



فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه

دوره پانزدهم، شماره پنجاه و نهم، پائیز ۱۴۰۲

نوع مقاله: علمی پژوهشی

صفحات: ۴۴-۶۵

واکاوی عوامل مؤثر بر فرهنگ‌سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور

امیررضا علیزاده‌مجد^۱

محبوبه پرگو^۲

عارفه داودی^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۱۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۰۵

چکیده

فرهنگ‌سازمانی در صنعت نفت و به‌ویژه در صنایع پتروشیمی اغلب به موضوعی در میان کارکنان در مواجهه با فرهنگ در دستیابی به رضایت شغلی تبدیل می‌شود. مسئله مهم آن است که نحوه اداره کردن چنین موقعیتی می‌تواند آن را به یک فرصت یا تهدید در «فرهنگ‌سازمانی» صنعت پتروشیمی تبدیل کند. لذا با استناد به بررسی‌های انجام‌شده مشخص گردید که ارتقای کیفی فرهنگ‌سازمانی در صنایع نفت و پتروشیمی دارای الگوی پارادایمی است. پژوهش حاضر از لحاظ رویکردی کیفی می‌باشد. در رویکرد کیفی از مدل سیپ استفاده شده است و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که از روش نمونه‌گیری گلوله برفی با ۱۷ نفر از خبرگان و متخصصین انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله انجام و مدل کیفی پژوهش از دل الگوهای ذهنی و نظرات افراد استخراج شد، نتیجه بخش کیفی این تحلیل نشان‌دهنده این است که مدل پارادایمی استخراجی، بخش کیفی با اجرای راهبرد مستنتج شد. نتایج نشان داد که صنعت نفت به رویکردی مستمر و آگاهانه‌تر برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی نیاز دارد تا برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود را سازمان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد.

کلمات کلیدی

فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ، صنایع پتروشیمی، کارون، نفت

۱- گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. majd.amirreza@gmail.com

۲- گروه کار آفرینی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) mahboub.porgou@yahoo.com

۳- گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. arefeh21r71@gmail.com

نظام اداری پیشرفته یکی از ارکان اساسی و از مبانی توسعه یافتگی جوامع به شمار می‌آید. در بین اجزای نظام اداری، فرهنگ اهمیت بسیار زیادی دارد (هارونا^۱، ۲۰۰۸: ۱۴۵) و به نظر می‌رسد همان‌گونه که می‌تواند به بهبود اداری امور سازمانی کمک کند، ممکن است در شرایطی به‌عنوان مانعی جهت بهبود و توسعه عملکرد سازمان‌ها عمل کند. فرهنگ حاکم بر نظام اداری دربرگیرنده فرهنگ‌های سازمانی مختلف است که با توجه به نوع و ماهیت سازمان‌ها شکل گرفته‌اند. هرچند که ممکن است اشتراکات فراوانی داشته باشند اما دارای افتراق‌هایی نیز هستند و این موضوع بر پیچیدگی فرهنگ افزوده و مطالعه آن را دشوارتر می‌سازد. (دابکویکس و همکارانش^۲، ۲۰۱۸: ۹۳). فرهنگ سازمانی همواره یکی از مباحث مهم و درعین‌حال چالش‌آمیز در سازمان‌ها بوده است چراکه که تأثیر زیادی بر بهره‌وری و تحقق اهداف سازمان دارد و از طرفی تغییر آن بسیار سخت و زمان‌بر است (ایوانووا و کوکینا^۳، ۲۰۱۶: ۲۱). فرهنگ سازمانی یکی از جنبه‌های اصلی محیط داخلی سازمان است که نقش قابل‌ملاحظه‌ای در موفقیت و یا شکست برنامه‌های سازمانی ایفا می‌کند (کیهینا و براتینو^۴، ۲۰۱۲: ۱۴). فرهنگ سازمانی به‌عنوان ابزار مهمی برای سازمان‌ها در جهت یکپارچه ساختن فرآیندهای درونی و همچنین انطباق با شرایط محیط بیرونی مورد توجه قرار گرفته است (بارانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (فرهی و همکاران؛ ۱۳۹۲: ۱۲۳). فرهنگ سازمانی پدیده پیچیده‌ای است که در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش بسزایی دارد. اگر سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخصه‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی مانند تعارض و عدم انسجام سازمانی و در نتیجه، ضعف عملکرد روبه‌رو می‌شوند (علامه و عسگری، ۱۳۹۶: ۵۸۶). فرهنگ سازمانی به دلیل اثری که بر بنیان‌های فکری و عقیدتی کارکنان و نیز ارزش‌های نهادینه‌ای که در شخصیت افراد می‌گذارد، شاهرگ حیاتی موفقیت یا شکست همه برنامه‌های سازمانی است. فرهنگ سازمانی شناختی از سازمان ایجاد می‌کند که تأثیر مثبتی در عملکرد کارکنان دارد، ایجاد احساس هویت و تعهد را تسهیل می‌کند و احتمال ثبات سازمان را بالا می‌برد (چیونگ و همکاران^۵، ۲۰۱۰: ۳۹). به عبارتی، بررسی فرهنگ سازمان به‌عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌کند از این طریق نخست، بخش‌ها با گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه کنند. دوم، مسائل را اولویت‌بندی کنند و سوم، ادراک و

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۹ / پائیز ۱۴۰۲

انتظارات کارکنان را شناسایی کنند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. (محمودی و مرتجی، ۱۳۹۱: ۶۲). از سوی دیگر، یک مفهوم بسیار مهم از فرهنگ‌سازمانی که می‌تواند تأثیر چشمگیر بر عملکرد سازمان داشته باشد، فرهنگ با عملکرد بالاست (گاروین^۶، ۲۰۱۸: ۴۱). در سازمان‌ها با فرهنگ عملکرد بالا نشان داده است که وجود ارزش‌ها و باورهای اساسی در این سازمان‌ها موجبات ترقی و پیشرفت آن‌ها را فراهم نموده و این باورهای اساسی است که سازمان‌های با فرهنگ پربازده را شکل می‌دهند (هو و همکاران^۷، ۲۰۱۷: ۵۷۶).

نظام اداری ایران با چالش‌ها و مشکلات متعددی روبرو است. ضعف کارایی کارکنان و مدیران، بحران هویت در بخش دولتی، توجه اندک به ارزش‌هایی همچون شایسته‌سالاری و تمایل به خودمختاری و قدرت‌طلبی میان سازمان‌های مختلف، سیاست زدگی سازمان‌های دولتی، تبعیت مدیران از نظریه عاملیت و ویژگی‌هایی نظیر خویشاوند گرایی، اعطای امتیازهای ویژه به افراد صاحب جایگاه قدرت، عدم پذیرش دیدگاه‌های مخالف، اجتناب از عدم اطمینان‌ها، بی‌اعتمادی نسبت به یکدیگر، گریز از مسئولیت، سطح پایین آینده‌نگری، پارتی‌بازی، احساسی و هیجانی عمل کردن همگی از مشکلات اساسی مدیریت و اداره ایران هستند که با تأمل در این مشکلات می‌توان دریافت که اغلب آن‌ها ریشه در فرهنگ حاکم بر سازمان‌های دولتی و در سطح کلانتر ریشه در فرهنگ جامعه دارند. ناکارآمدی نظام اداری ایران اغلب ناشی از نارسایی‌های فرهنگ‌سازمانی است. از این رو در جهت کارآمدی نظام اداری، واکاوی عوامل موثر فرهنگ‌سازمانی و ارائه راهکارهایی برای مرتفع ساختن آن ضروری به نظر می‌رسد.

مطالعات تحلیلی متون نظری نوین مدیریت حاکی از آن است که اغلب شکست‌های سازمانی در راستای استقرار نظام‌ها و نظریه‌های نوین مدیریت مربوط به جنبه‌های نرم سازمان و زمینه‌های فرهنگی سازمان است و به نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌های ایرانی و به‌طور خاص، آن‌هایی که صبغه تاریخی بیشتر و منشأ دولتی دارند، فرهنگی بیگانه‌تر نسبت به الزامات عصر جدید و استقرار نظام‌های مدیریتی نوین دارند که صنایع پتروشیمی کشور نیز از این امر مستثنا نیست و علی‌رغم همه فعالیت‌ها و تلاش‌هایی که در زمینه بهبود و پیشرفت عملکرد خود داشته است، همچنان در رتبه‌بندی عملکرد در سطح ملی از بعضی رقیبان فاصله قابل تأملی دارد.

