

طراحی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

داود رازنهان^۱، محمود رضائی زاده^۲، مینا جمشیدی^۳

تاریخ پذیرش: ۲۰ خرداد ۱۴۰۲

تاریخ دریافت: ۲۵ فروردین ۱۴۰۲

چکیده

مدیریت فرهنگ سازمانی هدایت کارکنان در جهت درست را موجب می‌گردد. در این پژوهش سعی شده با بهره‌گیری از روش تحقیق کیفی تحلیل تماتیک، به طراحی و تبیین مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی اقدام شود. بر این اساس، با انجام مصاحبه با ۱۴ نفر از اساتید و کارشناسان ارشد حوزه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش، تعداد ۱۳ مقوله اصلی شناسایی شدند: بسترها مقوله‌های سیاست گذاری کلان فرهنگی، توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام‌نامه، نظام ارزیابی موثر، لحاظ خرده فرهنگ‌های سازمانی و تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای کارکنان شرکت شناسایی گردیدند. همچنین فرایندها مقوله‌های اشتراک دانش، عدالت سازمانی، کارگروهي، بهبود مسنمر و مسئولیت پذیری اجتماعی شناسایی شد. پیامد مدل ارائه شده نیز، رضایت مشتریان و کاهش هزینه شناسایی شدند. همچنین مقوله هسته فرهنگ سازمانی تشخیص داده شد. همینطور مشخص شد بیشترین فراوانی به ترتیب مربوط به متغیرهای توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام‌نامه سازمان و نظام ارزیابی موثر و صحیح است که نشان از اهمیت توجه به متغیرها دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت فرهنگ سازمانی، توجیه مدیران ارشد، سیاست گذاری کلان فرهنگی.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی - دانشگاه آزاد اسلامی - تهران، ایران

^۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی - دانشگاه آزاد اسلامی - تهران، ایران

^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد واحد تهران مرکزی - دانشگاه آزاد اسلامی - تهران، ایران

۱- مقدمه

سیاست های کلی نظام اداری در خلاء تدوین، وضع و اجرا نمی شوند و در هر مرحله نیازمند تمهیدات و سازوکارهای متناسب هستند. بنابراین یکی از الزامات اجرایی کردن و اثربخشی سیاست های نظام اداری کشور، بهره گیری از سازوکارها، ابزارها و سیستم های سازمانی موجود و یا بازطراحی آنها متناسب با اقتضانات راهبردی سازمان های کشور است. در همین چارچوب، فرهنگ سازمانی یکی از سازوکارهای سازمانی موثر برای اجرایی کردن سیاست های کلی نظام اداری کشور به شمار می رود؛ فرهنگ سازمانی به مثابه مجموعه ای از باورها، ارزش ها و الگوهای رفتاری حاکم بر سازمان، این امکان را فراهم می نماید تا ارزش های فرهنگی حامی اهداف و راهبردهای سازمان در افکار و اندیشه و رفتارهای کارکنان ساری و جاری و در نتیجه در تار و پود سازمان یافته شود. درک اهمیت فرهنگ سازمانی، پیش نیاز موفقیت سازمان و برقراری ارتباط سالم و مؤثر با کارکنان و ذینفعان است. فرهنگ بر تمام جنبه های کسب و کار سازمان تاثیر می گذارد. وقتی فرهنگ سازمان با شرایط همسو می شود، کارکنان بیشتر احساس راحتی، حمایت و ارزش می کنند (Xenikou, 2022). علیرغم طراحی و اجرای برنامه های تحول اداری متعدد طی نیم قرن گذشته، و وجود الزامات قانونی همچون اصل ۴۴ قانون اساسی، برنامه های توسعه ۵ ساله، سند چشم انداز و سیاست های کلی نظام اداری که در راستای اصلاح و تحول نظام اداری بوده است، نتایج قابل ملاحظه ای در زمینه اصلاح و توسعه نظام اداری حاصل نشده است. همانطور که فقیهی و همکاران (۱۳۸۹) یادآور می شوند "به نظر می رسد که نظام اداری ایران با سازمان های دولتی به بستری نیازمندند که روند اصلاحات اداری را تسریع کند. بستری فرهنگی که تأثیر ویژه ای نظیر فامیل بازی، اقتدارگرایی، عدم پذیرش دیدگاه مخالف، بی اعتمادی نسبت به یکدیگر، گریز از مسئولیت و ... را در بوروکراسی کاهش داده و شرایطی مناسب برای اجرای موفق برنامه های اصلاح و تحول نظام اداری فراهم کند." بنابراین نه تنها باید به ساختار و فرآیندها تمرکز کرد بلکه باید به عواملی پرداخت که بستر تغییر ساختارها و فرآیندها را شکل دهد. فرهنگ سازمانی مفهومی است که به مدیران کمک می کند کارمندیان با عقاید، سلیقه ها و نظرات متفاوت را در کنار هم و به سمت هدف نهایی سازمان هدایت کنند. صاحب نظران علم مدیریت، همواره روی اهمیت فرهنگ سازمانی و نقشی که عامل فرهنگ در یک مجموعه ایفا می کند، تأکید مؤکدی دارند (Ilie, 2023).

سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۷) در راستای طراحی چارچوبی برای توسعه فرهنگ سازمانی که ترجمان سیاست های کلی نظام اداری و سایر قوانین و مقررات کشور باشد، اقدام به تدوین و تصویب و ابلاغ "نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی" در تاریخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ نموده است که یکی از اولین تلاش های نظام سیاست گذاری نظام اداری کشور برای ساماندهی، هویت بخشی و جهت دهی فرهنگ سازمانی در سطح نظام اداری کشور است. در واقع توسعه فرهنگ سازمانی یکی از محورهای ۱۰ گانه تحول نظام اداری کشور در برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷) است.

