ نیز به وجه «آیین‌ها» اختصاص دارد؛ بدین ترتیب باید پذیرفت که سازمان‌های یزدی در برقراری نشانه‌های ملموس از فرهنگ بهره‌وری مانند تبلیغات محیطی، چیدمان محل کار، طراحی فرم‌ها و تجهیزات، طراحی ابزارها و محیط، شیوه استفاده از منابع و... موفق‌تر از سایر وجوه فرهنگ بهره‌وری عمل کرده‌اند و در اقدام ناظر بر هماهنگ‌سازی آیین‌های سازمانی با فرهنگ بهره‌وری مانند شیوه برگزاری مراسم گروهی در سازمان، مشارکت افراد در پویش‌های ناظر بر بهره‌وری، اشتیاق کارکنان برای حضور در رویدادها و مسابقات بهره‌ور و... کمترین توفیق را داشته‌اند.

جدول ۶. وضعیت کیفی وجوه چهارگانه عنصر «فرهنگ» در ده سازمان یزدی

شماره سازمان	وضعیت کیفی وجوه عنصر فرهنگ			
	نشانه‌ها	الگوها	آیین‌ها	ارزش‌ها
۱	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف
۲	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	ضعیف
۳	متوسط	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط
۴	ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	ضعیف
۵	ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف
۶	ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف
۷	متوسط	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف
۸	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	ضعیف



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	متوسط	ضعیف	۹
خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	۱۰
ضعیف	خیلی ضعیف	خیلی ضعیف	ضعیف	میانگین

- توازن امتیازات: گزاره‌های درج شده در سطر پایانی جدول ۷ حاکی از آن است که وضعیت بلوغ وجوه چهارگانه عنصر «فرهنگ» در این ده سازمان، تا حدودی نامتوازن است؛ به‌گونه‌ای دو مورد از این چهار وجه شامل نشانه‌ها و ارزش‌ها در وضعیت «ضعیف» قرار گرفته‌اند و دو وجه دیگر، یعنی الگوها و آیین‌ها در وضعیت کیفی «خیلی ضعیف» ارزیابی شده‌اند. بیشترین میزان توازن در این امتیازات را سازمان شماره ۱۰ کسب کرده است که شرکت خصوصی کوچک مقیاس و فعال در صنعت ماشین‌سازی محسوب می‌شود؛ ضمن آنکه کمترین سطح از توازن میان این امتیازات هم به سازمان‌های شماره ۱ و ۳ و ۹ تعلق دارد که به ترتیب شرکت دولتی بزرگ مقیاس، اداره کل استانی بزرگ مقیاس و شرکت خصوصی تولیدی کوچک هستند.

- گروه‌بندی سازمان‌ها: از میان این ده مؤسسه یزدی که با مدل آی‌مپس مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند، پنج مورد در گروه سازمان‌های «دولتی‌خدماتی» قابل دسته‌بندی هستند و پنج مورد نیز در گروه بنگاه‌های «خصوصی‌تولیدی» قرار دارند. جدول ۷ امتیازهای این دو گروه از سازمان‌ها را در عنصر فرهنگ مقایسه کرده است و چنین روایت می‌کند که گروه سازمان‌های «دولتی‌خدماتی» از نظر فرهنگ بهره‌وری بالغ‌تر از بنگاه‌های «خصوصی‌تولیدی» هستند؛ چراکه میانگین امتیازات گروه اول (حدود ۲۰ از ۶۰)، بسیار بالاتر از امتیازات دسته دوم (حدود ۷ از ۶۰) تعیین شده است.



جدول ۷. گروه‌بندی سازمان‌های ارزیابی شده

شماره گروه	عنوان گروه	شماره سازمان	امتیاز عنصر «فرهنگ»	میانگین امتیازهای گروه
۱	دولتی خدماتی	۱	۲۱	۱۹/۶
		۳	۳۸	
		۴	۱۵	
		۶	۳	
		۷	۲۱	
۲	خصوصی تولیدی	۲	۳	۶/۸
		۵	۳	
		۸	۳	
		۹	۲۰	
		۱۰	۵	