بنابراین، صنایع پتروشیمی کشور تصمیم گرفتند برای پر کردن شکاف موجود به آسیب‌شناسی فرهنگ حاکم بپردازند و نقاط ضعف و قدرت خود را در این راستا شناسایی کنند. در این زمینه مسئولان صنایع پتروشیمی کشور بستر مناسبی را فراهم کردند تا در این پژوهش به شناخت فرهنگ موجود و اصلاح آن پرداخته شود. همچنین بسیاری از برنامه‌های فرهنگ‌سازمانی به دلیل فقدان پیش‌زمینه‌ها و

واکاوی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور/علیزاده مجد، پرگو و داودی

آمادگی‌ها شکست می‌خورند یا به نتایج و دستاوردهای مورد انتظار نائل نمی‌شوند و حدود ۷۵٪ برنامه‌ها و کوشش‌هایی که با هدف ایجاد تحول در حوزه فرهنگ سازمانی آغاز می‌شود، ناتمام می‌مانند؛ که صنعت پتروشیمی کشور نیز از این قاعده مستثنا نبوده و به تبع دیگر صنایع، زیان‌های زیادی را از عدم توجه کافی به موضوع فرهنگ سازمانی متحمل شده است. لذا با توجه به چشم‌انداز صنعت پتروشیمی (که در افق ۱۴۰۴ ایران باید اولین تولیدکننده مواد و کالاهای پتروشیمی از لحاظ ارزش در منطقه باشد) و رسالت و مأموریت گسترده و متنوعی که این صنایع دارند، همچنان فاصله زیادی با سطح عملکرد سازمان‌های تراز جهانی و رقبای منطقه‌ای خود دارد که تحقق این چشم‌انداز و تبدیل شدن به صنعتی با عملکرد تراز جهانی بدون شک نیازمند سرمایه‌انسانی با فرهنگ عملکردی تراز منطقه‌ای وجهانی است. صنعت پلی‌اورتان در صنایع پتروشیمی در جهان از جمله صنایع خاص و پر ریسک بوده و تولیدکنندگان این صنعت در جهان بسیار کم هستند. یکی از علل اصلی کم بودن این تعداد نیز خطرات زیست‌محیطی تولید در این حوزه است، پس بخش قابل توجهی از دانش این صنعت از طریق تجربه زیسته اتفاق افتاده و می‌افتد، لذا فرهنگ سازمانی در این صنعت، شرایط ویژه‌ای را ایجاد می‌کند. فرآیندهای خاص این صنعت ایجاب می‌کند تا جهت ایجاد بهره‌وری، افراد را در مسیر شغلی ویژه‌ای قرار داد و این مسیر باید در استراتژی فرهنگ سازمانی فعالان این صنعت طراحی و اجرا گردد و همچنین با آموزش از طریق روش‌های نوین و متفاوت باید عملکرد فرهنگ سازمانی را بهبود بخشید. به‌رحال با چنین صنعتی با این خطرات و فرسایش بالا و سطح خورندگی مواد با فرآیندهای پیچیده، سرمایه انسانی نقش کلیدی در راندمان تولید دارد و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب می‌تواند باعث بهبود چرخه مدیریت دانش جانشین‌پروری، تخصص‌گرایی و ... شود.

مبانی نظری

فرهنگ سازمانی: فرهنگ زیرساخت و شالوده بسیاری از مسائل مهم و بنیادین در سازمان به شمار می‌رود که در همه اجزای آن متجلی است (سلمانی و خدابخشی، ۱۳۹۲: ۷۷). اگرچه فرهنگ برای تحلیل، درک و پیش‌بینی رفتار سازمانی، نگرش کارکنان، اثربخشی رهبری و راهبردهای بقای سازمان ابزار مناسبی است لکن این مفهوم نه بخشی از یک معما بلکه خود معماست. از آنجاکه دامنه مطالعه فرهنگ، گسترده و در بسیاری از رشته‌ها از قبیل روانشناسی، انسان‌شناسی و مدیریت موضوع مطالعه می‌باشد، هیچ تعریف استانداردی از فرهنگ وجود ندارد و هیچ مجموعه ابعاد فرهنگی جهان‌شمولی برای ارزیابی فرهنگ‌ها وجود ندارد و فرهنگ می‌تواند به شیوه‌های بسیار متفاوتی تعریف و ارزیابی گردد. به گفته رنگ (۲۰۰۷) فرهنگ می‌تواند از منظر سیاسی، فلسفی، جامعه‌شناسی و دیگر دیدگاه‌های مختلف تعریف شود.

فرهنگ برنامه‌های ذهنی مشترکی است که اعضای یک گروه یا یک طبقه از مردم را از دیگری جدا می‌کند (هوفستد و مینکو^۸، ۲۰۱۰:۲۲۳). فرهنگ یک سازه اجتماعی است که مرتبط به محل، تاریخ، شرایط کاری و حوادث خاص هر سازمان است (بلاز و کاستلوس^۹، ۲۰۱۴:۴۶۳). فرهنگ‌سازمانی الگویی از مفروضات بنیادی که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به انسجام درونی و انطباق بیرونی سازمان آن را یاد می‌گیرد و این الگو به‌قدری خوب و قابل‌اتکا عمل می‌کند که به‌عنوان یک روش صحیح ادراک، تفکر و احساس درباره مسائل به کارکنان جدید منتقل می‌شود. (شاین^{۱۰}، ۲۰۱۰:۴۷۱) مقصود این است که می‌خواهیم بگوییم در سازمان یک متغیر سیستمی وجود دارد و آن پدیده را نمی‌توان به‌راحتی تعریف نمود، ولی به‌طور حتم وجود دارد و افراد برای معرفی سازمان از اصطلاحات مشابه استفاده می‌کنند ما این متغیر را فرهنگ‌سازمانی می‌نامیم. (دابکویکس و همکارانش، ۲۰۱۸:۹۵).

آسیب‌شناسی فرهنگ‌سازمانی: آسیب‌شناسی یکی از راه‌های ارزیابی فرهنگ‌سازمانی جهت ارتقای آن است. هدف از آسیب‌شناسی توصیف جزئی اجزای فرهنگ پذیرفته‌شده در سازمان، تحلیل علل به وجود آمدن شرایط موجود در سازمان به‌منظور ایجاد تغییرات موردنظر مدیران و کارمندان سازمان است. فرهنگ‌سازمانی بیانگر تاریخ و وضعیت کنونی سازمان و همچنین ایده‌ها و انتظارات مدیران و کارمندان سازمان می‌باشد. رویکردهای ارزیابی و آسیب‌شناسی فرهنگ‌سازمانی می‌تواند به ۳ دسته زیر تقسیم شود: (۱) رویکردهای ابعادی: رویکردهای ابعادی بر اندازه‌گیری تجربی فرهنگ‌سازمانی تمرکز کرده که مقیاس‌های اندازه‌گیری آن‌ها در بیشتر موارد مرتبط با متغیرهای وابسته دیگر است (تسوی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۹:۴۶۹). رویکردهای وابسته به هم: رویکردهای وابسته به هم اغلب مفهوم فرهنگ‌سازمانی را با ویژگی‌های دیگر سازمان مرتبط کرده و پایه تئوری تحقیقات تجربی را ایجاد می‌کنند (ریسینگر^{۱۲}، ۲۰۰۹:۵۹). رویکردهای گونه شناختی: بر پایه ویژگی‌های کلیدی از پیش تعریف شده هستند که توسط سازمان‌ها تقسیم‌بندی شده و بعضاً به هم متصل می‌گردند. رویکردهای گونه‌شناسی پراستفاده‌ترین روش‌های آسیب‌شناسی فرهنگ‌سازمانی هستند (وتراکوا و اسمرک^{۱۳}، ۲۰۱۶:۶۴).