چالش اساسی این نظام‌نامه، فقدان یک مدل مفهومی و تحلیلی فرهنگ سازمانی منطبق با مفاد سیاست‌های کلی نظام اداری از یک سو و مقتضیات راهبردی سازمان‌ها است. نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی چارچوب کلی را تشریح می‌نماید که همه دستگاه‌ها در آن چارچوب باید متناسب با مأموریت و اهداف و سایر عوامل راهبردی و تعیین کننده اقدام به طراحی و عملیاتی کردن مدل فرهنگ سازمانی مربوطه نمایند. بر همین اساس، هدف نهایی این پژوهش طراحی و تبیین مدل مدیریت فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است.

۲- مبانی نظری

در عصر کنونی یکی از مباحث اساسی در حوزه دانش مدیریت، بحث فرهنگ است. در بیان اهمیت فرهنگ در سازمان، برخی نظریه پردازان معتقدند به طور کلی سازمان چیزی به جز فرهنگ نیست و برای شناخت یک سازمان باید فرهنگ آن سازمان را شناسایی کرد. فرهنگ سطوح گوناگونی دارد و هر سازمان، جنبه‌های متفاوتی از فرهنگ همچون فرهنگ ملی، محلی، صنعتی، شغلی و تخصصی را به نمایش می‌گذارد. همان طور که افراد جامعه دارای باورها، ارزش‌ها و رفتارهای مشخصی هستند که معرف شخصیت آنهاست، سازمان‌ها نیز دارای فرضیات و باورهای اساسی مشترکی هستند که فرهنگ آنها را شکل می‌دهد. به عبارت ساده‌تر فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت سازمان بوده و زیربنای اساسی برای تحول و تغییر تلقی می‌شود و مدیران باید رابطه آن را با فرهنگ ملی درک کرده و با بهره‌گیری از نقش استراتژیک آن در انسجام سازمانی کوشا باشند. اهمیت فرهنگ سازمانی تا حد زیادی به بازتاب ارزش‌های اصلی مجموعه مربوط می‌شود. شیوه و سازوکار تجارت، نحوه مدیریت امور، شکل تعامل تیمی و چگونگی برخورد با مشتریان، همه و همه تکه‌هایی از یک پازل هستند که وقتی در کنار هم چیده شوند، تصویر متمایزی از یک سازمان می‌سازند. تصویری که درواقع نماینده‌ی مجموعه بوده و باور و اعتقاد مدیران آن را درباره شکل اداره سازمان نشان می‌دهد. به‌طور خلاصه، فرهنگ، برآیندی از باورها و ارزش‌های عملی و واقعی سازمان است (Ince, 2023).

درک عواملی که منجر به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی می‌شوند، مهم هستند؛ زیرا آنها در راستای برجسته‌سازی عواملی که جهت تغییر فرهنگ باید بر آنها تمرکز شود، نیز به‌کار گرفته می‌شوند. این موضوع در نظام جمهوری اسلامی ایران از اهمیتی چشمگیر برخوردار است؛ چراکه در این نظام، فرهنگ از شأنی والا و جهت دهنده برخوردار است. این فرهنگ، فرهنگی هدفمند و هدایت کننده است و مهم‌ترین منبع انرژی برای سایر سطوح قلمداد می‌شود؛ بر همین اساس نیز طبیعی است تا نسبت به نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان به ویژه در سازمانی همچون شرکت ملی نفت ایران، حساس و دغدغه مند بود. این رساله با هدف تدوین راهبردهای توسعه مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران با تأکید بر الگوی ایرانی اسلامی نگاشته شده است.

۳- پیشینه تحقیق

بررسی‌های اولیه نشان داده که در خصوص آرایه مدل مدیریت فرهنگ سازمانی متناسب با نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی، تحقیق مستقلی تاکنون گزارش و منتشر نشده است. اما برخی از تحقیقات در زمینه‌های مشابه به انجام رسیده است.

مسلمی و همکاران (۱۴۰۱) سرمایه فکری و فرهنگ سازمانی در راستای نام گذاری مقام معظم رهبری برای سال ۱۴۰۰ صورت دادند. مقام معظم رهبری، در مقابل هجمه‌ها علیه ایران، بحث تولید، مانع زدایی‌ها و پشتیبانی‌ها را برای سال ۱۴۰۰ مطرح کرد چرا که بنیه تولیدی در هر کشور، وجوه اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و امنیت ملی را تحت تاثیر قرار می‌دهد که در این راستا سرمایه فکری، بستر مناسبی برای بهره‌وری سرمایه انسانی و فیزیکی و راهی برای نیل به موفقیت و بهبود عملکرد سازمانها در کشور قلمداد می‌شود و راه کامیابی شغلی و سازمانی خود، تولید، شناخت موانع تولید، مانع زدایی‌ها و پشتیبانی از تولید را هموار می‌سازند. از طرفی با وجود اینکه مدیر تصمیم گیرنده نهایی سازمانی است، اما تمامی اقدامات وی در سازمان به فرهنگ سازمانی برمی‌گردد که به سازمان هویت می‌دهد و به عنوان نظام باورها و ارزشهای مشترک می‌تواند بر تصمیم‌گیری مدیران تاثیر داشته باشد. محققین در مقاله حاضر به بیانات مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) و نام گذاری ایشان برای سال ۱۴۰۰ به عنوان تولید، مانع زدایی‌ها و پشتیبانی‌ها پرداخته و با به کارگیری سرمایه فکری و فرهنگ سازمانی راهکارهایی برای مانع زدایی‌ها از تولید و پشتیبانی از آن ارائه داده‌اند.

حقانی (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار فرایندهای مدیریت دانش و خلاقیت صورت داد. این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات جز روش‌های توصیفی همبستگی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه نیمرخ فرهنگ سازمانی ساروس و دیگران - ۲۰۰۵ با ضریب آلفای کرونباخ 0.93 ، پرسشنامه مدیریت دانش لاوسون 2003 با پایایی 0.94 و پرسشنامه رندسیپ 1979 با پایایی 0.72 می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهر مراغه بود و نمونه آماری بر طبق جدول مورگان 274 نفر به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از شاخص‌های آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی و آمار استنباطی نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین عوامل هفتگانه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش $r=0.82$ ، $p<0.01$ و همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین بین عوامل فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان $r=0.5$ ، $p<0.01$ همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. بنابراین با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی در استقرار فرایندهای مدیریت دانش و خلاقیت کارکنان لازم است مسئولین آموزش و پرورش با بستر فرهنگ سازمانی مناسب، زمینه‌های کاربرد موثرتر دانش را فراهم آورند.

