شیوه استناددهی: بلوچستانی، آفرین.، میرزایی، خلیل.، و رادفر، مجید. (۱۴۰۶). تبیین الگوی جامعه‌شناختی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری در بانک ملی ایران: یک مطالعه نظریه داده‌بنیاد. *آموزش، تربیت و توسعه پایدار*، ۵(۱)، ۱۲-۱.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

تبیین الگوی جامعه‌شناختی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری در بانک ملی ایران: یک مطالعه نظریه داده‌بنیاد

آفرین بلوچستانی[۱]، خلیل میرزایی[۲*]، مجید رادفر[۲]

۱. گروه جامعه شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه جامعه شناسی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Mirzaeei_khalil@riau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش، تبیین الگوی جامعه‌شناختی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر این رابطه در بانک ملی ایران بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. جامعه آماری شامل نخبگان و متخصصان حوزه مدیریت و جامعه‌شناسی بود که ۱۵ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از کدگذاری سه‌مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند. برای اطمینان از اعتبار و پایایی داده‌ها از روش‌های مثلث‌سازی و بازبینی همتایان استفاده گردید. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۱۶۰ مفهوم اولیه و در نهایت ۸ مقوله اصلی شد که در قالب یک مدل یکپارچه و سلسله‌مراتبی بر بهره‌وری سازمانی تأثیرگذار هستند. بعد تعاملات سازمانی با بیشترین سهم (۱۸.۴۵٪) به عنوان مهم‌ترین عامل فرهنگی شناسایی شد. سایر ابعاد شامل آموزش و توسعه منابع انسانی (۱۳.۵۶٪)، فرهنگ اخلاقی و ارزش‌ها (۱۰.۲۸٪)، انگیزش و پاداش (۱۰.۱۱٪)، تغییر و تحول سازمانی (۸.۷۶٪)، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (۸.۵۹٪)، شفافیت اطلاعات (۸.۴۲٪) و بهره‌وری منابع (۷.۱۶٪) بودند که همگی به صورت تعاملی بر ارتقای بهره‌وری اثرگذارند. یافته‌ها نشان داد که بهره‌وری سازمانی در بانک ملی ایران حاصل تعامل پویا و سیستماتیک ابعاد فرهنگی است و ارتقای آن نیازمند رویکردی جامع و یکپارچه به فرهنگ سازمانی می‌باشد. مدل ارائه‌شده می‌تواند به عنوان چارچوبی راهبردی برای اولویت‌بندی و اجرای مداخلات فرهنگی با هدف بهبود پایدار بهره‌وری مورد استفاده مدیران قرار گیرد.

کلیدواژگان: *فرهنگ سازمانی، بهره‌وری سازمانی، بانک ملی ایران، نظریه داده‌بنیاد، الگوی جامعه‌شناختی، تعاملات سازمانی، سرمایه اجتماعی، مدیریت منابع انسانی*

تاریخ ارسال: ۲ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۵ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۲۶ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۶



How to cite: Baloochestani, A., Mirzaei, K., & Radfar, M. (2027). Explaining the Sociological Model of the Relationship Between Organizational Culture and Productivity in Bank Melli Iran: A Grounded Theory Study, *Education, and Sustainable Development*, *5*(1), 1-12.

© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Explaining the Sociological Model of the Relationship Between Organizational Culture and Productivity in Bank Melli Iran: A Grounded Theory Study

Afarin Baloochestani[1], Khalil Mirzaei[2]*, Majid Radfar[2]

1. Department of Sociology, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Sociology, Ro.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: Mirzaeei_khalil@riau.ac.ir

Abstract

The aim of this study was to develop a sociological model explaining the relationship between organizational culture and productivity and to identify its key influencing dimensions in Bank Melli Iran. This qualitative study was conducted using the grounded theory approach. The study population consisted of experts and scholars in management and sociology, from whom 15 participants were selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed using three-stage coding, including open, axial, and selective coding. Credibility and reliability were ensured through triangulation and peer review techniques. The analysis resulted in the identification of 160 initial concepts and eight core categories forming an integrated and hierarchical model influencing organizational productivity. Organizational interactions emerged as the most significant dimension (18.45%). Other influential dimensions included training and human resource development (13.56%), ethical culture and values (10.28%), motivation and rewards (10.11%), organizational change and transformation (8.76%), responsibility and accountability (8.59%), information transparency (8.42%), and resource productivity (7.16%). These dimensions collectively and interactively contribute to enhancing organizational productivity. The findings indicate that organizational productivity in Bank Melli Iran is the result of a dynamic and systemic interaction among cultural dimensions, requiring a holistic approach to organizational culture. The proposed model provides a strategic framework for managers to prioritize and implement cultural interventions aimed at achieving sustainable productivity improvement.