از منظر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه توسعه فرهنگ‌سازمانی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

جودزاده و همکاران در سال ۱۴۰۰ در پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی جامع برای تقویت فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی اسلامی به این نتیجه رسیدند که طبق آیات و روایات و احادیث اسلامی، شش بعد اصلی برای فرهنگ‌سازمانی بر مبنای ارزش‌های اخلاقی مبتنی بر اسلامی وجود دارد که عبارت‌اند از: تعهد در کار، اخلاق کار، رفاه و آسایش، مردم‌گرایی در کار، انگیزه کاری و بهبود مستمر. این ابعاد خود شامل هفده مؤلفه‌اند؛ اما در حوزه پتروشیمی افتخاری و همکاران در سال ۱۴۰۰

واکاوی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور/علیزاده مجد، پرگو و داودی

در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدلی برای تبیین فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران؛ رویکرد کیفی ۴ مقوله اصلی، ۱۳ مقوله فرعی و ۹۴ مضمون پایه مربوط به فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل رفتاری در تحلیل بخش کیفی از حیث فراوانی با ۲۹//۶ موارد عنوان شده توسط مصاحبه‌شوندگان در رده اول اهمیت، عوامل بسترساز درونی با فراوانی ۶,۲۶ در رده دوم، مقوله عوامل فرایندی با فراوانی ۱/۲۵ در رده سوم و مقوله عوامل بسترساز بیرونی با فراوانی ۷/۱۸ در رده چهارم قرار دارند. بناساز و همکاران (۱۳۹۸) رابطه فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های سازمان با مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرکت‌های پتروشیمی ایران نتایج تحقیق نشان داد که در صنعت پتروشیمی ایران مسئولیت‌پذیری اجتماعی در دو بعد اقتصادی و اخلاقی از روابط مستقیم و تعیین‌کننده‌ای با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و استراتژی سازمان برخوردار می‌باشد. همچنین استراتژی تمرکز به‌طور غیرمستقیم بر بعد مسئولیت اخلاقی تأثیر می‌گذارد و فرهنگ سازگاری از طریق فرهنگ درگیر شدن در کار بر روی بعد مسئولیت اقتصادی تأثیرگذار می‌باشد.

محسنی و همکاران (۱۳۹۹) در جهت آسیب‌شناسی اداری و فرهنگ سازمانی کارکنان سازمان و ارائه راهکارها نشان داد که در مجموع می‌توان متغیرهای ابعاد نقش، احساس بی‌هنجاری، احساس بی‌اعتمادی، گرانباری نقش، بیگانگی از کار، عدم تکریم ارباب‌رجوع و تعارض نقش را به‌عنوان ابعاد و شاخص‌های آسیب‌های فرهنگی کارکنان برشمرد. همچنین داودیان و همکاران (۱۳۹۹) الگوی مدیریتی مناسب به‌منظور آموزش فرهنگ سازمان مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای الگوی مدیریتی مناسب شامل ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی مدیر، توانمندی حرفه‌ای و تخصصی مدیر، جلب مشارکت ذینفعان، توجه به ارتقاء برنامه‌ها، انتخاب و بهره‌مند از مدیران و کارکنان متخصص، توجه به امورات تربیتی و سلامت، توانمندی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های اداری و مالی می‌باشند.

از طرفی در حوزه آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی زارع و همکاران در سال ۱۳۹۷ به این نتیجه رسیدند که بیشترین شکاف مربوط به دو ربع قبیله‌ای و سلسله مراتبی بود. از طریق مصاحبه و تحلیل تم، علل وجود شکاف‌ها و راهکارهای رفع این شکاف‌ها ارائه گردید. همچنین امیری و حق‌گویان در همان سال از مدل الماس تعالی استفاده کردند نتایج نشان داد آسیب‌های شناسایی‌شده در زمینه فرهنگ سازمانی خلاق در دانشگاه‌های دولتی استان قم، تأثیرگذاری رهبری بر فرهنگ سازمانی خلاق شامل استقلال و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان توسط رهبر و در تأثیرگذاری کارکنان بر فرهنگ سازمانی خلاق، شامل تشویق کارکنان به ابتکار عمل در سازمان و تخصیص پاداش به کارکنان براساس شاخص‌های عملکرد است. در بخش دولتی ایران بارانی و همکاران در سال ۱۳۹۶ ۲۹ آسیب در قالب پنج بعد شناسایی گردید

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۹ / پائیز ۱۴۰۲

که در هر پنج بعد بین وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف معناداری وجود داشت. همچنین علامه و عسگری در همان سال به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ موجود و مطلوب شرکت شکاف بسیار عمیقی وجود دارد. فرهنگ موجود گرایش بالایی به فرهنگ سلسله مراتبی دارد، درحالی که کارکنان فرهنگ مطلوب برای سازمان را فرهنگ خانواده معرفی کردند.

در تحقیقات خارجی تهیرناود و همکاران^{۱۴} در سال ۲۰۲۲ به بررسی ارتباط حیاتی بین فرهنگ‌سازمانی و نوآوری سازمانی به سمت اثربخشی سازمانی پرداختند و نتایج نشان داد که فرهنگ‌سازمانی تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمانی دارد؛ بنابراین تأثیر مثبت نوآوری سازمانی بر اثربخشی سازمانی در میان افرادی که به سرعت پیشرفت‌ها را پذیرفته‌اند بیشتر از افرادی است که این کار را نکرده‌اند. از طرفی اگیتیم^{۱۵} در همان سال چالش‌های سازگاری با فرهنگ‌سازمانی را بررسی کرد. یافته‌ها حاکی از آن است که فرهنگ‌سازمانی سلسله مراتبی علیرغم گسترش هیئت‌علمی بی‌تأثیر باقی‌مانده است. این امر به اجتناب از عدم قطعیت برای حفظ هماهنگی و اطمینان از عملکرد روان نسبت داده شد؛ بنابراین، شیوه‌های رهبری نیز بر استانداردسازی آموزش و طراحی دوره از طریق شیوه‌های مدیریت خرد متمرکز بود.

زب و همکاران^{۱۶} در سال ۲۰۲۱ مدلی را در چارچوب ارزش رقابتی فرهنگ‌سازمانی، نوآوری و عملکرد طراحی کردند. یافته‌ها نشان داد که مدل چارچوب ارزش رقابتی فرهنگ‌سازمانی ممکن است نوآوری را ارتقا دهد. فرهنگ ادوکراسی از نظر آماری برای پیش‌بینی عملکرد و ارتقای نوآوری در سازمان مناسب است. بر اساس یافته‌های فوق، ممکن است استنباط شود که نوآوری واسطه ارتباط بین برخی از انواع خاص فرهنگ‌سازمانی و عملکرد است. همچنین کیمبرلی و همکاران^{۱۷} (۲۰۱۹) به این نتیجه رسیدند که ماهیت تجربی ابزارها و فرهنگ‌های تفکر طراحی سازمانی به آن‌ها اجازه می‌دهد از یکدیگر حمایت کنند. بر اساس این بینش، یک چارچوب کلی برای سازمان‌دهی تحقیقات تفکر طراحی ایجاد می‌شود و تعدادی راه برای تحقیقات آینده شناسایی می‌شود که ممکن است درک ما از تفکر طراحی را در زمینه‌های فرهنگ‌سازمانی ارتقا دهد. داسجیپتا و گوپتا^{۱۸} در سال ۲۰۱۹ دریافتند که ویژگی‌های فرهنگی مورد حمایت بر پذیرش و استفاده کاربران از فناوری اینترنت در یک سازمان دولتی در اقتصاد نوظهور هند تأثیر می‌گذارد. در آخر می‌توان به پژوهش رجینا و همکاران^{۱۹} (۲۰۱۸) اشاره کرد که به شناسایی عوامل اصلی فرهنگ کسب‌وکار که بر نتایج عملکرد تأثیر می‌گذارد، پرداختند.