اولویت‌بندی وجوه: چنان‌که پیش از این اشاره شد، مدل آی‌مپس پدیده فرهنگ بهره‌وری را در قالب چهار وجه فرعی شامل نشانه‌ها، الگوها، آیین‌ها و ارزش‌ها مورد تحلیل قرار می‌دهد که در این مطالعه مورد اولویت‌بندی قرار گرفته‌اند؛ بدین‌ترتیب و مطابق با روش‌شناسی فرایند رتبه‌بندی تفسیری، ماتریسی از این چهار وجه تشکیل و در آن نظرات خبرگان، درباره وجود یا عدم وجود رابطه میان هر زوج از این وجوه به صورت تفسیری و کیفی درج شده است (جدول ۸). گفتنی است معیار اصلی در تشخیص رابطه میان این وجوه، موضوع بهره‌وری بوده است؛ بدین‌معنا که متخصصان مشارکت‌کننده در این مرحله از مطالعه، ظرفیت‌های احتمالی هرکدام از وجوه چهارگانه عنصر فرهنگ در مدل آی‌مپس را در فرایند ارتقای پایدار شاخص‌های بهره‌وری و اثرات ناشی از آن مورد بررسی و تفسیر قرار داده و روایتی از ارتباط احتمالی میان هر زوج از این وجوه را ارائه کرده‌اند.



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

جدول ۸. ماتریس تفسیری روابط متقابل

ارزش‌ها	آیین‌ها	الگوها	نشانه‌ها
	تبلیغات محیطی عامل جلب مشارکت افراد در رویدادهاست؛ چیدمان فضا یا طراحی تجهیزات باعث بهره‌ورانه شدن رفتارهای جمعی می‌شود.	تبلیغات محیطی باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شود تا خود را به قهرمان بهره‌وری تبدیل کنند.	نشانه‌ها
الگوها می‌توانند بعضی رفتارها را به ارزش تبدیل کنند.	قهرمانان می‌توانند افراد را به مشارکت در رویدادها تشویق کنند؛ رفتار الگوها باعث شکل‌دهی به رفتارهای جمعی می‌شود.		رفتار قهرمانان در رفتار فردی کارکنان در زمینه مدیریت مصرف اثر دارد.
رویدادهای بهره‌وری باعث نهادینه شدن ارزش‌ها می‌شوند.			آیین‌ها
	ارزش‌ها چگونگی برگزاری مراسم گروهی را تعیین می‌کنند؛ باورهای مشترک باعث شکل‌گیری موفق رویدادهاست.	ارزش‌ها تعریف‌کننده قهرمان و ضدقهرمان هستند؛ نگرش‌ها و اعتقادات از رشد الگوها حمایت می‌کنند.	ارزش‌ها جهت‌دهنده به عناصر ظاهری فرهنگ هستند؛ باورهای افراد در شیوه مدیریت مصرف آنها اثرگذار است.



در گام بعدی، قضاوت همین خبرگان درباره شدت روابط احتمالی میان هر زوج از وجوه عنصر فرهنگ، در قالب اعدادی کمی در «ماتریس تسلط روابط» درج شده است. این اعداد که به معنای تأثیرگذاری وجه مندرج در هر سطر بر وجه مندرج در هر ستون هستند، دامنه‌ای شامل عدد ۱، به معنای کمترین شدت تا عدد ۳، به معنای بیشترین شدت را در برمی‌گیرند؛ ضمن آنکه عدد صفر در این جدول، به معنای عدم تأثیرگذاری قلمداد می‌شود. شرح دقیق این اعداد در جدول ۹ نشان داده شده است.

جدول ۹. شرح اعداد قابل استفاده در فرایند رتبه‌بندی

عدد	شرح
۰	عدم اعمال تأثیر از سوی وجه مندرج در سطر بر وجه مندرج در ستون
۱	اعمال تأثیر کم از سوی وجه مندرج در سطر بر وجه مندرج در ستون
۲	اعمال تأثیر متوسط از سوی وجه مندرج در سطر بر وجه مندرج در ستون
۳	اعمال تأثیر زیاد از سوی وجه مندرج در سطر بر وجه مندرج در ستون

گفتنی است روش تعیین امتیاز هر تفسیر مندرج در ماتریس، اجماع خبرگان بوده است؛ به عبارت دیگر در جلسه حضوری خبرگان و پس از قرائت متن مندرج در ماتریس تفسیری (جدول ۸)، افراد به مشورت با همدیگر پرداخته و نظرات اولیه خود را اعلام کرده‌اند تا در ادامه و ضمن بحث و تبادل نظر، برداشت عمومی آنها در قالب عددی واحد در ماتریس تسلط (جدول ۱۰) ثبت شود. ستون آخر این جدول، حاوی شاخص «شدت اثرگذاری» است که از جمع جبری اعداد مندرج در سطرهای جدول به دست می‌آید و تعیین‌کننده رتبه (اولویت) هر کدام از این وجوه چهارگانه خواهد بود. همچنین اعداد مندرج در سطر پایانی جدول با عنوان «شدت اثرپذیری» نشان خواهد داد که کدام وجه، بیشترین اثرپذیری از مجموعه وجوه دیگر را داراست.