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Productivity, Bank Melli Iran, Grounded Theory, Sociological Model, Organizational Interactions, Social Capital, Human Resource Management*

Submit Date: 23 December 2025
Revise Date: 21 April 2026
Accept Date: 25 April 2026
Initial Publish: 18 October 2026
Final Publish: 21 March 2027

مقدمه

در دنیای معاصر که سازمان‌ها در بستر رقابت فزاینده، تغییرات فناورانه شتابان و پیچیدگی‌های محیطی فعالیت می‌کنند، بهره‌وری به‌عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی موفقیت و بقا بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است. سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود ناگزیرند به دنبال ارتقای مستمر بهره‌وری منابع انسانی و سازمانی باشند، چرا که این عامل نه‌تنها کارایی و اثربخشی عملکرد را تعیین می‌کند، بلکه نقش اساسی در تحقق اهداف استراتژیک و توسعه پایدار ایفا می‌نماید. در این میان، مطالعات متعدد نشان داده‌اند که بهره‌وری صرفاً حاصل عوامل فنی و ساختاری نیست، بلکه به‌شدت تحت تأثیر متغیرهای نرم و اجتماعی به‌ویژه فرهنگ سازمانی قرار دارد (Cherian et al., 2021; Mohammadi, 2020).

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک در میان اعضای سازمان، چارچوبی را فراهم می‌آورد که رفتارهای فردی و جمعی در آن شکل می‌گیرد و جهت‌گیری می‌یابد. این فرهنگ، نه‌تنها بر نحوه تعامل کارکنان و مدیران اثرگذار است، بلکه فرآیندهای تصمیم‌گیری، نوآوری، یادگیری سازمانی و نهایتاً بهره‌وری را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (Ariely & Tashman, 2023; Yandi, 2022). در واقع، فرهنگ سازمانی را می‌توان به‌مثابه زیرساختی ناملموس اما قدرتمند دانست که تمامی فعالیت‌های سازمانی بر بستر آن جریان می‌یابد و کیفیت آن تعیین‌کننده سطح عملکرد سازمان است.

پژوهش‌های تجربی نیز این پیوند را به‌خوبی تأیید کرده‌اند. به‌عنوان مثال، نتایج مطالعه‌ای نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان دارد و از طریق این سازوکارها به افزایش بهره‌وری منجر می‌شود (Cherian et al., 2021). همچنین، یافته‌های دیگر نشان می‌دهد که فرهنگ‌های سازمانی نوآور و مشارکتی می‌توانند زمینه‌ساز ارتقای همکاری، خلاقیت و در نهایت بهره‌وری نیروی کار باشند (Aduwo et al., 2025). در همین راستا، پژوهش‌هایی که بر نقش رهبری تحول‌آفرین تأکید دارند، بیان می‌کنند که این نوع رهبری با شکل‌دهی فرهنگ سازمانی مثبت، به‌طور غیرمستقیم بهره‌وری را افزایش می‌دهد (Ankitha et al., 2025).

در ادبیات مدیریت، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده بهره‌وری منابع انسانی شناخته شده است. مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که دارای فرهنگ حمایتی، یادگیرنده و مبتنی بر اعتماد هستند، عملکرد بهتری در حوزه بهره‌وری دارند (Firdaus et al., 2024). در مقابل، فرهنگ‌های ناکارآمد که فاقد انسجام، شفافیت و ارزش‌های اخلاقی هستند، می‌توانند به کاهش انگیزش، افزایش تعارضات سازمانی و افت بهره‌وری منجر شوند (Niknam & Sadat Naseri 2020).

از منظر نظری، رابطه میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری را می‌توان در چارچوب نظریه‌های مختلفی تبیین کرد. نظریه سرمایه انسانی بر این نکته تأکید دارد که توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان از طریق فرهنگ یادگیری، موجب افزایش بهره‌وری می‌شود (Sadrkhanian, 2024). از سوی دیگر، نظریه سرمایه اجتماعی نشان می‌دهد که تعاملات مثبت، اعتماد و همکاری میان اعضای سازمان که در بستر فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد، به بهبود عملکرد جمعی و افزایش بهره‌وری می‌انجامد (Morovati et al., 2018). علاوه بر این، نظریه نهادی نیز فرهنگ را به‌عنوان عاملی می‌داند که مشروعیت و انسجام سازمانی را تقویت کرده و زمینه را برای عملکرد اثربخش فراهم می‌سازد (Moshabaki Esfahani et al., 2019).

در حوزه کاربردی، پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که ابعاد متنوع فرهنگ سازمانی از جمله یادگیری سازمانی، سرمایه فرهنگی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کارآفرینی سازمانی، همگی به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر بهره‌وری اثرگذارند (Aghajani et al., 2016; Ardalan & Beheshti, 2015). همچنین، نقش فرهنگ‌های بازارگرا در افزایش بهره‌وری منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفته است، به‌گونه‌ای که توجه به نیازهای محیطی و مشتریان در چارچوب فرهنگ سازمانی می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد (Aminikhiyabani & Hamdi, 2018).

مطالعات داخلی نیز همسو با یافته‌های بین‌المللی، اهمیت فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری را تأیید کرده‌اند. به‌عنوان نمونه، پژوهشی نشان داد که فرهنگ سازمانی سبز از طریق بهبود عملکرد سبز کارکنان، بهره‌وری منابع انسانی را افزایش می‌دهد (Ya'qubi et al., 2021). همچنین، تحقیقات دیگری بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی با تأثیر بر رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی، به‌صورت غیرمستقیم بهره‌وری را ارتقا می‌دهد (Morovati et al., 2018; Niknam & Sadat Naseri 2020).