روش پژوهش

به‌منظور درک صحیح و عمیق مفاهیم و ابعاد موضوعات میان‌رشته‌ای، نیازمند توجه به تنوع مفاهیم

واکاوی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور/علیزاده مجد، پرگو و داودی

این موضوع از منظر اندیشمندان و خبرگان ذینفع هستیم تا به فصل مشترکی از مفاهیم صحیح و مرتبط دست یابیم. تحقق این مهم، منوط به استفاده از رویکرد پژوهش کیفی است. با توجه به عوامل فوق‌الذکر، در پژوهش حاضر جهت شناسایی عوامل مؤثر فرهنگ سازمانی در صنایع صنعت نفت و پتروشیمی در زمینه منحصربه‌فرد خود و قابلیت‌هایی که این صنعت را در تحقق این مأموریت توانمند می‌سازد، از روش تحقیق کیفی استفاده شده است. در این رویکرد، افراد، تعاملات آن‌ها، ادراکات، معانی و شناخت آن‌ها را به‌عنوان منبع اولیه داده‌ها تلقی می‌شود و روش مصاحبه، تکنیک قابل‌قبولی برای کشف فهم و شناخت فردی و جمعی افراد است. از این رو از روش کیفی گروه‌های کانونی^{۲۰} استفاده می‌شود. گروه‌های کانونی یک روش تحقیق کیفی است که به‌وسیله آن پژوهشگر می‌تواند نظر مشترک افراد را نسبت به پدیده موردبررسی نمایان کند.

در مرحله مقدماتی، جهت آگاهی از نظر خبرگان این حوزه ۱۷ مصاحبه و گروه کانونی ۷ نفره انجام پذیرفت. فرآیند مصاحبه‌ها به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی و طراحی شد که بعد از هر مصاحبه، داده‌ها کدگذاری و تحلیل شد تا ضمن شناسایی ابعاد مطروحه توسط خبرگان اولیه، این ابعاد در مصاحبه‌های بعدی پیگیری شوند. در پژوهش حاضر در مصاحبه پانزدهم مشخص شد که یافته‌ها تکرار می‌شوند و جهت اطمینان بیشتر دو مصاحبه دیگر هم انجام پذیرفت. در مرحله اصلی تحقیق کیفی که از روش گروه‌بندی خبرگان استفاده شد، تعداد ۷ نفر صاحب‌نظر در حوزه فرهنگ سازمانی و صنعت نفت و پتروشیمی در بحث گروه‌بندی داده‌ها مشارکت کردند.

جدول ۱: پروتکل‌های مصاحبه

نوع سؤال	سؤال
مقدماتی	با توجه به تجربیات ارزشمند حضرت‌عالی در صنایع نفت و پتروشیمی، خواهشمند است در خصوص مشکلات این صنعت و همچنین نقش این صنعت در ارتقای کیفی فرهنگ سازمانی توضیح دهید.
انتقالی	وضعیت فعلی صنایع نفت و پتروشیمی را چگونه ارزیابی می‌نمایید؟
	به نظر شما مشکلات فعلی صنایع نفت و پتروشیمی چیست؟
	آیا حوزه فرهنگ سازمانی مشکلاتی دارد؟
	آیا شیوه‌های مرسوم ارتقای کیفی فرهنگ سازمانی پاسخگوی صنایع نفت و پتروشیمی می‌باشد یا نیاز به شیوه‌های جدید احساس می‌شود؟
	آیا ارتقای کیفی فرهنگ سازمانی نقشی در رشد و توسعه صنایع نفت و پتروشیمی می‌تواند ایفا نماید؟
	تعریف شما از فرهنگ سازمانی چیست؟
	آیا صنایع نفت و پتروشیمی به ارتقای سطح فرهنگ سازمانی نیاز دارد؟

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۹ / پائیز ۱۴۰۲

اساساً ارتقای کیفی فرهنگ‌سازمانی در کدام صنعت‌ها موفقیت‌آمیز می‌باشد؟	کلیدی
نقش فرهنگ‌سازمانی را در صنایع نفت و پتروشیمی ایران چگونه ارزیابی می‌کنید؟	
به نظر شما مؤلفه‌های مهم (تأثیرگذار) در ارتقای کیفی فرهنگ‌سازمانی چیست؟	
نقد شما به شیوه‌های مورد استفاده فرهنگ‌سازمانی در صنایع نفت و پتروشیمی چیست؟	بسته

جدول ۲: مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی تحقیق

جمع (نفر)	متخصصان فرهنگ‌سازمانی و نفت و پتروشیمی	سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی صنعت نفت و پتروشیمی	اعضای هیئت‌علمی و خبرگان درگیر در حوزه فرهنگ‌سازمانی	فعالان عرصه ارتقا سطح کیفی فرهنگ‌سازمانی و صنعت نفت و پتروشیمی	مراحل بخش کیفی
۱۵	۴	۲	۴	۵	مرحله مصاحبه نیمه ساختاریافته
۷	۱	۲	۲	۲	مرحله گروه کانونی و گروه‌بندی داده‌ها

به‌طورمعمول، نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی از نوع غیراحتمالی و هدفمند است. در این شیوه پژوهشگر بر اساس آگاهی و آشنایی با جامعه، دست به انتخاب هدفمند نمونه موردنظر پژوهش می‌زند. در پژوهش حاضر نیز از رویکرد هدفمند در انتخاب نمونه کیفی پژوهش استفاده شده و از روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای در شناسایی و انتخاب خبرگان استفاده شده است. در پژوهش حاضر نیز از رویکرد هدفمند در انتخاب نمونه کیفی پژوهش استفاده شده و از روش نمونه‌گیری گلوله برفی^{۲۱} (زنجیره‌ای) که زیرمجموعه‌ای از نمونه‌گیری متوالی (متواتر) است در شناسایی و انتخاب خبرگان استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی را تحلیل محتوا و مصاحبه پوشش می‌دهد. در پژوهش حاضر با توجه به موضوع و اهداف تحقیق از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته (نیمه‌باز) استفاده شد. فرآیند مصاحبه در پژوهش حاضر در چهار مرحله زیر طراحی و اجرا شد:

- (۱) برنامه‌ریزی و اقدامات اولیه جهت هماهنگی‌های لازم برای مصاحبه با خبرگان
- (۲) شروع مصاحبه با ارائه اطلاعات کلان موضوع و اهداف پژوهش از سوی پژوهشگر
- (۳) طرح سؤالات مصاحبه بر اساس اهداف تحقیق
- (۴) طرح سؤالاتی بر اساس نتایج مصاحبه‌های قبلی
- (۵) جمع‌بندی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه

در پژوهش حاضر، برخی مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان توسط دستگاه ضبط صدا ذخیره و سپس پیاده‌سازی گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به ماهیت کیفی اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها و استخراج مفاهیم همگون در آن‌ها، از روش کدگذاری داده‌های کیفی استفاده شد که در

واکاوی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور/علیزاده مجد، پرگو و داودی

بخش تحلیل داده به تفصیل بدان پرداخته شده است.

ویژگی‌های فنی ابزار گردآوری داده‌ها - بخش کیفی

روایی: تحلیل روایی ابزار گردآوری اطلاعات در (بخش کیفی پروتکل مصاحبه) از طریق ارزیابی قضاوت‌های خبرگان در مورد ابزار انجام گردیده است. به عبارت دیگر، رویکرد روایی صوری و محتوای ابزار گردآوری اطلاعات مورد بررسی قرار گرفته است. در این روش، از تعدادی از خبرگان دانشگاهی درخواست می‌گردد که در مورد روشن بودن، محتوا و جامع بودن سؤالات پروتکل مصاحبه اظهار نظر نمایند نتایج این تحلیل در جدول زیر ارائه گردیده است:

جدول ۳: روایی صوری و محتوایی پروتکل مصاحبه

خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	خبره ۵	خبره ۶	خبره ۷	
۵	۴	۵	۵	۴	۴	۵	نگارش و انشای سؤالات مطرح شد
۴	۴	۵	۴	۳	۵	۵	میران انطباق سؤالات با مدل مقدماتی پژوهش
۳	۵	۳	۵	۴	۵	۵	انطباق گزاره‌های مطرح شده با سؤالات کلی پژوهش
۵	۴	۴	۳	۵	۴	۴	خرد کردن مناسب سؤالات پژوهش در قالب سؤالات مصاحبه
۵	۵	۵	۴	۵	۵	۴	نیاز به حذف و اضافه کردن گویه‌ها
۴	۳	۴	۴	۴	۴	۵	میانگین امتیازات
							۴,۳۳۳
							۸۶,۶۷

امتیاز روایی صوری و محتوایی پروتکل مصاحبه برابر با ۸۶ درصد حاصل شد. این مقدار از نظر چین (۱۹۹۸) مقدار بسیار مطلوبی می‌باشد. از این رو روایی پروتکل مصاحبه مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد.