ابراهیمی (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان فرهنگ سازمانی مبتنی بر دیدگاه فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) ابزار تولید علم در راستای گام دوم انقلاب اسلامی صورت داد. پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی فرهنگ سازمانی دانشگاه از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله العالی) می‌پردازد. رویکرد پژوهش

استقرایی از نوع کیفی که به روش تحلیل محتوا انجام شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه تدابیر و رهنمودهای امام خامنه ای در جمع دانشجویان و اساتید دانشگاه است که با روش سرشماری ۱۱۹ سخنرانی انتخاب گردید. و پس از تحلیل از طریق نرم افزار MAXQDA و تعیین روایی و پایایی ابعاد، شاخص ها و مولفه های الگوی فرهنگ سازمانی دانشگاه از دیدگاه امام خامنه ای (مدظله العالی) شناسایی و تبیین شد. بر اساس یافته های تحقیق، الگوی مذکور از ۱۴۹ شاخص و ۲۹ مولفه و ۷ بعد تشکیل شده است که ابعاد آن عبارتند از بعد انقلابی- اسلامی، بعد معنایی، بعد محیطی، بعد مسئولیت اجتماعی، بعد علمی، بعد ساختاری و بعد انسانی تشکیل شده است که در نهایت نیز راهکارهایی جهت تقویت فرهنگ در دانشگاه ارائه شده است.

بارانی (۱۳۹۵) در مقاله "مطالعه فرهنگ سازمانی در سازمانهای نظامی بر اساس سیاستهای کلی ابلاغی مقام معظم رهبری" با هدف بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و میزان انطباق آن با ویژگیهای فرهنگ سازمانی مصرح در سیاستهای کلی نظام اداری در یکی از سازمان های نظامی کشور اقدام به اجرای پیمایشی مقطعی مینماید. آنها نمونه ای بالغ بر ۲۸۴ نفر را تعیین و با بهره گیری از پرسشنامه محقق ساخت و استفاده از آزمون تی زوجی نشان دادند که بین ۷ بعد فرهنگ سازمانی شامل قانون گرایی، وجدان کار، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، نوآوری و ابتکار، توجه به ارزش های اسلامی و کرامت انسانی، توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی و عدالت محوری در وضعیت موجود سازمان مورد مطالعه و وضعیت تصویر شده در سیاست های کلی نظام تفاوت قابل توجه ای وجود دارد.

خضاف مفرد و باقری نصرآبادی (۱۳۹۵) در مقاله «الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس)» اقدام به انجام مطالعه با هدف دستیابی به الگوی بومی فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل شاین نموده است. در این پژوهش از روش تحلیل مقوله های مستخرج از مطالعه کتابخانه ای و اسنادی و همچنین مصاحبه های عمیق با خبرگان استفاده شده است. نتایج نشان داد الگوی فرهنگ سازمانی جهادی در مبنایی ترین سطح خود، یعنی سطح باورها، مفروضات و ارزش های غایی می تواند در همه دوره ها منشأ تحول و پیشرفت سازمان های کشور باشد، هر چند در سطح نموده ها، مصنوعات و ارزش های ابزاری به اقتضای هدف و نوع سازمان متفاوت است.

دلن و فورمانچوک (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان فرهنگ و ارتباطات داخلی در شیلی: پیوند فرهنگ سازمانی اخلاقی، ارتباطات شفاف و حمایت از کارکنان صورت دادند. هدف مطالعه بررسی چگونگی ارتباط فرهنگ سازمانی اخلاقی با رفتارهای حمایتی کارکنان از طریق نقش میانجی ارتباطات شفاف و سرمایه گذاری در رابطه درک شده است. از طریق یک نظرسنجی کمی با ۳۵۰ کارمند که برای سازمان های مختلف کار می کنند، نتایج این مطالعه نشان داد که فرهنگ سازمانی اخلاقی نقش مهمی در پرورش ارتباطات شفاف و سرمایه گذاری رابطه درک شده ایفا می کند که به نوبه خود، رفتارهای حمایتی کارکنان را پرورش می دهد. علاوه بر این، تأثیر ارتباطات شفاف بر حمایت از کارکنان تا حدی توسط سرمایه گذاری در رابطه درک شده میانجیگری می شود (Thelen & Formanchuk, 2022).

لم و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان رابطه فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و قابلیت نوآوری: پیامدهای آن برای نوآوری باز صورت دادند. این مطالعه به منظور بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و قابلیت نوآوری در محیط نوآوری باز انجام شد تا پیشنهادات و توصیه‌های مفیدی برای عملکردهای مدیریتی در صنعت فناوری پیشرفته ارائه دهد. داده‌های اولیه جمع آوری شده از ۱۸۲ نماینده شرکت‌های فناوری پیشرفته با استفاده از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری پردازش شد. نتایج نشان داد که مدیریت دانش به شدت با قابلیت نوآوری همبستگی دارد. همچنین رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تأیید شد. به طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ نوآوری باز سازمانی که در آن اعتماد متقابل، همکاری و یادگیری توسط رهبران حامی و مشارکتی ترویج می‌شود، احتمالاً کارایی شیوه‌های مدیریت دانش را افزایش می‌دهد. بنابراین، در نهایت منجر به افزایش قابلیت نوآوری شرکت می‌شود (Lam, Nguyen, Le, Tran, & Complexity, 2021).

یان و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «تأثیر عوامل طراحی سازمانی خدمات محور بر عملکرد شرکت: نقش تعدیل کننده فرهنگ سازمانی خدمات محور» به این نتیجه رسیدند که عملکرد شرکت با بکارگیری فرهنگ سازمانی خدمات محور و مدیریت منابع انسانی در سازمان متفاوت عمل می‌کنند، در حالی که فرهنگ سازمانی خدمات محور متفاوت اثرات عامل بهبود سازمانی را بر عملکرد شرکت تعدیل می‌کند (Yan, Li, & Cheng, 2020).