در کنار این یافته‌ها، برخی مطالعات به نقش عوامل میانجی و تعدیل‌گر در این رابطه اشاره کرده‌اند. برای مثال، مدیریت دانش و بلوغ آن در سازمان می‌تواند به‌عنوان بستری برای تقویت فرهنگ سازمانی و افزایش بهره‌وری عمل کند (bidmeshk et al., 2022). همچنین، رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ‌های انطباق‌پذیر می‌توانند از طریق افزایش تاب‌آوری سازمانی، شرایط لازم برای بهره‌وری پایدار را فراهم آورند (Odeh et al., 2023).

با وجود گستردگی پژوهش‌ها در این حوزه، همچنان خلأهایی در درک عمیق و زمینه‌مند رابطه میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری وجود دارد. بسیاری از مطالعات پیشین به بررسی روابط خطی و کمی میان این دو متغیر پرداخته‌اند و کمتر به ابعاد کیفی، زمینه‌های اجتماعی و سازوکارهای درونی این رابطه توجه کرده‌اند. این در حالی است که فرهنگ سازمانی پدیده‌ای چندلایه، پویا و وابسته به زمینه است و برای فهم آن نیاز به رویکردهای کیفی و اکتشافی وجود دارد (Rakhshani et al., 2020).

علاوه بر این، در سازمان‌های بزرگ و پیچیده مانند بانک‌ها، که دارای ساختارهای بوروکراتیک، تعاملات گسترده و ذی‌نفعان متعدد هستند، رابطه میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری پیچیده‌تر و چندبعدی‌تر می‌شود. در چنین سازمان‌هایی، عوامل فرهنگی می‌توانند به‌صورت هم‌زمان نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده ایفا کنند و این امر ضرورت انجام پژوهش‌های عمیق‌تر و زمینه‌محور را برجسته می‌سازد (Mohammadvand et al., 2021; Ramazani Borukhani et al., 2025).

همچنین، مطالعات اخیر نشان می‌دهد که بهره‌وری سازمانی در عصر جدید بیش از پیش به عوامل نرم مانند فرهنگ، نوآوری، همکاری و یادگیری وابسته شده است و سازمان‌هایی که بتوانند این ابعاد را به‌صورت یکپارچه مدیریت کنند، از عملکرد بهتری برخوردار خواهند بود (Aduwo et al., 2025; Firdaus et al., 2024). این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی و مالی که سرمایه انسانی نقش محوری در آن‌ها دارد، اهمیت دوچندان می‌یابد.

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه رابطه میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری به‌طور گسترده مورد تأیید قرار گرفته است، اما هنوز نیاز به ارائه مدل‌های جامع، بومی و مبتنی بر داده‌های کیفی برای تبیین این رابطه در زمینه‌های خاص سازمانی وجود دارد. چنین مدل‌هایی می‌توانند به درک بهتر سازوکارهای اثرگذاری فرهنگ بر بهره‌وری کمک کرده و راهنمایی عملی برای مدیران در جهت بهبود عملکرد سازمانی فراهم آورند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی جامعه‌شناختی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر این رابطه در بانک ملی ایران انجام شده است.

روش‌شناسی

این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش نظریه زمینه‌بنیاد (گراندد تئوری) انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه نخبگان، صاحبنظران و متخصصان حوزه جامعه‌شناسی و مدیریت در سطح کشور بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند اطلاعات محور و با لحاظ معیار اشباع نظری انتخاب شدند. حجم نهایی نمونه در این بخش ۱۵ نفر بود. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه نیمه‌ساخت‌دار بود که بر اساس یک راهنمای مصاحبه طراحی‌شده انجام شد. برای تعیین اعتبار و پایایی داده‌های کیفی، معیارهای اعتبار درونی از طریق مثلث سازی (استفاده از چندین منبع داده)، اعتبار بیرونی از طریق ارائه توصیف‌های غنی و قابلیت اعتماد از طریق بازبینی همتایان و مشارکت کنندگان مورد تأیید

قرار گرفت. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و گزینشی) انجام شد و در نهایت الگوی نهایی پژوهش استخراج گردید.

یافته‌ها

تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با ۱۵ نفر از نخبگان و متخصصان حوزه مدیریت و جامعه‌شناسی که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، منجر به شناسایی ۱۶۰ مفهوم اولیه در مرحله کدگذاری باز گردید. در مرحله کدگذاری محوری، این مفاهیم در ۸ مقوله اصلی و ۵۷ زیرمقوله سازماندهی شدند.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در کدگذاری محوری

ردیف	مقوله اصلی	زیرمقوله‌های کلیدی	تعداد تکرار
۱	تعاملات سازمانی	ارتباط مؤثر، روابط بین‌فردی، شبکه‌سازی، انسجام تیم	۲۱۹
۲	آموزش و توسعه منابع انسانی	آموزش هدفمند، توسعه مستمر، توانمندسازی، مهارت‌آموزی	۱۶۱
۳	فرهنگ اخلاقی و ارزش‌ها	عدالت، اخلاق‌مداری، مسئولیت اجتماعی، مشارکت کارکنان	۱۲۲
۴	انگیزش و پاداش	انگیزش درون‌زا، پاداش مالی، برنامه‌های تشویقی	۱۲۰
۵	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	وضوح نقش‌ها، ارزیابی عملکرد، تصمیم‌گیری مؤثر	۱۰۲
۶	تغییر و تحول سازمانی	چابکی سازمانی، انعطاف‌پذیری، مدیریت تعارض	۱۰۴
۷	شفافیت اطلاعات	دسترسی آزاد به اطلاعات، صداقت، امنیت روانی	۱۰۰
۸	بهره‌وری منابع	استفاده بهینه از منابع، کاهش اتلاف، کنترل مالی	۸۵

در نهایت، در مرحله کدگذاری گزینشی، مدل نهایی پژوهش در قالب ۸ بعد اصلی طراحی شد که تعاملات سازمانی با ۱۸.۴۵ درصد بیشترین سهم و نوآوری و خلاقیت با ۶.۸۲ درصد کمترین سهم را در تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری دارا می‌باشند.