پایایی: جهت ارزیابی پایایی پروتکل مصاحبه، از روش درصد توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. ابتدا از یک همکار پژوهشی که در زمینه کدگذاری داده‌های کیفی دارای تجربه بود، درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند؛ از بین نتایج مصاحبه، سه مصاحبه انتخاب گردیده و به طور جداگانه توسط دو کدگذار کدگذاری گردیدند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر باهم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه مذکور را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه نمود:

$$100 \times (\text{تعداد کل کدها}) / (\text{تعداد کدهای مورد توافق} \times 2) = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۹ / پائیز ۱۴۰۲

نتایج این بررسی در جدول زیر ارائه گردیده است:

جدول ۴: ارزیابی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی
۱	مصاحبه سوم	۲۵	۱۰	۰,۸۰
۲	مصاحبه هشتم	۲۸	۹	۰,۶۴۲
۳	مصاحبه چهاردهم	۲۶	۸	۰,۶۱۵
	کل	کل	۷۹	۷۲

بر اساس این بررسی، ضریب پایایی برای پروتکل مصاحبه در این مطالعه، برابر با ۷۲ درصد می‌باشد. این مقدار از دیدگاه پژوهشگران مقدار مطلوبی می‌باشد. چون حداقل مقدار قابل قبول برای ضریب پایایی برابر با ۶۰ (۶۰ درصد) ذکر گردیده است. در بخش کیفی، جهت تحلیل داده‌ها از مدل CIPP استفاده گردید.

یافته‌ها

تحلیل داده‌های کیفی: جهت پاسخ به سؤال اول و دوم تحقیق از روش پژوهش کیفی استفاده شد. بدین منظور در مرحله اول تحقیق کیفی از تحلیل محتوا و روش مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان صنایع پتروشیمی استفاده شد که با توجه به فرایند مصاحبه، با ۱۷ نفر مصاحبه انجام پذیرفت. سپس به انجام فرآیند گروه کانون با ۷ خبره اقدام گردید. در ادامه نیز شاخص‌های مستخرج در راستای خلق مدل، توسط خبرگان گروه‌بندی گردید. در این قسمت ابتدا داده‌های کیفی حاصل از ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل محتوا تحلیل می‌شود. نتیجه تحلیل دو مرحله گردآوری داده‌های کیفی منجر به شناسایی و تدوین ۱۵۰ کد شد. در ادامه ابتدا کل کدهای مستخرج از مصاحبه و مرور ادبیات در جدول زیر ارائه شده است و بعد این کدها غربالگری گردیده است.

تجمیع کدهای تحلیل محتوا و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته: در این بخش با استفاده از کدهای مستخرج از تحلیل محتوای متون (شامل مقالات، کتب و...) و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام‌شده با خبرگان پارادایم، ۱۵۰ کد مستخرج گردید

غربالگری کدهای مرحله کیفی: با توجه به اینکه هدف از طراحی مدل حاضر، شناسایی عوامل مؤثر فرهنگ‌سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور می‌باشد، از خبرگان درخواست شد که با مطالعه ۱۵۰ کد مستخرج، کدهای مدنظر را انتخاب نمایند لذا بیش از ۵۰ درصد خبرگان، ۸۵ کد ذیل را انتخاب نمودند. (شایان ذکر است ۸۵ کد ذیل توسط ۷ خبره و در جلسه گروه کانونی به دست آمده است)

واکاوی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور/علیزاده مجد، پرگو و داودی

جدول ۵: کدهای غربال شده در مرحله غربالگری

ردیف	کد	ردیف	کد	ردیف	کد
۱	ایجاد کارکنان دانایی محور	۳۰	فرهنگ یادگیرنده	۵۹	مثبت اندیشی
۲	افزایش تعهد سازمان،	۳۱	یادگیری سازمانی	۶۰	اختیار و آزادی عمل
۳	قانون مداری	۳۲	فرهنگ مشارکتی	۶۱	حس مالکیت
۴	خلاقیت سازمانی	۳۳	کار تیمی	۶۲	تخصص مداری
۵	کار آفرینی و نوآوری سازمانی	۳۴	نتیجه گرایی	۶۳	نماد افتخارانگیز
۶	نگرش سیستمی	۳۵	انسجام	۶۴	ذهنیت متعالی
۷	ماموریت گرایی	۳۶	تأکید بر رعایت اخلاق سازمانی	۶۵	بالندگی سازمانی
۸	حرکت از مدیریت به رهبری	۳۷	اعتماد سازمانی	۶۶	احساس غرور از حضور در سازمان
۹	سرمایه گذاری در توسعه سرمایه انسانی	۳۸	تشویق و قدردانی	۶۷	رضایت کارکنان
۱۰	سرمایه گذاری در حوزه دانش	۳۹	قانون مداری	۶۸	رهبری
۱۱	رقابت پذیری	۴۰	نظام پاداش	۶۹	روابط کارکنان
۱۲	مزیت رقابتی	۴۱	ارزش های اخلاقی	۷۰	چشم انداز
۱۳	بستر ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی	۴۲	ارزش های سنتی	۷۱	تمرکز سازمانی
۱۴	کاهش ریسک سرمایه منابع انسانی	۴۳	الگوهای سازمانی	۷۲	آموزش مستمر
۱۵	آگاهی از اهداف تغییر	۴۴	آداب و رسوم	۷۳	بهبود مستمر
۱۶	همسویی اهداف تغییر با اهداف فردی	۴۵	شایسته سالاری	۷۴	مدیریت تعاملات غیررسمی
۱۷	فرهنگ انعطاف پذیری	۴۶	حمایت از صمیمت در سازمان	۷۵	تسریع جریان اطلاعات
۱۸	آمدگی برای تغییر	۴۷	صداقت،	۷۶	ارتباطات سازمانی
۱۹	ریسک پذیری	۴۸	انگیزش	۷۷	نگاه ویژه به فناوری های ارتباطی
۲۰	درک عمیق از نیازهای آتی سازمان	۴۹	شیوه نظارت،	۷۸	الگوی ارتباطی
۲۱	شفافیت مأموریت سازمان	۵۰	تعهد	۷۹	بازخورد
۲۲	همسویی و یکپارچگی راهبردی سازمان	۵۱	هویت	۸۰	ارزیابی بر پایه ارزش ها و فرهنگ سازمانی
۲۳	توجه به تحقیق و توسعه	۵۲	وجدان کاری	۸۱	ساختار
۲۴	پویایی سازمان	۵۳	فرهنگ قومی	۸۲	سبک مدیریت
۲۵	نوآوری سازمانی	۵۴	مسئولیت پذیری	۸۳	استاندارد
۲۶	تسهیم دانش	۵۵	پاسخگویی	۸۴	فاصله قدرت
۲۷	اهداف مشترک	۵۶	ارتباطات	۸۵	تفویض اختیار
۲۸	ثبات	۵۷	خلاقیت فردی		
۲۹	انسجام و یکپارچگی	۵۸	توجه به نیروی انسانی		