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

جدول ۱۰. ماتریس تسلط روابط متقابل

شدت اثرگذاری	ارزش‌ها	آیین‌ها	الگوها	نشانه‌ها	
۳	۰	۲	۱		نشانه‌ها
۴	۱	۲		۱	الگوها
۱	۱		۰	۰	آیین‌ها
۷		۳	۲	۲	ارزش‌ها
	۲	۷	۳	۳	شدت اثرپذیری

بر اساس مندرجات جدول فوق می‌توان چنین برداشت کرد که «ارزش‌ها» اثرگذارترین وجه از عنصر فرهنگ بهره‌وری است؛ ضمن آنکه اثرپذیرترین وجه نیز «آیین‌ها» برآورد می‌شود. جدول (۱۱) ترتیب اولویت اثرگذاری وجوه چهارگانه عنصر فرهنگ در مدل آی‌مپس را روایت کرده است.

جدول ۱۱. ترتیب اولویت وجوه عنصر فرهنگ

عنوان وجه	اولویت
ارزش‌ها	اول
الگوها	دوم
نشانه‌ها	سوم
آیین‌ها	چهارم

نتیجه‌گیری

از جمع‌بندی یافته‌های پژوهش‌ها در این مطالعه می‌توان به این نتیجه رسید که سطح بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های یزدی مورد بررسی، بسیار پایین است؛ چراکه هیچ‌کدام از این ده سازمان نتوانسته‌اند جایگاهی بهتر از سطح «مقدماتی» کسب کنند که دومین رده در سطوح هفت‌گانه مدل ایرانی سنجش بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری (مدل آی‌مپس) محسوب می‌شود؛ به‌ویژه آنکه ۷۰ درصد از این بنگاه‌ها در پایین‌ترین سطح بلوغ، یعنی سطح «ابتدایی» قرار گرفته‌اند. محاسبه میانگین درصد امتیازات کسب‌شده در این عنصر برای تمامی ده سازمان (معادل ۲۲ درصد) نیز همین نتیجه‌گیری را مبنی بر نابالغ بودن فرهنگ



بهره‌وری در این مؤسسه‌های تأیید می‌کند؛ هرچند میانگین امتیازات سازمان‌های مورد مطالعه در سایر هفده عنصر مدل «آی‌مپس» هم بسیار به این مقدار نزدیک است (معادل ۲۳ درصد)؛ بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که اگرچه سطح بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های یزدی پایین است، اما در مقایسه با دیگر عناصر نظام جامع مدیریت بهره‌وری مانند نیروی انسانی، منابع مالی، زیرساخت‌های فیزیکی، گام‌های چرخه مدیریت بهره‌وری، اثرات زیست‌محیطی و... در وضعیتی مشابه با میانگین آنها قرار دارد. همچنین یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد که از میان وجوه چهارگانه عنصر «فرهنگ»، یعنی نشانه‌ها، الگوها، آیین‌ها و ارزش‌ها، بیشترین موفقیت در زمینه برقراری نشانه‌های ظاهری و ملموس فرهنگ بهره‌وری، یعنی وجه نشانه‌ها به دست آمده است و اصلی‌ترین ضعف سازمان‌های یزدی را باید در انجام اقدام ناظر بر هماهنگ‌سازی آیین‌های سازمانی با فرهنگ بهره‌وری مانند برگزاری رویدادها و مسابقات بهره‌وری، جلب مشارکت افراد در پویای ناظر بر بهره‌وری، رعایت اصول بهره‌وری در برگزاری مراسم گروهی در سازمان و... دانست. دیگر نتیجه این پژوهش حاکی از آن است که سازمان‌های دولتی خدماتی استان یزد از نظر فرهنگ بهره‌وری بالغ‌تر از بنگاه‌های خصوصی تولیدی این استان هستند. همچنین روشن شد که ارزش‌ها و آیین‌ها، به ترتیب، اثرگذارترین و اثرپذیرترین وجوه از عنصر فرهنگ بهره‌وری در مدل آی‌مپس هستند.