جدول ۲. سهم هر یک از ابعاد در مدل نهایی پژوهش

ردیف	مفهوم	تعداد تکرار	درصد
۱	تعاملات سازمانی	۲۱۹	۱۸.۴۵٪
۲	آموزش و توسعه منابع انسانی	۱۶۱	۱۳.۵۶٪
۳	فرهنگ اخلاقی و ارزش‌ها	۱۲۲	۱۰.۲۸٪
۴	انگیزش و پاداش	۱۲۰	۱۰.۱۱٪
۵	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۱۰۲	۸.۵۹٪
۶	تغییر و تحول سازمانی	۱۰۴	۸.۷۶٪
۷	شفافیت اطلاعات	۱۰۰	۸.۴۲٪
۸	بهره‌وری منابع	۸۵	۷.۱۶٪

یافته‌ها نشان می‌دهد که بعد تعاملات سازمانی به عنوان مؤثرترین بعد فرهنگی بر بهره‌وری شناسایی شده است که شامل شاخص‌هایی همچون ارتباط مؤثر، روابط بین‌فردی، شبکه‌سازی و انسجام تیمی می‌باشد. همچنین، آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ اخلاقی و ارزش‌ها به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند. مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد که بهبود در این ابعاد فرهنگی می‌تواند به طور مستقیم بر ارتقای بهره‌وری سازمانی در بانک ملی ایران تأثیرگذار باشد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که در میان ابعاد فرهنگی مؤثر بر بهره‌وری، تعاملات سازمانی با سهم ۱۸.۴۵ درصد و ۲۱۹ تکرار به عنوان مهم‌ترین بعد راهبردی شناسایی شد که از طریق شبکه‌سازی، ارتباطات مؤثر، تقویت روابط بین‌فردی و انسجام تیمی، زمینه‌ساز شکل‌گیری سرمایه اجتماعی و ارتقای کارایی جمعی است. پس از آن، آموزش و توسعه منابع انسانی با سهم ۱۳.۵۶ درصد (۱۶۱ تکرار) به عنوان بعد زیربنایی، از

طریق آموزش هدفمند، توسعه مستمر و توانمندسازی کارکنان، به تقویت سرمایه انسانی و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند. فرهنگ اخلاقی و ارزش‌ها با سهم ۱۰.۲۸ درصد (۱۲۲ تکرار) به عنوان هسته هویتی سازمان، با تأکید بر عدالت، اخلاق‌مداری و مسئولیت اجتماعی، نقش مهمی در ایجاد مشروعیت سازمانی ایفا می‌کند. همچنین، بعد انگیزش و پاداش با سهم ۱۰.۱۱ درصد (۱۲۰ تکرار) از طریق تقویت انگیزش درون‌زا، نظام پاداش عادلانه و برنامه‌های تشویقی، به عنوان محرکی برای رفتارهای مطلوب سازمانی عمل می‌کند. در کنار این ابعاد اصلی، ابعاد مکمل شامل تغییر و تحول سازمانی (۸.۷۶ درصد، ۱۰۴ تکرار) با تأکید بر چابکی، انعطاف‌پذیری و مدیریت تعارض، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (۸.۵۹ درصد، ۱۰۲ تکرار) با تمرکز بر وضوح نقش‌ها، ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیری مؤثر، شفافیت اطلاعات (۸.۴۲ درصد، ۱۰۰ تکرار) با تأکید بر دسترسی آزاد به اطلاعات، صداقت و امنیت روانی، و در نهایت بهره‌وری منابع (۷.۱۶ درصد، ۸۵ تکرار) با تمرکز بر استفاده بهینه از منابع، کاهش اتلاف و کنترل مالی، به عنوان عوامل پشتیبان، در تعامل با یکدیگر زمینه ارتقای بهره‌وری سازمانی را فراهم می‌سازند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد که بهره‌وری سازمانی در بانک ملی ایران حاصل تعامل پویای ابعاد هشت‌گانه فرهنگی است. بهبود مستمر این ابعاد در چارچوب یک سیستم یکپارچه، می‌تواند به ارتقای پایدار بهره‌وری و تحقق اهداف استراتژیک سازمان بینجامد. این مدل به عنوان نقشه راهی برای مدیران بانک ملی ایران عمل می‌کند که بر اساس آن می‌توانند مداخلات فرهنگی خود را اولویت‌بندی و اجرایی نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک سازه چندبعدی و نظام‌مند، نقشی تعیین‌کننده در تبیین و ارتقای بهره‌وری سازمانی در بانک ملی ایران ایفا می‌کند. تحلیل داده‌های کیفی منجر به شناسایی هشت بعد اصلی شد که در قالب یک الگوی یکپارچه و