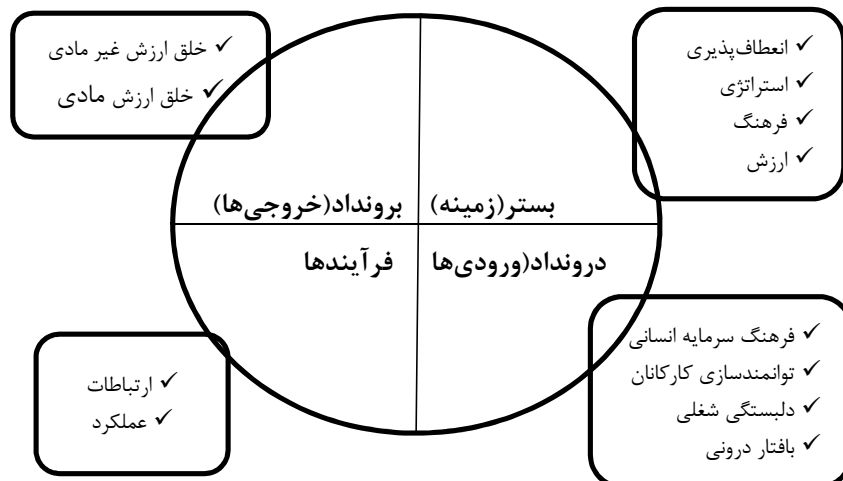
فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۹ / پائیز ۱۴۰۲

گروه‌بندی خبرگان: در این مرحله از خبرگان خواسته شد کدهایی که از یک جنس هستند در گروهی مجزا قرار دهند تا کدگذاری محوری در این پژوهش انجام پذیرد (۷ خبره در جلسه گروه کانونی و هم‌زمان با مراحل غربالگری و تعیین میزان اهمیت هر شاخص). لذا پس از اتمام این مرحله از جلسه کد توسط خبرگان گروه‌بندی شد.

جدول ۶: گروه‌بندی خبرگان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای مربوطه
برونداد (خروجی)	خلق ارزش غیرمادی	ایجاد کارکنان دانایی محور، افزایش تعهد سازمان، قانون مداری، خلاقیت سازمانی، کارآفرینی و نوآوری سازمانی، نگرش سیستمی، ماموریت‌گرایی، حرکت از مدیریت به رهبری
	خلق ارزش مادی	سرمایه‌گذاری در توسعه سرمایه انسانی، سرمایه‌گذاری در حوزه دانش، رقابت‌پذیری، مزیت رقابتی، بستر ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، کاهش ریسک سرمایه منابع انسانی
بستر (زمینه)	انعطاف‌پذیری	آگاهی از اهداف تغییر، همسویی اهداف تغییر با اهداف فردی، فرهنگ انعطاف‌پذیری، آمادگی برای تغییر، ریسک‌پذیری
	استراتژی	درک عمیق از نیازهای آتی سازمان، شفافیت مأموریت سازمان، همسویی و یکپارچگی راهبردی سازمان، توجه به تحقیق و توسعه، پویایی سازمان، نوآوری سازمانی، تسهیم دانش، اهداف مشترک، ثبات، انسجام و یکپارچگی
	فرهنگ	فرهنگ یادگیرنده، یادگیری سازمانی، فرهنگ مشارکتی، کار تیمی، نتیجه‌گرایی، انسجام، تأکید بر رعایت اخلاق سازمانی، اعتماد سازمانی، تشویق و قدردانی، قانون‌مداری، نظام پاداش
	ارزش	ارزش‌های اخلاقی، ارزش‌های سنتی، الگوهای سازمانی، آداب‌ورسوم، شایسته‌سالاری، حمایت از صمیمت در سازمان
درون‌داد (ورودی‌ها)	فرهنگ سرمایه انسانی	صداقت، انگیزش، شیوه نظارت، تعهد، هویت، وجدان کاری، فرهنگ قومی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، ارتباطات، خلاقیت فردی، توجه به نیروی انسانی، مثبت‌اندیشی
	توانمندسازی کارکنان	اختیار و آزادی عمل، حس مالکیت، تخصص‌مداری، نماد افتخارانگیز
	دل‌بستگی شغلی	ذهنیت متعالی، بالندگی سازمانی، احساس غرور از حضور در سازمان، رضایت کارکنان
فرآیند	بافتار درونی	رهبری، روابط کارکنان، چشم‌انداز، تمرکز سازمانی، آموزش مستمر، بهبود مستمر
	ارتباطات	مدیریت تعاملات غیررسمی، تسریع جریان اطلاعات، ارتباطات سازمانی، نگاه ویژه به فناوری‌های ارتباطی، الگوی ارتباطی
	عملکرد	بازخورد، ارزیابی بر پایه ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، ساختار، سبک مدیریت، استاندارد، فاصله قدرت، تفویض اختیار

واکاوی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور/علیزاده مجد، پرگو و داودی



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش براساس مدل سبپ ۲۲

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش واکاوی شناسایی عوامل مؤثر فرهنگ‌سازمانی در صنایع نفت و پتروشیمی بوده است نتایج مربوط به سؤال اول: شاخص‌های مدل مبتنی بر شناسایی عوامل مؤثر فرهنگ‌سازمانی در صنایع نفت و پتروشیمی کدام‌اند؟ با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع کیفی می‌باشد ابتدا داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و همچنین مقالات متعدد به دست آمده است که در مجموع ۱۵۰ کد استخراج گردید که از طریق ۱۷ مصاحبه انجام شده به دست آمد؛ در ادامه با توجه به اینکه محقق کدها را غربالگری نمود به ۸۵ کد غربال شده رسید.

نتایج مربوط به سؤال دوم: مؤلفه‌ها و ابعاد مدل مبتنی بر شناسایی عوامل مؤثر فرهنگ‌سازمانی در صنایع نفت و پتروشیمی کدام‌اند؟ همان‌طور که گفته شد بعد از غربال‌گری شاخص‌ها با کمک ۷ نفر از خبرگان جلسه گروه کانونی تشکیل داده شد و شروع به طبقه‌بندی شاخص‌های نموده و آن‌هایی که از یک جنس بوده‌اند در یک طبقه خاص قرار دادیم و نهایتاً مدل مفهومی پژوهش براساس مدل CIPP شکل گرفت.

فرهنگ‌سازمانی در صنعت نفت و به‌ویژه در صنایع پتروشیمی یکی از مهم‌ترین مسائل سال‌های اخیر بوده است مسئله مهم آن است که نحوه اداره کردن چنین موقعیتی می‌تواند آن را به یک فرصت یا تهدید در «فرهنگ‌سازمانی» صنعت پتروشیمی تبدیل کند. لذا شناخت فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک ضرورت

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۹ / پائیز ۱۴۰۲

مهم، باید در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار گیرد، چون با شناخت درست و دقیق فرهنگ و آشنایی با ویژگی‌های آن، مدیریت می‌تواند برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود را سازمان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد.

البته با توجه به اینکه بدنه صنعت پتروشیمی در ایران به‌واسطه سوابق دولتی بودن آن از ابتدای تأسیس تاکنون و همچنین حاکم بودن سیاست‌های واحد دولتی و شبه‌دولتی در این بازه زمانی (بیش از نیم‌قرن) بر آن، طبیعتاً انتظار نمی‌رود که پراکندگی داده‌ها زیاد باشد زیرا به‌طور همگونی در گستره این صنعت که عمدتاً در دو قطب بندر عسلویه و بندر ماهشهر واقع گردیده است مأموریت‌ها و چشم‌انداز و استراتژی و فرهنگ تقریباً مشابه ای جاری می‌باشد و این‌گونه نیست که هرکدام از این شرکت‌ها روال و روند خیلی متفاوتی با یکدیگر داشته باشند، بنابراین با در نظر داشتن این موضوع می‌توان همه این تقریباً شصت شرکت را در قالب همگون شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران قلمداد نموده و از نتایج حاصل از این تحقیق در هرکدام از این شرکت‌ها جهت بهبود شرایط، شناسایی عوامل مؤثر و ارتقاء مسئولیت‌پذیری اجتماعی براساس بسط و توسعه فرهنگ سازمانی و جهت‌دهی استراتژی‌های سازمانی به این‌سوی بهره برد.