مقایسه نتایج حاصل از این مطالعه با یافته‌های پیشینه پژوهشی مرتبط، حاکی از وجود شباهت‌ها و تفاوت‌هایی میان خروجی‌های نهایی این مطالعات است. کریم و همکاران (۲۰۲۲) با سنجش بلوغ فرهنگ کیفیت در شرکت‌های ساختمانی کشور اندونزی، میانگین امتیازات سازمان‌های ارزیابی شده را حدود ۶۰ درصد اعلام کرده‌اند که در مقایسه با یافته‌های مطالعه موجود که میانگین امتیازات را حدود ۲۰ درصد نشان داده است، سطح بالاتری از بلوغ فرهنگ سازمانی در کشور یادشده را روایت می‌کند. همچنین می‌شرا و رین (۲۰۲۰) نیز در ارزیابی بنگاه‌های اقتصادی کشور هند، کسب سطوح بلوغ ۴ از ۵ را گزارش کرده‌اند؛ درحالی‌که بالاترین سطح بلوغ شناسایی شده در مطالعه حاضر، معادل ۳ از ۷ است. دلیل اختلاف یافته‌های دو پژوهش مذکور با مطالعه حاضر را می‌توان به تفاوت در



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

مفاهیم مورد سنجش (فرهنگ کیفیت، فرهنگ تعالی و فرهنگ بهره‌وری) و نیز زمینه اجتماعی متفاوت میان جوامع (اندونزی، هند و ایران) مرتبط دانست. در میان پژوهشگران ایرانی، حیدری و پاشاجبلی (۱۳۹۹) نیز همانند پژوهش حاضر، بر پایین بودن سطح بلوغ سازمان‌ها در عنصر «فرهنگ و ارزش‌ها» تأکید دارند و از این نظر، یافته‌های دو مطالعه هم‌راستا به نظر می‌رسند. از جمله تفاوت‌های میان نتایج این دو مطالعه می‌توان به این‌گزاره اشاره کرد که هرچند هر دو گزارش، به مقایسه سازمان‌های دارای ماهیت دولتی و خصوصی پرداخته‌اند، اما مطالعه قبلی برخلاف پژوهش حاضر، در موضوع فرهنگ بهره‌وری، تفاوتی را میان این دو گروه از مؤسسه‌ها تأیید نکرده است. همچنین نتایج پژوهش حاضر از آن نظر با پژوهش جودزاده و همکاران (۱۳۹۸) هم‌راستا به نظر می‌رسد که هر دو مطالعه، سطح توسعه‌یافتگی فرهنگ بهره‌وری در قلمروی مکانی مورد تحقیق را پایین ارزیابی کرده‌اند. تفاوت اصلی میان یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعه مبلغی و دانش (۱۳۹۳) نیز در آن است که نقطه ضعف اصلی در این مطالعه، مؤلفه «آیین‌ها» تشخیص داده شده، ولی در پژوهش قبلی، مؤلفه «سازگاری» مهم‌ترین نقطه ضعف سازمان‌های بررسی شده در عرصه فرهنگ بهره‌وری معرفی شده است. دلیل این تفاوت را باید به اختلاف میان چهارچوب نظری حاکم بر این دو مطالعه و ابزارهایی مربوط دانست که برای سنجش متغیر فرهنگ بهره‌وری استفاده کرده‌اند.

۳. پیشنهادها

به استناد یافته‌های حاصل از این مطالعه می‌توان پیشنهادهایی به شرح زیر را خطاب به مدیران بنگاه‌های مورد مطالعه و همچنین مسئولان اجرایی حرکت بهره‌وری در سطوح ملی و استانی ارائه کرد.

- به مسئولان بهره‌وری سازمان‌های یزدی بررسی شده در این پژوهش توصیه می‌شود تلاش برنامه‌ریزی شده برای ارتقای سطح بلوغ فرهنگ بهره‌وری را با تمرکز بر یافته‌های حاصل از مطالعه حاضر به شرح زیر آغاز کنند.