سلسله‌مراتبی بر بهره‌وری اثرگذارند. در این میان، تعاملات سازمانی با بیشترین سهم (۱۸.۴۵ درصد) به‌عنوان مهم‌ترین بعد فرهنگی شناسایی شد. این یافته نشان می‌دهد که کیفیت روابط بین‌فردی، سطح اعتماد، انسجام تیمی و شبکه‌های ارتباطی درون‌سازمانی، بیشترین تأثیر را بر کارایی جمعی و عملکرد سازمان دارند. این نتیجه با نظریه سرمایه اجتماعی همخوانی دارد که تأکید می‌کند روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری، بهره‌وری را از طریق کاهش هزینه‌های هماهنگی و افزایش هم‌افزایی تقویت می‌کند. همچنین این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین که نقش تعاملات و همکاری سازمانی را در افزایش بهره‌وری برجسته کرده‌اند، همسو است (Aduwo et al., 2025; Cherian et al., 2021).

در رتبه دوم، آموزش و توسعه منابع انسانی با سهم ۱۳.۵۶ درصد قرار گرفت که بیانگر اهمیت سرمایه انسانی در ارتقای بهره‌وری است. این بعد نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که بر یادگیری مستمر، آموزش هدفمند و توانمندسازی کارکنان تمرکز دارند، قادرند سطح عملکرد خود را به‌طور معناداری بهبود بخشند. این یافته در چارچوب نظریه سرمایه انسانی قابل تبیین است که توسعه مهارت‌ها و دانش را به‌عنوان عامل کلیدی بهره‌وری معرفی می‌کند. نتایج این بخش با مطالعاتی که بر نقش یادگیری سازمانی و توسعه منابع انسانی در افزایش بهره‌وری تأکید دارند، همخوانی دارد (Rakhshani et al., 2020; Sadrkhanian, 2024).

فرهنگ اخلاقی و ارزش‌ها نیز به‌عنوان سومین بعد مهم با سهم ۱۰.۲۸ درصد شناسایی شد. این بعد نشان‌دهنده نقش محوری ارزش‌های اخلاقی، عدالت سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شکل‌دهی رفتارهای سازمانی است. از منظر نظریه نهادی، این ارزش‌ها به‌عنوان سرمایه نمادین عمل کرده و مشروعیت سازمان را تقویت می‌کنند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که وجود فرهنگ اخلاقی قوی می‌تواند به افزایش اعتماد، کاهش تعارضات و در نهایت ارتقای بهره‌وری منجر شود. این نتیجه با مطالعاتی که بر نقش فرهنگ سازمانی در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأکید دارند، همسو است (Mohammadi, 2020; Moshabaki Esfahani et al., 2019).

بعد انگیزش و پاداش با سهم ۱۰.۱۱ درصد نیز به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در تحریک رفتارهای مطلوب سازمانی شناخته شد. این یافته نشان می‌دهد که نظام‌های انگیزشی و پاداش‌دهی عادلانه می‌توانند تعهد و انگیزش کارکنان را افزایش داده و در نتیجه بهره‌وری را ارتقا دهند. این موضوع در چارچوب نظریه مبادله اجتماعی قابل تبیین است که بر رابطه متقابل میان سازمان و کارکنان تأکید دارد. نتایج این بخش با پژوهش‌هایی که نقش رضایت شغلی و انگیزش را در افزایش بهره‌وری برجسته کرده‌اند، همسو است (Niknam & Sadat Naseri 2020; Yandi, 2022).

در کنار این ابعاد اصلی، ابعاد مکمل شامل تغییر و تحول سازمانی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، شفافیت اطلاعات و بهره‌وری منابع نیز نقش مهمی در تبیین بهره‌وری ایفا کردند. بعد تغییر و تحول سازمانی (۸.۷۶ درصد) نشان‌دهنده اهمیت چابکی و انعطاف‌پذیری در مواجهه با محیط‌های پویا است. این یافته با مطالعاتی که بر نقش فرهنگ‌های انطباق‌پذیر در افزایش تاب‌آوری و بهره‌وری سازمانی تأکید دارند، همخوانی دارد (Odeh et al., 2023). همچنین، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (۸.۵۹ درصد) با تأکید بر وضوح نقش‌ها و ارزیابی عملکرد، نشان‌دهنده اهمیت ساختارهای مدیریتی شفاف در ارتقای کارایی است که با نتایج پژوهش‌های مرتبط با مدیریت عملکرد و پاسخگویی سازمانی همسو است (Kashtidar et al., 2024).

شفافیت اطلاعات (۸.۴۲ درصد) نیز به‌عنوان یکی از ابعاد مهم، نقش کلیدی در ایجاد اعتماد و امنیت روانی در سازمان دارد. این بعد نشان می‌دهد که دسترسی آزاد به اطلاعات و صداقت در ارتباطات می‌تواند مشارکت کارکنان را افزایش داده و زمینه را برای تصمیم‌گیری‌های بهتر فراهم کند. این یافته با پژوهش‌هایی که بر اهمیت فرهنگ‌های باز و شفاف در بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارند، همخوانی دارد (Firdaus et al., 2024). در نهایت، بهره‌وری منابع (۷.۱۶ درصد) به‌عنوان بعدی که بر استفاده بهینه از منابع و کاهش اتلاف تأکید دارد، نشان‌دهنده پیوند میان ابعاد فرهنگی و کارایی عملیاتی است که با مطالعات مرتبط با مدیریت بهره‌وری همسو است (Mohammadvand et al., 2021).