براساس یافته‌ها و نتایج این پژوهش می‌توان این‌گونه بیان کرد که شکل‌گیری با تقویت فرهنگ سازمانی، نیازمند علل و عوامل متعددی است. به‌بیان‌دیگر ابعاد یا مقوله‌های متعددی می‌باید دست‌به‌دست هم دهند تا به شکل‌گیری چنین فرهنگی در سازمان منجر شود. در راستای تحقق این نوع فرهنگ در صنایع پتروشیمی ایران پیشنهاد ذیل براساس یافته‌های حاصل پژوهش کیفی ارائه می‌شود.

- مدیران و تصمیم‌گیران صنعتی و سازمانی به نظرات و آرای کارکنان اهمیت دهند و در تصمیمات کلیدی سازمان آنان را مشارکت دهند تا حس مالکیت و مهم بودن در آنان تقویت شود.
- مدیران و رهبران جو همکاری و کار تیمی و مشارکتی را بین کارکنان تقویت، تشویق و حمایت کنند.
- یک پایگاه دانش و تجربه به‌صورت هدفمند برای استفاده به‌صورت عادلانه در اختیار تمام کارکنان مرتبط قرار گیرد.
- رهبران سازمان با فعالیت‌ها و رفتار مناسبشان الگوی کارکنان باشند و خود در تغییرات و تحولات سازمان پیش‌قدم باشند تا با این کار میزان استرس کارکنان را کاهش دهند.
- جذب و آموزش افراد سازمان بر اساس مطابقت با فرهنگ سازمانی صورت گیرد.

واکاوی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور/علیزاده مجد، پرگو و داودی

- فرهنگ و ارزش‌های سازمان به صورت مداوم به افراد آموزش داده شود.
 - غنی‌سازی شغلی می‌تواند موجب انگیزه بیشتر کارکنان در این صنعت شود.
 - اهداف و فرایندهای مدیریت عملکرد در جلسات گروهی برای همه افراد تشریح و تبیین شود.
 - بازخورد دادن در تمام مشاغل نهادینه شود و سازمان به صورت مداوم به رفتارها و عملکرد افراد بازخورد نشان دهد.
 - اطلاعات سازمانی لازم، به صورت آزاد بین کارکنان در حال تبادل باشد.
 - سازمان برای تمام وضعیت‌های تغییر برنامه از پیش تعیین شده داشته باشد و حتی‌الامکان اهداف و برنامه‌های تغییر با اهداف فردی کارکنان مطابقت داشته باشد.
 - یک راهبردی مطالعه‌ای از گروه‌های مشتری در سازمان وجود داشته باشد.
 - سازمان به صورت مداوم به دنبال ایجاد سرمایه اجتماعی باشد.
- از طرفی می‌توان اذعان داشت که در فرهنگ سازمانی، هدف سازمان کاملاً مشخص بوده و تمام تلاش کارکنان برای تحقق آن اهداف می‌باشد و معیار عملکرد کارکنان نیز میزان راندمان کاری آن‌هاست و مرجع اختیار رئیس می‌باشد و آنچه مطرح است، تصمیم‌گیری عقلایی و توجه به شایستگی‌های هدف مدار بودن در سبک رهبری است. اساس ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر پایه اهداف روشن و استراتژی پرتکاپو به سوی سودآوری و کارایی سوق می‌یابد.
- اگر معتقد بر این هستیم که فرهنگ سازمانی لازمه توسعه صنایع پتروشیمی کشور است لذا بایستی در قالب برنامه‌های بلندمدت در جهت تغییر فرهنگ سازمانی اقدام نمود. تقویت فرهنگ یادگیرنده، فرهنگ انعطاف‌پذیری، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ مأموریت‌گرا و همچنین کاهش سطح فرهنگ بوروکراتیک ضروری به نظر می‌رسد. بازنگری، اصلاح و تعدیل قوانین و مقررات حاکم بر نظام اداری و تقویت ضمانت اجرایی قوانین و سازوکارهای نظارت بر اجرای قوانین یکی از راهکارهای پیشنهادی است. این امر از برخوردهای سلیقه‌ای در نظام اداری کاسته و بر نوآوری و چابکی سازمانی، پاسخگویی سریع و همچنین ابتکار عمل بوروکرات‌ها می‌افزاید. تقویت فرهنگ یادگیرنده و فرهنگ انعطاف‌پذیری مستلزم توجه مدیران سازمان‌ها به مقوله یادگیری سازمانی و درک ضرورت تغییر و سازگاری با تحولات محیطی و آمادگی برای تغییر است. در این راستا تغییر ذهنیت و نگرش مدیران و کارکنان نسبت به مقوله تغییر از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه آمادگی فردی و سازمانی برای تغییر و تحول اداری مؤثر خواهد بود.

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۹ / پائیز ۱۴۰۲

بسیاری از سازمان فاقد برنامه راهبردی بوده و رسالت، مأموریت و اهداف روشن و شفاف برای کارکنان خود تعریف نمی‌کنند. در برخی موارد هم که برنامه راهبردی تدوین می‌گردد به درستی اجرا نمی‌شوند. پس لازم است تا با نظارت سازمان برنامه‌بودجه و سازمان اداری و استخدامی، سازمان‌ها همسو با استناد بالادستی همچون برنامه‌های توسعه پنج‌ساله و نقشه راه اصلاح نظام اداری، نسبت به تدوین راهبردی خود با مشارکت مدیران و کارکنانشان اقدام کنند و بدین طریق ضمن شفاف‌سازی رسالت، مأموریت و اهداف خود، آرمان مشترک و هدفمندی در بین نیروی انسانی سازمان ایجاد نمایند.

بی‌شک جامعه‌پذیری یکی از مهم‌ترین اقدامات در جهت تغییر فرهنگ‌سازمانی است. در رویکرد جامعه‌پذیری در سطح سازمانی می‌توان نگرش‌ها، هنجارها، ارزش‌های سازمانی و رفتارهای شغلی مناسب و به‌طورکلی آنچه مورد انتظار است را به کارکنان آموزش داد. در این میان نباید از جامعه‌پذیری سیاسی نیز غافل شد. چرا که بسیاری از نگرش‌ها و رفتارهای افراد ریشه در فرهنگ عمومی جامعه دارد و جامعه‌پذیری سیاسی فرایندی است که طی آن افراد ضمن آشنا شدن با ارزش‌ها و نگرش‌های جامعه نگرش‌های سیاسی‌شان شکل می‌گیرد.

نکته آخر اینکه بسیاری از برنامه‌های فرهنگ‌سازی به دلیل نبود متولی فرهنگ‌سازمانی از یک‌سو و عدم تعریف شاخص‌های قابل‌سنجش و دیربازده بودن اقدامات فرهنگ‌سازی از سوی دیگر به سرانجام نمی‌رسند. از این رو لازم است تا واحد سازمانی برای متولی‌گری برنامه‌های توسعه فرهنگ‌سازمانی در دستگاه‌های اجرایی تعیین شود که بتواند برنامه‌های فرهنگ‌سازی را تدوین و اجرا نموده و با وجود تغییرات مدیریتی در سازمان به تداوم این اقدامات کمک کند.

جا دارد از مدیران و کارکنان محترم شرکت پتروشیمی کارون که همکاری بسیار خوبی را در این پژوهش داشته‌اند تشکر و قدردانی نمایم.