کولوویچ و ویلیام (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «فرهنگ گروهی، تنوع جنسیتی و ابتکاری سازمانی: شواهدی از صربستان» به این نتیجه رسیدند که هنگامی که سطح بالای فرهنگ گروهی به کارکنان تحمیل شود، سازمانهایی که از لحاظ جنسیتی بسیار متنوع هستند، از عدم پذیرش دیگر اعضا رنج خواهند برد. تجزیه و تحلیل داده‌های نظرسنجی از ۴۰۷ فرد مشغول به کار برای سازمان‌ها در انواع و اندازه‌های مختلف در صربستان، دلیل اصلی ما را تأیید می‌کند. در مورد پیامدهای این موضوع برای تئوری و عملکرد مدیریت و همچنین پیامدهای سیاستگذاری برای اقتصادهای در حال گذار باید توجه شود (Colovic & Williams, 2020).

با بررسی پیشینه تحقیق مشخص شد تاکنون به طراحی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی و به روش کیفی پرداخته نشده است. تحقیق حاضر خلاء موجود در زمینه فقدان تحقیقات در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام‌نامه را از بین می‌برد. در نهایت اینکه تاکنون مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی تدوین نشده است.

۴- روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر یک مطالعه کاربردی است که با هدف طراحی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ

سازمانی انجام شد. همچنین از منظر نوع داده‌ها، با روش کیفی انجام گرفت و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. این پژوهش از لحاظ پارادایمی از بعد کیفی برساخت گرایی (تفسیری) است.

جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی اساتید و کارشناسان ارشد حوزه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران با حداقل ۱۰ سال سابقه کاری و حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با توجه به تخصصی بودن موضوع بودند. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی و مصاحبه انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر توصیه شده است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱؛ جلالی، ۱۳۹۱؛ الوانی و بودلایی، ۱۳۹۱). همچنین برای نمونه‌گیری بخش کیفی از روش‌های غیراحتمالی و هدفمند (نادری‌فر و همکاران، ۱۳۹۶) استفاده شد و فرایند مصاحبه در تحلیل کیفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. براین اساس ۱۴ نفر در بخش کیفی شرکت کردند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه استفاده شده است. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۳)، در این تحقیق نیز مصاحبه نیمه‌ساختارمند با خبرگان صورت گرفت. در بخش کیفی از روش تحلیل تماتیک استفاده شد و با این روش بسترها، فرایندها و پیامدهای مدل شناسایی شدند. برای انجام روش تحلیل تم از نرم‌افزار MaxQDA استفاده شد.

۵- یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی این مطالعه براساس دیدگاه ۱۴ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شده است. از نظر جنسیت ۱۱ نفر مرد هستند و ۳ نفر نیز زن می‌باشند. از نظر سنی ۷ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن دارند و ۷ نفر نیز بالای ۴۵ سال هستند. از نظر تحصیلات ۴ نفر از خبرگان تحصیلات کارشناسی ارشد داشته و ۱۰ نفر دکتری دارند. در نهایت ۳ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه کاری داشته و ۹ نفر نیز بالای ۲۰ سال تجربه کاری دارند.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	۱۱	٪۷۸۵
مرد		
زن	۳	٪۲۱۵
کمتراز ۳۵ سال	-	-

سن	۳۵ تا ۴۵ سال	۷	۵۰٪
	۴۵ سال و بیشتر	۷	۵۰٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۴	۲۹٪
	دکتری	۱۰	۷۱٪
سابقه کاری	۱۰ تا ۲۰ سال	۳	۲۱٪
	بالای ۲۰ سال	۹	۷۹٪
	کل	۱۴	۱۰۰٪

برای طراحی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی، مصاحبه‌های تخصصی نیم‌ساخت‌یافته با خبرگان صورت گرفته است. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه ده سوال باز در نظر گرفته شده است و در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سوالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردیده است.

نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل تماتیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. برای انجام پژوهش تحلیل تماتیک از رهیافت دپوی و گیلینن (۲۰۰۵) که نسخه ای طبیعت‌گرا از تحلیل تماتیک ارائه داده اند، استفاده شده است. با انجام مصاحبه از طریق نمونه گیری نظری پس از کدگذاری اولیه متن مصاحبه ها، استخراج مفاهیم و مقوله‌ها انجام شده است. متن مصاحبه‌ها، ۲۴۸۹۲ کلمه و ۲۳۶۵ کلمه با حداقل ۳ کاراکتر بوده است. با انجام کدگذاری اولیه در کدگذاری باز در مجموع ۶۷۵ کد شناسایی گردید که با غربالگری کدهای اولیه به ۷۳ مفهوم رسیدیم.

در تحقیقات کیفی، معیار متوقف کردن روند مصاحبه و تحلیل آن دستیابی به "کفایت نظری" یا دستیابی به اشباع است. به عبارت دیگر، طولانی شدن تحقیقات منجر به تغییر در مفاهیم یا مقوله‌های ظهور یافته در طول تحقیق نمی‌شود. از اواخر سیزدهم تا پایان مصاحبه چهاردهم، تغییری در مفاهیم و مقوله‌های شکل گرفته در طول تحقیق (از جمله ایجاد یا اصلاح) ایجاد نشده است، که به معنای تحقق معیار "کفایت نظری" است. کدهای باز با هم گروه بندی شدند و سپس کدهای محوری تدوین شدند. مفاهیم در قالب ۱۳ مقوله اصلی در کدگذاری محوری طبقه بندی شدند. سپس کدهای محوری با هم تنظیم شدند و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص شد.