- رفع گلوگاه کلیدی فرهنگ بهره‌وری در بخش «آیین‌ها» از طریق برگزاری رویدادها و مسابقات بهره‌وری، جلب مشارکت افراد در پوشش‌های ناظر بر بهره‌وری، رعایت اصول بهره‌وری در برگزاری مراسم گروهی سازمان.
- تثبیت نقطه قوت کنونی در مؤلفه «نشانه‌ها» از طریق افزایش تبلیغات محیطی با موضوع بهره‌وری، طراحی بهره‌ورانه محیط کاری مانند فرم‌ها، ابزارها، تجهیزات، چیدمان فضای کار و... و همچنین مدیریت مصرف منابعی مانند آب و انرژی در سازمان.
- تقویت مؤلفه «الگوها» از راه شناسایی و بازشناسی افرادی که به صورت خودجوش به ترویج فرهنگ بهره‌وری می‌پردازند و با رفتارهایی مانند رعایت الگوی مصرف، توصیه به دیگران برای انجام فعالیت‌های بهره‌ورانه، پیشتازبودن در همراهی با طرح‌های بهره‌وری و... شناخته می‌شوند.
- تمرکز بر مؤلفه «ارزش‌ها» از طریق تدوین اسناد راهبردی مانند بیانیه ارزش‌های کلیدی سازمان و اقدام تشویقی و تنبیهی برای نهادینه‌سازی ارزشمند شمرده شدن ویژگی‌ها و رفتارهایی مانند قناعت، صرفه‌جویی، نظم، قانون‌مداری و همچنین ناپسند دانسته شدن رفتارهایی از قبیل اسراف و اتلاف وقت.
- با توجه به دیگر نتیجه این مطالعه به سازمان‌های خصوصی تولیدی مورد بررسی توصیه می‌شود به منظور الگوبرداری از تجربه‌های موفق سازمان‌های دولتی خدماتی استان در عرصه فرهنگ‌سازی بهره‌وری، تلاش برای ایجاد زمینه‌های یادگیری از طریق برگزاری نشست‌های تبادل تجربه یا بازدیدهای میدانی برای انتقال دانش را در دستور کار خود قرار دهند.
- در سطح استانی هم می‌توان خطاب به مسئولان حرکت بهره‌وری، به ویژه استانداری یزد، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد، اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان یزد و سازمان جهاد کشاورزی استان یزد توصیه‌هایی را به شرح زیر مطرح کرد.
- بهره‌گیری از چهارچوب کاربردی «آی‌مپس» (مدل ایرانی سنجش بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری) برای هدایت جریان ارتقای بهره‌وری در سطح بنگاه‌های استان.
- ایجاد زمینه الگوبرداری و تبادل تجربه میان سازمان‌های استان در دو بخش خصوصی و دولتی به منظور انتقال دانش و تجارب ایجادشده در عرصه فرهنگ‌سازی بهره‌وری.



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

- برگزاری رویدادهای استانی با موضوع بهره‌وری و با مشارکت نمایندگان بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های خدماتی به منظور ایجاد انگیزه و رقابت در راستای ارتقای بهره‌وری و نهادینه‌سازی فرهنگ آن.
- در سطح ملی به «سازمان ملی بهره‌وری» به عنوان کلیدی‌ترین متولی رسمی در زمینه ارتقای بهره‌وری بنگاه‌های ایرانی پیشنهادهایی به شرح زیر قابل ارائه است.
- همکاری با نهادهای مسئول جریان فرهنگ‌سازی مانند صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و همچنین اصحاب رسانه به منظور زمینه‌سازی اجتماعی توسعه فرهنگ بهره‌وری در کشور.
- تدوین مقررات تشویقی در راستای توسعه فرهنگ بهره‌وری در سطوح سازمانی و استانی مانند حمایت از رویدادهای بهره‌وری، سرمایه‌گذاری برای تهیه زیرساخت‌های ضروری و... و پیگیری برای تصویب و ابلاغ آنها به مخاطبان مرتبط.
- بازنگری جزئی اسناد راهنما و مقررات ناظر بر حرکت ملی بهره‌وری، به ویژه «نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری»، ابلاغ شده از سوی سازمان ملی بهره‌وری، با هدف تقویت جریان فرهنگ‌سازی بهره‌وری در سازمان‌ها از طریق غنی‌سازی ترکیب ساختارهای مدیریتی و کارشناسی بهره‌وری سازمان‌های ایرانی مانند کمیته بهره‌وری، کارگروه کارشناسی و... با افزودن عضویت مسئولان روابط عمومی و فرهنگ سازمانی.
- در پایان و بر مبنای محدودیت‌های اصلی مطالعه حاضر شامل تمرکز بر مدل آی‌مپس، انتخاب ده سازمان و عدم ورود به مرحله پساتحلیل، پیشنهادهایی نیز به شرح زیر خطاب به پژوهش‌گران آتی ارائه می‌شود.
- بهره‌گیری از سایر مدل‌های نظری یا اجرایی برای سنجش بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌ها.
- تعمیم قلمروی مکانی مطالعه از استان یزد به سایر استان‌ها و مناطق یا کل کشور.
- طراحی نقشه راه مشترک ارتقای فرهنگ بهره‌وری در بنگاه‌های مورد مطالعه.