واکاوی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور/علیزاده مجد، پرگو و داودی

منابع

- ۱) افتخاری، مصطفی؛ فرهی، علی؛ جمشیدی، مینا (۱۴۰۰). طراحی مدلی برای تبیین فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران؛ رویکرد کیفی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۱۰، شماره ۳، ص ۱۷۳-۱۹۷.
- ۲) امیری، علی نقی؛ حق‌گویان، زلفا (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی خلاق در دانشگاه‌های استان قم، فصلنامه مدیریت راهبردی و آینده پژوهی، دوره ۱، شماره ۲، ص ۳۱۱-۳۳۶.
- ۳) بارانی، صمد؛ فقیهی، ابوالحسن؛ نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۱۲، شماره ۴۶، ص ۱-۲۰.
- ۴) بناساز، آرش؛ بزرگی امیری، علی؛ نظری، سلمان، تاجداری، علی (۱۳۹۸). رابطه بین فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های سازمان با مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرکت‌های پتروشیمی ایران، دستاوردهای نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران، دوره ۳، ص ۱-۲۲.
- ۵) جودزاده، مهتا؛ نامور، افسانه؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۴۰۰). طراحی الگوی جامع برای تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی اسلام، فصلنامه در حوزه اخلاق، شماره ۴۱، ص ۱۱-۴۱.
- ۶) داودیان، بهزاد؛ ملکیان، فرامرز؛ کرم‌افروز، جواد؛ کاویانی، الهام (۱۳۹۹). الگوی مدیریتی مناسب به منظور آموزش فرهنگ سازمانی، نشریه توسعه آموزش، دوره ۱۱، شماره ۲۸-۳۹.
- ۷) زارع، امین؛ ابراهیمی، مسیح؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ رمضان، مجید (۱۳۹۷). کاربرد روش آمیخته در آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی یک موسسه تحقیقاتی، فصلنامه خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، سال ۹، شماره ۲۹، ص ۶۵-۸۲.
- ۸) سلمانی، داود و خدابخشی، محمد (۱۳۹۲). تبیین رابطه مؤلفه‌های فرهنگی و کیفیت نگهداری اموال در سازمان، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳، ص ۸۲-۶۳.
- ۹) علامه، سیدحسن؛ عسگری، محبوبه (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی و شناسایی الزامات تغییر آن در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۳، ص ۶۰۳-۵۷۵.
- ۱۰) فرهی، برزو؛ محمدابراهیم، سنجقی؛ بازرگانی، محمد؛ سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی مورد مطالعه: یکی از نهادهای انقلاب اسلامی، راهبرد فرهنگ، دوره ۶، شماره ۲۱، ص ۱۱۳-۱۳۸.
- ۱۱) فرهی، علی؛ فضائلی، احمد؛ ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴). معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن‌کاوی مدیران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۴، شماره ۴، ص ۶۴-۳۱.

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۵ / شماره ۵۹ / پائیز ۱۴۰۲

۱۲) محسنی تبریزی، علیرضا؛ عباسی قادی، مجتبی؛ امیری، دردانه (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی اداری و فرهنگ‌سازمانی کارکنان سازمان و ارائه راهکارها، فصلنامه پژوهش-کاربردی پژوهش و اندیشه، دوره ۷، شماره ۱۵، ص ۱۰۹-۱۳۱.

۱۳) محمودی میمند، محمد و مرتجی، نجمه سادات (۱۳۹۱) بررسی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی از دیدگاه فرهنگ سازمانی. مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، جلد دوم، قم: انتشارات جباری.

14) Bellas,D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European scientific Journal* (10)7, 457-470.

15) Cheung, S., On, W., Peter, S., Wu, P., Ada, W.Y. (2010). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal Project Management*, 29(1), 33-44

16) Dasgupta Subhasish Babita Gupta(2019). Espoused organizational culture values as antecedents of internet technology adoption in an emerging economy, *Information & Management Volume 56, Issue 6, 103-142*

17) Dubkēvičs, L., Barbars, A., Pavlovskā, V., & Turlais, V. (۲۰۱۸). evaluation of intercultural competency in organizational culture: analysis of the example of latvia. *Human Resources Management & Ergonomics*, 9(2)pp:89-112.

18) Egitim, Soyhan(2022). Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality, *Social Sciences & Humanities Open*, Volume 5, Issue 1,pp:1024-1041.

19) Haruna, P. F. 2008. Culture, Development, and Public Administration in Africa, *Administrative Theory & Praxis*, 30(1) : 143- 147

20) Hofstede,G.,Hofstede,G.J.,& Minkov,M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. U.S.A.: McGraw-Hill

21) Hu, Z.-P., Yang, X.-X., Chen, X., Chan, E., Duan, W., & Zhou, S.-F. (2017). Simultaneous determination of irinotecan (CPT-11) and SN-38 in tissue culture media and cancer cells by high performance liquid chromatography: Application to cellular metabolism and accumulation studies. *Journal of Chromatography*, 84(1), 575-580

22) Ivanova, M., & Kokina, I. (2016).The analysis of organizational culture values in public sectors in latvia. *Review of Innovation and Competitiveness*, 2(4), 19-36.

واکاوی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور/علیزاده مجد، پرگو و داودی

- 23) Kimberly,D;Elsbach,Iieana,Stigliani(2019).Design Thinking and Organizational Culture:A Review and Framework for Future Research,First Published January16
- 24) Regina,Andriukaitene;Cherep,A.V.;Voronkova,V.H;Punchenko,O.P;Kyvliu.O. P (2018). Managing organizational culture as a factor in organizational change,Philosophy of Economics and management,Vol75,Issue4,pp:169-179.
- 25) Reisinger, Y. (2009). International Tourism. Cultures and Behavior. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group,12(5),pp:56-79
- 26) Schein, E. (2010).Organizational culture and leadership. josseybass
- 27) Subhasish;Dasgupta&BabitaGupta(2019).Espoused organizational culture values as antecedents of internet technology adoption in an emerging economy, Information & Management, Volume 56, Issue 6,pp:489-501
- 28) TahirNaveed Rana; HomoudAlhaidan; Hussam AlHalbusi; Abdullah KaidAl-Swidi(2022) Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 7, Issue 2,pp21-45.
- 29) Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. Journal of management, 33(3), 426-478
- 30) Vetrakova, M., Smerek, L. (2016) Diagnosing organizational culture in national and intercultural context, Journal of Economic Management, pp 62-73.
- 31) Zeb,Aali;Akbar,Fazal;Hussain,Khawar(2021). The competing value framework model of organizational culture,innovation and performance, Business Process Management Journal, Vol. 27 No. 2,pp:658-683.

-
- 1 Haruna
 - 2 Dubkevice&etal
 - 3 Ivanova&Kokina
 - 4 Cihinea&Bratianu
 - 5 Cheung&etal
 - 6 Garvin
 - 7 Hu&etal
 - 8 Hofstede&Minkov
 - 9 Bellas & Kaustelios
 - 10 Schein
 - 11 Tsui&etal
 - 12 Reisinger
 - 13 Vetrakova&Smerek
 - 14 TahirNaveed&etal
 - 15 Egitim
 - 16 Zeb&etal
 - 17 Kimberly&etal
 - 18 Dasgupta&Gupta
 - 19 Regina&etal
 - 20 Focus Group
 - 21 Snowball Sampling
 - 22 SIPP

Analyzing the factors effecting the organizational culture in the country's petrochemical industries

Amir Reza Alizadeh Majd¹

Receipt: 01/09/2022 Acceptance: 26/11/2022

Mahbobeh Porgo²

Arefeh Davoodi³

Abstract

Organizational culture in the oil industry and especially in the petrochemical industry often becomes an issue among employees in the face of culture in achieving job satisfaction. The important issue is that the way such a situation is managed can turn it into an opportunity or a threat in the "organizational culture" of the petrochemical industry. Therefore, based on the conducted investigations, it was determined that the qualitative improvement of organizational culture in the oil and petrochemical industries has a paradigm model. The current research is based on a qualitative approach. The SIP model has been used in the qualitative approach, and the data collection tool was a semi-structured interview that was conducted with ۱۷ experts and specialists using the snowball sampling method. The analysis of data was conducted in three stages and the qualitative model of the research was extracted from the mental patterns and opinions of people. The results showed that the oil industry needs a continuous and more conscious approach to create an organizational culture in order to organize its short-term, medium-term and long-term plans and prepare itself to face the market full of evolution and competition, and the probability of success and the coefficient of sustainability in increase the market.

Keywords

Organizational Culture, Culture, Petrochemical Industries, Karun, oil

1-Department of Business Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. majd.amirreza@gmail.com

2-Department of Entrepreneurship, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) mahboub.porgou@yahoo.com

3-Department of Industrial Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. arefeh21r71@gmail.com