مفاهیم و مقوله‌های اصلی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل تماتیک در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- شاخص‌های مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

مفهوم	مقوله
برنامه ریزی مدون جهت اجرایی کردن نظام نامه، ایجاد زیرساخت برای اجرا، سیاستگذاری صحیح، برنامه ریزی راهبردی، راهبرد سازمان	سیاست گذاری کلان فرهنگی
توجه مدیریت کلان، حمایت مدیران، توجه مدیران در حمایت از نظام نامه، عزم قاطع مدیر ارشد، پشتیبانی مدیران، رهبری سازمانی	توجه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام نامه
نظارت و ارزیابی اجرای نظام نامه، تدوین معیار متناسب با نظام نامه، ارزیابی صحیح، بازتعریف ارزش های مدنظر سیستم، بازطراحی فرایندها، تغییر در سیستم ارزش گذاری، اصلاح نظام ارزش گذاری	نظام ارزیابی موثر
خرده فرهنگ سازمانی، خدمات به اقصاد نقاط کشور، وسعت مناطق تحت پوشش شرکت، داشتن مخاطب متفاوت	لحاظ خرده فرهنگ سازمانی
تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی، بیان اهمیت کار با توجه به تنها ارائه دهنده خدمت، بیان اهمیت توسعه فرهنگی	تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای مدیران و کارکنان
ایجاد فرهنگ مناسب، در جریان بودن فرهنگ تلاش در شرکت، فرهنگ عملکرد بالا، جا نداشتن فرهنگ خدمت در شرکت، باورهای مناسب در سازمان، ارتقای روحیه خود کنترلی	فرهنگ سازمانی
ایجاد دانش روز، اشتراک گذاری دانش، توزیع دانش، دانش درباره مشتری، کسب اطلاعات از مشتری، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، استفاده از دانش پویا، ایجاد آگاهی در سازمان	تسهیل اشتراک دانش
رفتار یکسان با کارکنان، عدالت در رفتار، عدالت در رفتار، پاداش متناسب با تلاش، شفافیت، مقابله با فساد، دستمزدهای مناسب و عادلانه	ارتقای عدالت سازمانی

بهبود کارگروهی	همدلی کارمندان، مشارکت جهت دستیابی به اهداف، هماهنگی کارکنان، تمایل به همکاری
بهبود مستمر خدمت	ارتقا کیفیت خدمات، کاهش دوباره کاری ها، خدمات متناسب، افزایش استاندارد کاری، خدمات بهینه، گسترش خدمات نوین، استفاده از فناوری روز
بهبود مسئولیت پذیری اجتماعی	احترام به حقوق شهروندی، توجه به ارزش های اخلاقی، تکریم ارباب رجوع، رعایت منشور اخلاقی، پاس‌خگوئی، توجه به خدمات عمومی، بهبود رفاه جامعه
رضایت مشتریان	رضایت از شرکت، خشنودی مشتری، مشتری محوری، ایجاد اطمینان در مشتریان، تصویر مناسب در ذهن مشتری
کاهش هزینه	کاهش هزینه توزیع، صرفه جویی اقتصادی، توزیع کم هزینه، کاهش و کنترل هزینه عملیات.

در گروه بندی مقوله ها یک صورت بندی درباره بسترها، فرایندها و پیامدها و ارتباط بین مقوله‌های پژوهش انسجام می‌یابد که در این پژوهش بسترها، فرایندها و پیامدها به شرح زیر شناسایی شدند: بسترها سیاست گذاری کلان فرهنگی، توجه مدیران ارشد، نظام ارزیابی موثر، لحاظ خرده فرهنگ های سازمانی و تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای کارکنان شرکت شناسایی گردیدند. همچنین فرایندها مقوله‌های اشتراک دانش، عدالت سازمانی، کارگروهی، بهبود م سنمر و م مسئولیت پذیری اجتماعی شناسایی شد.

پیامد مدل ارائه شده نیز، رضایت مشتریان و کاهش هزینه شناسایی شدند. پس از بررسی مقوله‌ها از جنبه‌های مختلف، و تعیین ارتباط بین مقوله‌ها در سطوح مختلف و مسیریابی شرطی، مرحله کدگذاری به پایان رسیده تا در گام نهایی تحلیل، مقوله هسته فرهنگ سازمانی تشخیص داده شد.

۵- نتیجه گیری و بحث

مطالعه حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی انجام شده است. نتایج نشان داد، بیشترین فراوانی مربوط به مقوله‌های توجه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام نامه سازمان و نظام ارزیابی موثر و صحیح است که نشان از اهمیت بیشتر این مقوله‌ها در مدل تحقیق دارد. در نتایج مطالعات آئینگ دورسون (۲۰۲۱) نیز به اهمیت حمایت مدیریتی که توجه مدیران در آن نقش مهمی

دارد، اشاره شده است (Anning-Dorson, 2021). همچنین در تحقیق ستیانینگسی و همکاران (۲۰۲۱) به اهمیت ارزیابی صحیح اشاره شده است (Setyaningsih, Mulyani, Akbar, & Farida, 2021). همچنین مشخص گردید بسترها مقوله‌های سیاست گذاری کلان فرهنگی، توجیه مدیران ارشد، نظام ارزیابی موثر، لحاظ خرده فرهنگ های سازمانی و تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای کارکنان شرکت شناسایی گردیدند. در تحقیق گجر و نیمفا، (۲۰۲۱) به اهمیت سیاست گذاری کلان تاکید شد و محققین بیان داشتند سیاست گذاری کلان بر فرهنگ سازمانی موثر است (Gajere & Nimfa, 2021). پورجعفری و کیاکجوری (۱۳۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که حمایت مدیران ارشد در سازمان نقش مهمی را در شکل گیری رفتار کارکنان دارد. همچنین وهمی و فرهادی محلی (۱۳۹۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که حمایت مدیران ارشد سازمان میتواند در موفقیت فرایندهای سازمانی تاثیر مثبتی داشته باشد. خلیل زاده، فاطمه و بهرامی سنا (۱۳۹۷) در تحقیق خود بر نظام ارزیابی موثر صحنه گذاشته و به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان در سازمان موثر است. در خصوص خرده فرهنگ های سازمانی، صادقی و همکاران (۱۳۹۷) سنجش خرده فرهنگ های سازمانی را مورد بررسی قرار داده و به اهمیت آن اشاره داشتند. در تحقیق مهري و همکاران (۱۳۹۷) به اهمیت فرهنگ سازمانی اشاره شده و بیان گردیده که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت معنی داری بر توسعه ی کارکنان دارد.