۴. سپاس‌گزاری

نویسندگان مقاله از دبیرخانه مدل ایرانی سنجش بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری، مستقر در شرکت سامان‌آوران توسعه، که بخشی از داده‌های مورد نیاز مطالعه را ارائه داده است سپاس‌گزاری می‌کنند.



- اسماعیلی، محمودرضا، ساعدی، عبدالله، و شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۸). تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش‌آفرینی منابع انسانی، بر اساس رویکرد IRP. *اندیشه مدیریت راهبردی* (اندیشه مدیریت)، ۱۱۳(۱) (پیاپی ۲۵)، ۳۲۱-۳۴۶.
- افراسیابی، حسین و حسینی، سید علی (۱۳۹۹). عوامل اجتماعی مرتبط با ارزش کار در میان شهروندان یزد. *فرهنگ یزد*، ۲(۳)، ۹-۳۶.
- اکبری، پیمان، نظری، کامران، و مهدیخانی، روح‌انگیز (۱۳۹۹). تحلیل تأثیر فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۸(۳)، ۱۱۷-۱۴۸.
- الوانی، سید مهدی، محمدی، سمیه، و میرزایی، مهدی (۱۳۹۱). تأثیر فرهنگ سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی. *پژوهشگر*، ۹(۲۸)، ۲۵-۳۸.
- بنیادی نائینی، علی، جلالی نائینی، سید غلامرضا، و فهیما، مریم (۱۳۹۲). طراحی مدل تطبیقی فرهنگ سازمانی در تعالی بهره‌وری فردی کارکنان: مورد مطالعه بانک سپه. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۳(۲)، ۱-۲۰.
- جعفرزاده، ولی اله (۱۴۰۲). بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی (مطالعه موردی کارکنان شرکت ملی گاز استان مازندران). پنجمین کنفرانس بین‌المللی و ششمین همایش ملی یافته‌های نوین در مدیریت، روانشناسی و حسابداری.
- جلالی فراهانی، مجید، فریدونی، مسعود، و ظفری، رؤیا (۱۳۹۶). ارائه مدل تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۴(۱)، ۴۱-۴۸.
- جلیلی، آرزو (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و کارآفرینی با تأکید بر شرایط اقتصاد مقاومتی.
- جودزاده، مهتا، یعقوبی، نورمحمد، روشن، سید علی قلی، و نداف، مهدی (۱۳۹۷). ارائه چارچوب بومی معماری فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب.



- مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی (مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)، ۹ (۳۶)، ۱۰۳-۱۳۶.
- جودزاده، مهتا، یعقوبی، نورمحمد، روشن، سید علیقلی، و نداف، مهدی. (۱۳۹۸). طراحی مدل بومی شناخت، سنجش و آسیب شناسی فرهنگ بهره‌وری (مطالعه‌ای در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب). *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، ۱۳(۴۸)، ۳۷-۷۵.
- حیدری، عباس، وفایی نجار، علی، و بخشی، محمود (۱۳۹۷). فرهنگ بهره‌وری در قلمرو مراقبت بالینی: مطالعه کیفی. *مدیریت سلامت*، ۲۱(۷۳)، ۹-۲۴.
- حیدری، لیدا، و پاشاجبلی، سید حبیب (۱۳۹۹). سنجش بلوغ اجرای مدیریت بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی. *دومین کنفرانس علمی پژوهشی مدیریت و مهندسی صنایع، موناکو-فرانسه*.
- دهقان نیستانی، مهدی، رسولی نژاد، عبدالحسین، و عزیزی، حبیب (۱۳۹۰). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های خدمات‌دهی عمومی استان تهران. *مدیریت صنعتی*، ۶(۱۶)، ۸۹-۱۰۲.
- رضایی صوفی، مرتضی (۱۳۹۳). ارتباط بین فرهنگ سازمانی با خلاقیت و بهره‌وری اعضای هیئت علمی تربیت‌بدنی پیام نور کشور. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۳(۱۱)، ۸۵-۹۴.
- زارع بنادکوکلی، عباس، اولیا، محمدصالح، کارگر شورکی، هدایت، حاجی غلام سریزدی، علی، و احمدی یزدی، احمد. (۱۴۰۲). مدل ایرانی سنجش بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری (iMAPS). تهران: سازمان ملی بهره‌وری ایران.
- زردشتیان، شیرین و ریحانی‌نیا، جلیل (۱۴۰۰). اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری با نقش میانجی خلاقیت و نوآوری در وزارت ورزش و جوانان ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳(۶۷)، ۲۸۸-۳۱۶.
- زمانی، فریبا (۱۳۸۹). فرهنگ بهره‌وری کار: مطالعه عوامل مؤثر بر رضایت شغلی فارغ‌التحصیلان رشته‌های علوم اقتصادی. *جامعه‌پژوهی فرهنگی*، ۱(۱)، ۱-۳۱.