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بهره‌وری سازمانی در بانک ملی ایران حاصل تعامل پویا و چندبعدی میان ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی است. این یافته با دیدگاه‌های سیستمی در مدیریت همخوانی دارد که سازمان را به‌عنوان یک کل یکپارچه در نظر می‌گیرند. همچنین، نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین که بر نقش تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی در عملکرد سازمانی تأکید دارند، همسو است (Aminikhiyabani & Hamdi, 2018; Ramazani Borukhani et al., 2025). از سوی دیگر، یافته‌ها نشان می‌دهد که عدم توجه به هر یک از این ابعاد می‌تواند به کاهش اثربخشی کل سیستم منجر شود و این امر اهمیت رویکرد جامع و یکپارچه در مدیریت فرهنگ سازمانی را برجسته می‌سازد.

در تبیین جامعه‌شناختی این نتایج می‌توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک نظام معنایی مشترک، رفتارهای فردی و جمعی را هدایت کرده و از طریق سازوکارهایی مانند ایجاد هنجارهای مشترک، تقویت اعتماد و افزایش انسجام، بهره‌وری را ارتقا می‌دهد. همچنین، این فرهنگ با فراهم‌سازی بستر یادگیری، نوآوری و تعاملات اجتماعی، زمینه را برای توسعه پایدار سازمانی فراهم می‌کند. این تحلیل با دیدگاه‌هایی که فرهنگ را به‌عنوان عامل بنیادین در عملکرد سازمانی معرفی می‌کنند، همخوانی دارد (Aghajani et al., 2016; Ardalan & Beheshti, 2015).

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برای ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های بزرگ و پیچیده، توجه به ابعاد فرهنگی نه‌تنها ضروری، بلکه اجتناب‌ناپذیر است. مدیران سازمان‌ها باید با درک عمیق از فرهنگ سازمانی و ابعاد مختلف آن، مداخلات هدفمند و مبتنی بر شواهد را طراحی و اجرا کنند تا بتوانند بهره‌وری را به‌صورت پایدار ارتقا دهند.

این پژوهش با وجود ارائه یافته‌های ارزشمند، با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست، استفاده از روش کیفی و حجم نمونه محدود ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر سازمان‌ها با محدودیت مواجه سازد. دوم، داده‌ها بر اساس ادراکات و تجربیات مشارکت‌کنندگان جمع‌آوری شده‌اند که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی قرار گرفته باشند. سوم، تمرکز پژوهش بر یک سازمان خاص، امکان مقایسه نتایج با سایر سازمان‌ها و صنایع را محدود کرده است.

پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) به بررسی دقیق‌تر رابطه میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری بپردازند. همچنین، بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند رهبری، نوآوری و فناوری می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند. انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های مختلف نیز می‌تواند درک بهتری از تفاوت‌های فرهنگی و تأثیر آن‌ها بر بهره‌وری فراهم آورد.

مدیران سازمان‌ها باید به تقویت تعاملات سازمانی، توسعه منابع انسانی و نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی توجه ویژه داشته باشند. طراحی نظام‌های انگیزشی عادلانه، ارتقای شفافیت اطلاعات و ایجاد ساختارهای پاسخگو می‌تواند به بهبود بهره‌وری کمک کند. همچنین، ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری در سازمان‌ها می‌تواند زمینه‌ساز رشد و توسعه پایدار در بلندمدت باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

In today's highly dynamic and competitive environment, organizations are increasingly required to enhance their productivity to sustain performance and achieve strategic objectives. Productivity is no longer viewed merely as a technical or economic construct; rather, it is recognized as a multidimensional phenomenon influenced by social, cultural, and organizational factors. Among these, organizational culture has emerged as one of the most critical determinants of productivity, shaping employees' behaviors, attitudes, and interactions within the workplace (Cherian et al., 2021; Mohammadi, 2020). Organizational culture encompasses shared values, beliefs, norms, and behavioral patterns that guide how individuals think, feel, and act within an organization, thereby influencing performance outcomes at both individual and collective levels (Yandi, 2022).

Empirical studies have consistently demonstrated that a strong and adaptive organizational culture can significantly enhance workforce productivity by fostering collaboration, innovation, and commitment among employees (Aduwo et al., 2025). In particular, leadership styles such as transformational leadership have been shown to shape workplace culture in ways that positively affect productivity and performance outcomes (Ankitha et al., 2025). Furthermore, cultures that emphasize learning, innovation, and ethical values contribute to improved organizational effectiveness by aligning employees' goals with organizational objectives (Ariely & Tashman, 2023; Firdaus et al., 2024).

From a theoretical perspective, the relationship between organizational culture and productivity can be explained through several frameworks. Human capital theory emphasizes the role of learning and skill development in enhancing productivity, suggesting that cultures that support continuous learning and empowerment can significantly improve organizational outcomes (Sadrkhanian, 2024). Similarly, social capital theory highlights the importance of trust, cooperation, and social networks in facilitating collective action and improving performance (Morovati et al., 2018). Institutional theory further suggests that cultural values and norms contribute to organizational legitimacy and stability, which in turn affect productivity levels (Moshabaki Esfahani et al., 2019).