همچنین فرایندها مقوله‌های اشتراک دانش، عدالت سازمانی، کارگروهي، بهبود مستمر و مسئولیت پذیری اجتماعی شناسایی شد. در تحقیق پلوانی و همکاران (۱۳۸۹) عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک گذاری دانش مورد بررسی قرار گرفته و به این نتیجه رسیدند که اعتماد متقابل میان افراد، ارتباطات کارکنان، سیستم-های اطلاعاتی، سیستم پاداش و ساختار سازمانی، مهم ترین فاکتورهای شناخته شده در این زمینه هستند. این عوامل نقش مهمی را در از میان برداشتن موانع موجود بر سر راه به اشتراک گذاری دانش ایفا می کنند. قنبرپور نصرتی و همکاران (۲۰۱۶) به اهمیت عدالت سازمانی تاکید داشته اند و به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی، تاثیر مثبت و معنادار دارد (قنبرپور نصرتی، اصفی، & صفری جعفر لو، ۲۰۱۶). در تحقیق احمد و همکاران (۲۰۲۱) به اهمیت کارگروهي تاکید شده و کارگروهي را موثر بر خشنودی کارکنان دانسته اند (Ahmad, Nor, & Sakarji, 2021). یافته‌های تتو و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که بهبود مستمر خدمات تاصیر بسزایی بر رضایت مشتریان دارد (Teoh et al., 2022). کریمی (۱۳۹۹) در تحقیق خود به اهمیت مسئولیت پذیری اجتماعی پرداخته و به این نتیجه رسیدند که بین متغیر مسئولیت پذیری و متغیر فرهنگ سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

پیامد مدل ارائه شده نیز، رضایت مشتریان و کاهش هزینه شناسایی شدند. عزیزى (۱۳۹۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمانی و رضایت مندی مشتریان رابطه معناداری وجود

دارد. ابوجراد و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی موجب بهبود عملکرد سازمانی و هزینه سازمان می گردد (Abu-Jarad, Yusof, Nikbin, & science, 2010). پیشنهادهای کاربردی ذیل برای مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی ارائه می‌گردد:

سیاست گذاری کلان فرهنگی

در خصوص این متغیر که از پیش نیازهای مدیریت فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می‌گردد:

- در سازمان برنامه ریزی دقیق جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی تدوین گردد
- به ایجاد زیرساخت برای اجرای نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی توجه کافی شود
- سیاستگذاری صحیحی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی اتخاذ گردد
- برنامه ریزی کلان فرهنگی شرکت در جهت اجرایی کردن نظام نامه باشد
- راهبرد موثر سازمان موفقیت اجرای نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی را تسهیل نماید.

توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام نامه

در خصوص این متغیر که از پیش نیازهای فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می‌گردد:

- مدیران سازمان به اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی تمایل نشان دهند
- با توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نام نامه میتوان انتظار مناسبی از اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی وجود داشته باشد
- مدیران ارشد در اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی عزم قاطع تر نشان دهند.
- پشتیبانی اجرایی مدیران ارشد نسبت به نهادینه کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی صورت پذیرد.

نظام ارزیابی موثر

در خصوص این متغیر که از پیش نیازهای مدیریت فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می‌گردد:

- معیارهای ارزیابی موثر و متناسب با نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی مدون گردد

- سیستم ارزیابی و ارزش گذاری سازمان در جهت اجرای نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی باشد
- اصلاح نظام ارزیابی سازمان بر اساس نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی صورت گیرد
- سیستم نظارت و پایش مناسبی برای اجرای نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی بوجود آید
- کارکنان بر اساس موارد مدنظر نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی مورد ارزیابی اثربخش قرار گیرند

لحاظ کردن خرده فرهنگ های سازمانی

در خصوص این متغیر که از عوامل موردنیاز فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می گردد:

- شناسائی و توسعه خرده فرهنگ های مورد توجه توسط سازمان صورت پذیرد
- توجه به اجرای نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی با توجه به لحاظ خرده فرهنگ های همسو با نظام نامه در سازمان صورت پذیرد .

تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای کارکنان

در خصوص این متغیر که از پیش نیازهای فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می گردد:

- شرکت از خدمات اساتید مجرب برای بیان اهمیت فرهنگ سازمانی به کارکنان استفاده نماید
- شرکت به تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای کارکنان توجه ویژه نماید.
- مدیران به تبیین اهمیت ارتقای فرهنگ سازمانی و مولفه های آن به کارکنان توجه بیشتری داشته باشند.
- با توجه به وجود فرهنگ خاص سازمانی برگرفته از ساختار شرکت های نفتی و بی رقیب بودن نوع خدمت در کشور میبایستی مدیران ارشد و میانی به تبیین اهمیت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی در جهت بهبود خدمات توجه ویژه نمایند.

فرهنگ سازمانی

در خصوص این متغیر که مقوله اصلی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می گردد:

- فرهنگ تلاش در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی جریان یابد
- فرهنگ شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی عملکرد بالا را مورد تشویق قرار دهد
- فرهنگ سازمان ارتقای روحیه خود کنترلی برای اجرایی کردن نظام نامه را موجب گردد

تسهیل اشتراک دانش

در خصوص این متغیر که از فرایندهای فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می گردد:

- در شرکت موفقیتها و شکستها ارزیابی و مستند گردد تا از آنها برای اقدامات آتی درس گرفته شود
- پایگاه داده مناسبی جهت تسهیل اشتراک دانش در شرکت بوجود آید
- سازمان، ایده ها، اطلاعات و نظرهای مشتریان را به خوبی بکار گیرد.
- در سازمان، از دانش کسب شده در جهت بهبود خدمات استفاده شود.
- سازمان، برای تجربه مشتری ارزش قایل بوده و از آن استفاده نماید.
- در سازمان، اطلاعات مربوط و مناسب، به خوبی به کارکنان اطلاع رسانی و اعلان گردد تا توسط کارکنان بکار گرفته شوند.