تبیین وضعیت بلوغ فرهنگ بهره‌وری در سازمان‌های استان یزد

- صحرایی، مرادحاصل، احمدی، امینه، و احقر، قدسی (۱۳۹۷). جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری (مورد مطالعه دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری، مرکز آموزش فنون هوایی و شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران). *علوم اجتماعی شوشتر*، ۱۲ (۴۳)، ۲۷۳-۲۹۴.
- طارمی، سمیرا، مجتبی‌زاده، محمد، و مرادی مسعود. (۱۴۰۱). طراحی الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری برای نظام آموزش و پرورش ایران به شیوه نظریه زمینه‌ای. *مدیریت فرهنگی*، ۱۶ (۵۶)، ۴۹-۶۳.
- عرب مختاری، روح‌الله، شریفیان، اسماعیل، قهرمان تبریزی، کوروش، و منوچهری نژاد، محسن. (۱۳۹۹). طراحی مدل مفهومی بهره‌وری مبتنی بر فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان. *علوم پزشکی رازی (مجله دانشگاه علوم پزشکی ایران)*، ۲۷ (۸)، ۱۵۰-۱۵۷.
- کارگر شورکی، هدایت، اولیا، محمدصالح، زارع بنادکوکوی، عباس، حاجی غلام سربزیدی، علی، و احمدی یزدی، احمد. (۱۴۰۲). طراحی مدل ارزیابی بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی. *پژوهش در مدیریت تولید و عملیات*، ۱۴ (۳)، ۱-۳۳.
- کاویانی، حسن، سبزیکاران، اسماعیل، و روشندل، مهدی (۱۴۰۰). بررسی رابطه مدل فرهنگی هافستد (منطبق با رویکرد فرهنگ اسلامی) بر بهره‌وری منابع انسانی در یک یگان نظامی. *مدیریت و پژوهش‌های دفاعی*، ۲۰ (۹۴)، ۱۳۷-۱۶۳.
- مبلغی، مصطفی، و دانش، الهام (۱۳۹۳). بررسی متغیرهای مؤثر بر فرهنگ سازمانی در جهت بهبود فرهنگ و بهره‌وری سازمانی در صنعت بیمه با استفاده از مدل دنیسون (مطالعه موردی: صندوق ضمانت صادرات ایران). *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، ۸ (۳۱)، ۱۰۱-۱۲۴.
- مرادی، مهدی، کلدی، علیرضا، و سیدمیرزایی، سید محمد (۱۴۰۱). مطالعه جامعه‌شناختی فرهنگ کار سازمانی و اثرات آن بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های دولتی شهرستان سبزوار. *تغییرات اجتماعی- فرهنگی*، ۱۸ (۶۹)، ۱۴۸-۱۷۹.
- مرشدی، ابوالفضل و علی نژاد، منوچهر (۱۳۹۸). اخلاق اقتصادی یزدی‌ها: زمینه‌های شکل‌گیری و دلالت‌های آن برای سیاست‌گذاری‌های استان. *فرهنگ یزد*، ۱ (۲)، ۸-۲۶.



- مهدی پور، اسمعیل، و بی بی حفیظه، مجیداوا (۱۳۹۹). تأثیر فرهنگ سازمانی و استرس شغلی بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۱(۴۵)، ۳۰۵ - ۳۱۸.

- وحدتی، حجت، موسوی نژاد، سید هادی، و حسنی، علی اکبر (۱۳۹۶)، بررسی نقش سرمایه اجتماعی در جهت ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی: با تأکید بر نقش واسط فرهنگ سازمانی و مدیریت. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی (مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)*، ۹(۳۳)، ۱۵۷ - ۱۸۳.