Previous studies have also explored the role of mediating and moderating variables in this relationship. For instance, job satisfaction, organizational citizenship behavior, and knowledge management have been identified as key mechanisms through which organizational culture influences productivity (bidmeshk et al., 2022; Niknam & Sadat Naseri 2020). Additionally, adaptive and resilient organizational cultures have been linked to improved performance in rapidly changing environments, particularly in service-oriented sectors (Odeh et al., 2023).

Despite the extensive body of literature, there remains a need for context-specific and qualitative investigations that provide a deeper understanding of how organizational culture influences productivity in complex organizational settings. Many existing studies rely on quantitative approaches and fail to capture the underlying social processes and contextual dynamics that shape this relationship. This gap is particularly evident in large

and complex organizations such as banking institutions, where cultural dynamics are multifaceted and deeply embedded in organizational structures and practices (Mohammadvand et al., 2021; Ramazani Borukhani et al., 2025).

Moreover, recent research suggests that productivity in modern organizations is increasingly dependent on intangible factors such as collaboration, innovation, and organizational learning, all of which are rooted in organizational culture (Aduwo et al., 2025; Firdaus et al., 2024). Therefore, developing a comprehensive and contextually grounded model that explains the relationship between organizational culture and productivity is essential for both theoretical advancement and practical application.

Accordingly, the present study aims to develop a sociological model of the relationship between organizational culture and productivity and to identify the key dimensions and components influencing this relationship in Bank Melli Iran.

Methods and Materials

This study was conducted using a qualitative research design based on the grounded theory approach. The target population consisted of experts, scholars, and professionals in the fields of management and sociology. A purposive sampling strategy was employed to select participants who possessed relevant knowledge and experience. Data collection continued until theoretical saturation was achieved, resulting in a final sample of 15 participants.

Data were gathered through semi-structured interviews, allowing for in-depth exploration of participants' perspectives and experiences. The interview protocol was designed to capture various aspects of organizational culture and its influence on productivity. All interviews were recorded, transcribed, and systematically analyzed.

Data analysis was performed using a three-stage coding process, including open coding, axial coding, and selective coding. During the open coding stage, initial concepts were identified from the data. In the axial coding stage, these concepts were grouped into categories based on their relationships. Finally, in the selective coding stage, a central phenomenon was identified, and a conceptual model was developed to explain the relationships among categories.

To ensure the credibility and reliability of the findings, several validation techniques were employed, including data triangulation, peer review, and participant validation. These measures enhanced the trustworthiness and rigor of the research process.

Findings

The analysis of qualitative data resulted in the identification of 160 initial concepts during the open coding phase. These concepts were subsequently organized into eight main categories and multiple subcategories during the axial coding phase.

The findings revealed that organizational interactions emerged as the most influential dimension, accounting for 18.45% of the total frequency. This dimension included elements such as effective communication, interpersonal relationships, networking, and team cohesion. Human resource training and development ranked second, with a contribution of 13.56%, highlighting the importance of continuous learning, skill development, and employee empowerment.

Ethical culture and values constituted the third most significant dimension, with a share of 10.28%, emphasizing the role of organizational justice, ethical behavior, and social responsibility. Motivation and reward systems followed closely, accounting for 10.11%, reflecting the importance of intrinsic motivation, fair compensation, and incentive programs.

The remaining dimensions included organizational change and transformation (8.76%), responsibility and accountability (8.59%), information transparency (8.42%), and resource productivity (7.16%). These dimensions collectively formed an integrated and hierarchical system influencing organizational productivity.

The final model demonstrated that these cultural dimensions interact dynamically and collectively contribute to enhancing productivity. Improvements in any of these dimensions were found to have a direct or indirect impact on overall organizational performance.

Discussion and Conclusion

The findings of this study provide a comprehensive and multidimensional understanding of the relationship between organizational culture and productivity. The identification of organizational interactions as the most influential dimension underscores the critical role of social relationships and communication networks in shaping organizational performance. Strong interpersonal connections and collaborative environments facilitate knowledge sharing, reduce coordination costs, and enhance collective efficiency.

The significance of human resource development further highlights the importance of investing in employees' skills and capabilities. Organizations that prioritize learning and empowerment are better positioned to adapt to changing environments and improve their productivity. Similarly, the role of ethical culture and values emphasizes the need for fostering trust, fairness, and accountability within the organization, which are essential for sustainable performance.

The findings also reveal that motivation and reward systems play a vital role in aligning individual and organizational goals. Fair and transparent reward mechanisms not only enhance employee satisfaction but also encourage higher levels of engagement and performance. In addition, the importance of organizational adaptability, accountability, transparency, and efficient resource utilization reflects the need for a holistic and integrated approach to managing organizational culture.

Overall, the proposed model demonstrates that organizational productivity is the result of a complex and dynamic interplay among various cultural dimensions. This highlights the necessity for managers to adopt a systemic perspective when designing and implementing cultural interventions. Rather than focusing on isolated factors, organizations should strive to create a coherent and supportive cultural environment that promotes collaboration, learning, and innovation.