ارتقای عدالت سازمانی

در خصوص این متغیر که از فرایندهای موثر و با اهمیت فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می گردد:

- مصوبات شغلی به روشی غیر تعصب آمیز و در جهت بهبود عمل سازمان اتخاذ شود.
- مجموعه مقررات و ارتقای شغلی بصورت یکسان در مورد کارکنان مشمول، اعمال شود.
- بین کارکنان در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد، عادلانه رفتار شود.
- در سازمان پاداش متناسب با تلاش به کارکنان داده شود
- در سازمان به طرز جدی و بدون تبعیض بین کارکنان، با فساد برخورد شود
- مدیران به نحو صادقانه و شفاف به بیان دلایل تصمیماتی که در سازمان گرفته شده بپردازند.

بهبود کارگروهی

در خصوص این متغیر که از فرایندهای تاثیر گذار فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می گردد:

- عضویت کارکنان شرکت در کارگروه های کاری مرتبط مورد توجه و تشویق قرار گیرد
- انجام کارگروهی برای کارکنان شرکت انگیزاننده باشد
- با ارائه مشوق ها، کارکنان شرکت مشارکت مناسبی در جهت دستیابی به اهداف سازمان داشته باشند

بهبود مستمر خدمت

- در خصوص این متغیر که از فرایندهای فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می گردد:
- به ارتقاء و کمی و کیفی خدمات در شرکت توجه شود
 - خدمات شرکت به روز و مدرن تر گردد
 - شرکت به تعهدات خود نسبت به مشتریان عمل نماید
 - شرکت ارتقای استانداردهای فنی و تولیدی خود برای ارائه خدمت بهتر به مشتریان را در برنامه ریزی خود داشته باشد
 - به گسترش خدمات نوین و استفاده از فناوری های روز در شرکت توجه ویژه شود

مسئولیت پذیری اجتماعی

- در خصوص این متغیر که از فرایندهای فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می گردد:
- شرکت به روشی عمل کند که متناسب با انتظارات اجتماعی، رسوم و هنجارهای اخلاقی باشد.
 - شرکت به حقوق شهروندی مشتریان احترام گذارد
 - در شرکت به تکریم ارباب رجوع توجه ویژه شود
 - رعایت منشور اخلاقی شرکت در اولویت قرار گیرد
 - شرکت در برابر مشتریان پاسخگو باشد
 - شرکت به ارائه خدمات عمومی برای بهبود کیفیت زندگی جامعه توجه مناسبی نماید.

رضایت مشتریان

- در خصوص این متغیر که از پیامدهای فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می گردد:
- تلاش شود مشتریان از خدمات شرکت راضی و خشنود تر شوند
 - شرکت انتظارات مشتریان را برآورده نماید
 - در شرکت به مشتری محوری توجه ویژه ای گردد
 - مشتریان نسبت به محصولات شرکت اطمینان داشته باشند
 - شرکت تصویر مناسبی در ذهن مشتریان ایجاد نماید

کاهش هزینه

در خصوص این متغیر که از پیامدهای فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می گردد:

- با اجرایی کردن نظام نامه در بسیاری از هزینه ها صرفه جویی صورت پذیرد
- به کاهش هزینه توزیع در شرکت توجه شود
- هزینه های سربار در شرکت با اجرای نظام نامه کاهش یابند

سهام علمی پژوهش

۱. در مدیریت فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی، محققانی تاکنون به مدلسازی اقدام نکرده است. در این پژوهش بسترها، پدیده اصلی، راهبردها و پیامدهای مدیریت فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران ارائه شده است. از این نظر، پژوهش ارائه شده در حوزه فرهنگ سازمانی جامع به نظر میرسد.
۲. در این پژوهش، شرایط خاص شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران لحاظ شده و مدل با توجه به این شرایط ارائه شده است. از ضعف های اصلی که این پژوهش آن را پوشش میدهد، تمرکز جامع بر مدیریت فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی است.
۳. در این پژوهش، سعی شده از تجربیات افراد بسیار مجرب در این صنعت که تجربیات مدیریت عالی داشته و دارند بهره گرفته شود. با مصاحبه صورت گرفته با این افراد، این تجربیات امکان کدگذاری و ارائه شدن در این پژوهش را پیدا کردند.
۴. با توجه به مدل حاصل از پژوهش مشخص شد که عوامل کلان توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام نامه و سیاست گذاری کلان فرهنگی بر فرهنگ سازمانی موثر است.
۵. با ملاحظه مدل پژوهش مشخص است که عوامل کلان همچون نظام ارزیابی صحیح و موثر در فرهنگ سازمانی موثر بوده و عوامل احساسی تاثیرگذار نیست که البته این موضوع نظر محققین فرهنگ سازمانی را تایید نموده است.
۶. همچنین با توجه به درصد فراوانی مقوله های، توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام نامه سازمان و نظام ارزیابی موثر و صحیح به ترتیب مهمترین عوامل شناسایی گردیدند و مشخص شد علت بسیاری مشکلات در فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگی، عوامل کلان است.