Aghajeri, M., & Aghajeri, V. (2014). Investigating factors affecting labor productivity: A case study in Eghtesad-e-Novin Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3 (s)), pp-3301.

Atafar, A., Fallahneia, M., & Shahrabi, M. (2013). A study on relationship between organizational culture and productivity. *Management Science Letters*, 3(11), 2705-2708.

Bakas, D., Kostis, P., & Petrakis, P. (2020). Culture and labour productivity: An empirical investigation. *Economic Modelling*, 85, 233-243.

Chen, S., & Lin, N. (2021). Culture, productivity and competitiveness: disentangling the concepts. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(1), 52-75.

Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 45.

Ebadollah, A. (2011). Organizational culture and productivity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 772-776.

Haghighatian, M., & Ezati, Y. (2015). An investigation into effective factors on human resources productivity (case study: Region 11, Islamic Azad University, Iran). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 205, 601-607.

Hurley, R. F. (1995). Group culture and its effect on innovative productivity. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(1-2), 57-75.



Jain, A. K., & Jain, S. (2013). Understanding organizational culture and leadership-enhance efficiency and productivity. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 16(2), 43-53.

Karim, R. A., Latief, Y., & Zagloel, T. Y. (2022). Measuring and Benchmarking the Quality Culture Maturity of Construction Companies in Indonesia. *Int. J. Eng*, 35, 2027-2039.

Mahdiyeh, M., Nakhaei, H., & Kebriaei, A. (2016). Impact of Organizational Culture on Productivity: A Study among Employees of Ministry of Youth and Sports, Iran. *International journal of humanities and social sciences*, 3(3), 170-177.

Mathew, J. (2007). The relationship of organisational culture with productivity and quality: A study of Indian software organisations. *Employee relations*, 29(6), 677-695.

Mishra, N., & Rane, S. B. (2020). Development and deployment of organisational culture maturity model (TMKC) for the business excellence success. *International Journal of Business Excellence*, 21(2), 153-169.

Mohammadi, S. (2020). Organizational culture and its impact on organizational productivity. *International Journal of Human Capital in Urban Management (IJHCUM)*, 5(3), 267-276.

Nzuva, S. M., & Kimanzi, P. M. (2022). The impact of organisational culture on employees' productivity: A comprehensive systematic review. *European Journal of Business and Management*, 14(4), 42-55.

Thong, R., & Lotta, T. (2015). Creating a culture of productivity and collaborative innovation: Orion's R&D transformation. *Research-Technology Management*, 58(3), 41-51.

Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77.

Yamoah, E. E., Offei-Gyekyi, F., & Forson, J. A. (2024). Enhancing Workplace Productivity: The Nexus of Organizational Culture and Policies in Public Institutions. *Journal of HRM*, 27(1)..



Explaining the Maturity State of Productivity Culture in Yazd Province

Hedayat Kargar-Shouroki, Abas Zare-Banadkouki, Meisam Nasiri,
Razieh Mirjalili, Amir Abbas Sazesh

Abstract

Despite proving the positive effect of organizational culture on productivity, measuring the maturity of productivity culture requires a precise tool. One of these native tools is "iMAPS Model" which defines productivity culture from four aspects (including signs, patterns, customs and values). This model has been used in its trial implementation stage in ten organizations in Yazd province and measured the state of productivity culture in these companies. The present study tries to represent and analyze this information in order to provide a relatively clear picture of this phenomenon in the organizational ecosystem of Yazd province; Therefore, while following the methodology of applied and descriptive-analytical research, the data obtained from the evaluation of these companies have been analyzed. The findings showed that the productivity culture maturity level in organizations under investigation is very low; besides, among the four aspects of the "culture" element, the strengths and weaknesses of Yazd organizations are evident in the "signs" and "customs" components, respectively. Another result of the research indicates that the "government-service" organizations of Yazd province are more mature in terms of productivity culture than the "private-production" enterprises of this province. The prioritization of the four aspects of this element also showed that "values" and "customs" are the most effective and the most affected aspects of productivity culture, respectively. Organizations in Yazd province as well as provincial and national officials of the productivity movement can use the results of this study to design a road map for the maturity of the productivity culture.

Keywords: Organizational Culture, Productivity Culture, Maturity of Productivity Culture, Productivity, Yazd Province, iMAPS Model