References

Aduwo, M. O., Akonobi, A. B., & Makata, C. O. (2025). A Human Resource Leadership Influence Model on Organizational Culture, Innovation, Collaboration, and Workforce Productivity. *Engineering and Technology Journal*, *10*(09). https://doi.org/10.47191/etj/v10i09.27

Aghajani, H., Mirakalei, H., & Mirakalei, H. (2016). An Investigation of the Relationship between Organizational Entrepreneurship and Learning Organization s Features. *Journal of Productivity Management*, *9*(35), 39-64. https://www.magiran.com/paper/1617768

Aminikhiyabani, G., & Hamdi, K. (2018). The Relationship Between Market-Oriented Culture and Human Resource Productivity: An Explanation of the Market Approach in a Commercial Organization. *Productivity Management (Beyond Management)*, *11*(44), 157-179.

Ankitha, C., Ramesha, H. H., & B, N. (2025). Transformational and Transactional Leadership: Effects on Workplace Culture and Productivity in IT Organizations. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, *09*(08), 1-9. https://doi.org/10.55041/ijsrem51875

Ardalan, M., & Beheshti, R. (2015). Examining the Impact of Cultural Capital and Intellectual Capital on Human Resource Productivity with the Mediating Role of Social Responsibility. *Management in Organizational Education*, *1*(4), 73-102. https://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/4031113940103.pdf

Ariely, A., & Tashman, N. (2023). Examining ambivalent organizational culture and entrepreneurship: the vital role of organizational ambidexterity. *Journal of Midwifery & Reproductive Health*, *4*(4), 779-787.

bidmeshk, O. G., Mehraeen, M., & Ghaffari, K. (2022). Providing a Framework for Measuring Knowledge Management Maturity in Public Organizations: A Case Study of Ferdowsi University. *The Journal of Productivity Management*, *2*(16), 23-49. https://doi.org/10.30495/qjopm.2021.1930028.3146

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 in the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*, 45. https://doi.org/10.3390/joitmc7010045

Firdaus, M., Suryani, E., Nadlifatin, R., & Tjahyanto, A. (2024). Enhancing organizational culture and productivity through innovative performance appraisal: A design science research approach. *Procedia Computer Science*, *234*, 1128-1136. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.108

Kashtidar, M., Rasekh, N., Ghasemi, H., Darabi, M., & Maghsoodi Imen, H. R. (2024). Designing a Productivity Management Model for Physical Education Departments in Universities and Higher Education Institutions in Iran with the aim of Improving Accountability System. *Human Resource Management in Sports*, *11*(1), 151-176. https://doi.org/10.22044/shm.2023.12678.2527

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

Mohammadvand, N., Rashidpour, A., & Shahnoushi, M. (2021). Designing a productivity measurement model in Iranian cultural organizations (Case study: Tehran Municipality's Cultural and Artistic Organization). *Iranian Journal of Social Development Studies*, *13*(3), 135-146. https://www.magiran.com/paper/2325218/designing-a-productivity-measurement-model-in-iranian-cultural-organizations-case-study-tehran-municipality-cultural-and-artistic-organization?lang=en

Morovati, Z., Fathi, F., & Barzegar, Z. (2018). The causal relationship between organizational culture and organizational silence with human resource productivity, mediated by organizational citizenship behavior among municipal employees. *Productivity management*, *12*(46), 69-96.

Moshabaki Esfahani, A., Nejat, S., & Khalili Palandi, F. (2019). Corporate Citizenship and its Role in Creating Organizational Trust and Organizational Identification. *Organizational Culture Management*, *17*(3), 399-419. https://doi.org/10.22059/jomc.2019.242265.1007338

Niknam , F., & Sadat Naseri , N. (2020). The Effect of Job Satisfaction on Employee Productivity by Mediating Organizational Culture. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, *4*(42), 1-16. https://www.magiran.com/paper/2192741

Odeh, M., Obeidat, R. B. S., Jaradat, B. Y., Masa'deh, M. O., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(2), 440-468. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093

Rakhshani, J., Ebrahimpour, H., Sattary ardabili, F., Rasoli, E., & Hasanzadeh, M. (2020). An Entrepreneurship-Oriented Human Resource Development Model for State Organizations: The Foundation Data Theory. *The Journal of Productivity Management*, *14*(3(54)autumn), 74-102. https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.584134.2361

Ramazani Borukhani, N., Vardi, S. S., Mehrara, A., & Diri, E. (2025). Investigating the Impact of Individual, Environmental, Organizational, and Cultural Factors on Enhancing Human Resource Productivity in Public Banks of Mazandaran Province. *Dynamic Management and Business Analysis Quarterly*, *2*(4), 200-211. https://doi.org/10.61838/dmbaj.2.4.13

Sadrkhanian, M. S. (2024). Enhancing Human Resource Productivity in the Education Organization Based on Organizational Learning and Cultural Capital. First Conference on Humanities with a New Approach, https://civilica.com/doc/2105109/

Ya'qubi, N., Nourmohammad, Dehghani, & Ahmadi. (2021). The Role of Green Organizational Culture in Human Resource Productivity with the Mediating Role of Green Performance in Imam Reza (A.S.) Hospital Nurses, Mashhad. *Khorasan Socio-Cultural Studies*, *15*(2), 149-178.

Yandi, A. (2022). Literature Review Analysis of the Effect of Leadership, Organizational Culture, and Work Environment on Employee Productivity. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, *1*(1), 12-24. https://doi.org/10.38035/ijam.v1i1.7