منابع

- استراوس، ا. و کرین، ج. (۱۳۹۵). مبانی پژوهش کیفی فنون و مراحل تولید نظریه مینه ای (ا). افشار، چاپ پنجم ed). تهران: نشرنی.
- ابراهیمی، فاطمه، ۱۳۹۸، فرهنگ سازمانی مبتنی بر دیدگاه فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) ابزار تولید علم در راستای گام دوم انقلاب اسلامی، همایش «گام دوم انقلاب پیشران‌ها، چالش‌ها و الزامات تحقق در نیروی هوایی ارتش»، تهران
- بارانی، ص. (۱۳۹۵). مطالعه فرهنگ سازمانی در سازمانهای نظامی براساس سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری. علوم و فنون نظامی. ۱۲(۳۶)، ۱۳۹-۱۲۳.
- پهلوانی، م.، پیرایش، ر.، علیپور، و.، & شکوه، م. ب. (۲۰۱۰). بررسی و الویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک گذاری دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی J. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات. ۲(۲)، ۱۹.
- پورجعفری، پیمان و کیاکجوری، کریم، ۱۳۹۴، نقش فرهنگ سازمانی و حمایت مدیران ارشد در شکل گیری رفتار به اشتراک گذاری دانش، اولین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، صومعه سرا
- حقانی، محمد، ۱۴۰۰، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار فرایندهای مدیریت دانش و خلاقیت، اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت، تهران.
- خلیل زاده، فاطمه و بهرامی سنا، زهرا، ۱۳۹۷، تاثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها، کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین و خلاق در مدیریت، حسابداری مطالعات حقوقی و اجتماعی، ارومیه
- خصاف مفرد، ح.، & باقری نصرآبادی، م. (۲۰۱۶). الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس). مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی". ۱۴(۱)، ۴۶-۲۷.
- صادقی، ح.، ا. موسوی، س. ن.، ا. حکاک، م.، & نظریوری، ا. (۲۰۱۸). طراحی مدل سنجش خرده فرهنگ‌های سازمانی (مطالعه موردی: شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران) J. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی". ۱۶(۳)، ۶۹۳-۶۶۵.
- شفیعی، ع.، و تات، س. (۱۳۹۹). روش تحقیق در مدیریت. (چاپ دوم)، انتشارات بازاریابی، تهران.
- قنبرپور نصرتی، ا.، آصفی، ا. ع.، & صفری جعفر لو، ح. ر. (۲۰۱۶). مدل‌یابی اثر فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی J. نشریه مدیریت ورزشی. ۸(۲)، ۲۰۷-۲۲۲.
- کریمی، فریدون، ۱۳۹۹، بررسی رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی با ادراک از فرهنگ سازمانی کارکنان آموزش و پرورش منطقه ۲ تهران، هشتمین کنفرانس بین المللی روانشناسی، مشاوره و علوم تربیتی.

- محمدپور، ا. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش (ویرایش دوم ed). تهران: جامعه شناسان.
- مسلمی، آ. احمدی نظام آبادی ف.، میراشرفی س. ز.، و میرسمیعی س. ف. (۱۴۰۰). سرمایه فکری و فرهنگ سازمانی در راستای نام گذاری مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) برای سال ۱۴۰۰. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۱۸)، ۱۵
- مهری، داریوش و ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد و محبوب، حسن، ۱۳۹۷، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در توسعه استعداد کارکنان، <https://civilica.com/doc/1272267>
- وهمی، معصومه و فرهادی محلی، علی، ۱۳۹۷، نقش حمایت مدیریت ارشد در رابطه میان فرهنگ سازمانی و موفقیت سیستم های نرم افزاری اداری (مورد مطالعه: اداره کل ثبت اسناد گلستان)، پنجمین کنفرانس ملی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. a., Nikbin, D. J. I. j. o. b., & science, s. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *1*(3).
- Ahmad, N., Nor, K. M., & Sakarji, S. R. J. P. D. D. M. U. P., Indonesia. (2021). THE RELATIONSHIP BETWEEN TEAMWORK AND EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN AN ORGANISATION. 93.
- Anning-Dorson, T. J. J. o. E. i. E. E. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness.
- Colovic, A., & Williams, C. J. J. o. B. r. (2020). Group culture, gender diversity and organizational innovativeness: Evidence from Serbia. *110*, 282-291.
- Gajere, M. C., & Nimfa, D. T. J. A. a. S. (2021). Strategic drift and organizational culture in oil and gas company of Nigeria.
- Ilie, D. J. M. (2023). The Impact of Organizational Culture on Managing Conflicts and Stresses in the Economic Entities from the Republic of Moldova.
- Ince, F. J. H. o. R. o. P. a. I. O. C. f. E. S. (2023). Transformational Leadership in a Diverse and Inclusive Organizational Culture. 188-201.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., Tran, K. J. J. o. O. I. T., Market,, & Complexity. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *7*(1), 66.
- Setyaningsih, S., Mulyani, S., Akbar, B., & Farida, I. J. U. y. p. l. r. i. d. f. i. y. t. s. (2021). Implementation and performance of accounting information systems, internal control and organizational culture in the quality of financial information. (1), 222-236.
- Teoh, K. B., Gan, K. H., Rishimelan, S., Kavithanjli, M., Yong, H. Y., Lee, J. M., . . . Education. (2022). A Study on Customer Satisfaction of Telekom Malaysia Broadband. *5*(1), 79-93.
- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. J. P. R. R. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *48*(1), 102137.
- Xenikou, A. (2022). Leadership and organizational culture. In *Handbook of Research Methods for Organisational Culture* (pp. 23-38): Edward Elgar Publishing.

Yan, K., Li, G., & Cheng, T. J. I. J. o. P. E. (2020). The impact of service-oriented organizational design factors on firm performance: The moderating role of service-oriented corporate culture. 228, 107745.

Designing the organizational culture management model in Iran's National Oil Products Distribution Company to implement the organizational culture development management system

Daud Razenhan, Mahmoud Rezaizadeh, Mina Jamshidi

Abstract

Organizational culture management leads employees in the right direction. In this research, by using the qualitative research method of thematic analysis, it has been tried to design and explain the organizational culture management model in Iran's National Oil Products Distribution Company in order to implement the organizational culture development management system. Based on this, by conducting interviews with 14 professors and senior experts in the field of organizational culture in the National Broadcasting Company, 13 main categories were identified: platforms, macro-cultural policy categories, justification of senior managers in the field of the importance of implementing the policy, effective evaluation system, considering organizational subcultures and explaining the importance of organizational culture for company employees were identified. Also, the categories of knowledge sharing, organizational justice, work group, continuous improvement and social responsibility processes were identified. The result of the presented model was customer satisfaction and cost reduction. Also, the core category of organizational culture was recognized. Also, it was found that the highest frequency is related to the variables of the justification of senior managers in the context of the importance of implementing the organization's charter and the effective and correct evaluation system, which shows the importance of paying attention to the variables.

Keywords: management of organizational culture, justification of senior managers, macro-cultural policy making.