

The Identification and Prioritization of Organizational Culture Development Drivers in the National Iranian Gas Company Using Delphi Fuzzy Method

Mohammad Hosein Mehrarad¹, Karim Hamdi^{2*}, Maryam Khalili Araghi³

- 1. PhD Student, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran*
- 2. Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran*
- 3. Assistant professor, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran*

(Received: January 4, 2021; Accepted: December 4, 2021)

Abstract

The identification of the cultural development drivers brings about novel ideas and attitudes, and brings about changes in the organizational spirit. This makes the organization determined to achieve its predetermined goals. The present study was carried out to identify and prioritize the organizational culture development drivers in the National Iranian Gas Company using Delphi fuzzy method. This applied study was an exploratory research project. It was a mixed-methods study in terms of nature and inductive-comparative in terms of research philosophy. The statistical population of the study was comprised of the managers of National Iranian Gas Company, from which 30 individuals were selected as the study sample based on the theoretical adequacy and using snowball-sampling method. The data collection was done using interviews in the qualitative phase and questionnaires in the quantitative phase, the validity and reliability of which were confirmed using CVR index, Cohen's Kappa test, content validity, and test-retest reliability. The obtained qualitative data was analyzed using coding method in Nvivo software, while the quantitative data was analyzed using Delphi Fuzzy method. The results showed that the most important drivers of organizational culture development in the National Iranian Gas Company were innovation and creativity culture, wisdom-oriented culture, collectivism, mission-oriented culture, competitiveness culture, morality, preservation of human dignity, and religious and doctrinal observance.

Keywords

culture, cultural development, organizational culture development, Delphi fuzzy method.

* Corresponding Author, Email: K.hamdi@srbiau.ac.ir

شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران با استفاده از روش دلفی فازی*

محمدحسین مهرآراد^۱، کریم حمیدی^{۲*}، مریم خلیلی عراقی^۳

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی - مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۵ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۳)

چکیده

شناخت پیشران‌های توسعه فرهنگی باعث می‌شود ایده‌ها و نگرش‌های تازه جریان یابد و روحیه سازمان تغییر پیدا کند و همین امر سازمان را در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده مصمم سازد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران با استفاده از روش دلفی فازی انجام پذیرفت. این پژوهش کاربردی و از نوع پژوهش‌های اکتشافی است که از نظر ماهیت در زمره پژوهش‌های آمیخته قرار می‌گیرد و از نظر فلسفه پژوهش قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان، متشکل از مدیران شرکت ملی گاز ایران، بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس اصل کفایت نظری ۳۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از شاخص روایی محتوا و آزمون کاپای کوهن و روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شد. در این پژوهش داده‌های کیفی با نرم افزار انویوو^۱ و روش کدگذاری و داده‌های کمی با روش دلفی فازی تحلیل شد. نتایج نشان داد مهم‌ترین پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران به ترتیب اولویت فرهنگ نوآوری و خلاقیت، فرهنگ دانایی‌محوری، جمع‌گرایی، فرهنگ مأموریت‌گرایی، فرهنگ رقابت‌پذیری، اخلاق‌مداری، حفظ کرامت انسانی، و تقید مذهبی و مکتبی است.

کلیدواژگان

توسعه فرهنگی، توسعه فرهنگ سازمانی، روش دلفی فازی، فرهنگ.

* مقاله حاضر برگرفته شده از رساله دکتری با عنوان فوق است.

** رایانامه نویسنده مسئول: K.hamdi@srbiau.ac.ir

مقدمه

اگر در دایره لغات بتوان یک واژه را پیدا کرد که در زمینه جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، و مدیریت کاربرد داشته باشد آن واژه فرهنگ است (Nafch & Mohelska 6: 2020). فرهنگ یک مجموعه چندبعدی است. فرهنگ کلیتی است که مجموعه‌ای از ملزومات اصلی زندگی اجتماعی انسان‌ها - مانند آداب، رسوم، نگرش‌ها، مفروضات، روش‌های تعامل، ارزش‌ها، هنجارها، زبان، و الگوهای رفتاری - را در بر می‌گیرد (Eniola et al. 3: 2019). سازمان‌ها، همچون جوامع، دارای فرهنگ مربوط به خود هستند که باعث تمایز آن‌ها می‌شود. فرهنگ سازمانی پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد و بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ طوری که می‌تواند سرچشمه‌ای برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه رشد به شمار آید (Ramaditya & Prihantoro 117: 2020). در سالیان اخیر و با رشد و توسعه سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مؤثر در رشد و توسعه و پیشرفت سازمانی شناخته شده است. فرهنگ سازمانی یک عامل پیش‌برنده و توسعه‌دهنده است که سهم بسزایی در تعیین الگوهای رفتاری کارکنان و عملکرد کلی آن‌ها دارد (اسکندریان ۱۳۹۸: ۳۳). در هر سازمان خرده‌فرهنگ‌های توسعه‌دهنده و مؤید رشد وجود دارد که باید مورد توجه مدیران و رهبران سازمانی قرار گیرد. این خرده‌فرهنگ‌ها، که از نظر محتوایی درون‌مایه‌های توسعه‌بخش و رشد‌دهنده دارند، برای هر سازمان به مثابه شریان حیاتی هستند که بهره‌گیری از آن‌ها توسعه سازمانی را موجب می‌شود (Mesfin et al. 2020: 223). این درون‌مایه‌های توسعه‌بخش و رشد‌دهنده پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی^۱ هستند؛ خرده‌مایه‌های فرهنگی توسعه‌دهنده که برای پیشرفت و رشد و توسعه هر سازمان بسیار ضروری و مهم‌اند. با توجه به اهمیت روزافزون فرهنگ و درون‌مایه‌های فرهنگی توسعه‌دهنده، سؤال اصلی که پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به آن است این است که مهم‌ترین پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران کدام‌اند؟

بسیاری از صاحب‌نظران بر آن‌اند که در سالیان اخیر، به سبب تحریم‌های ظالمانه علیه کشور، اقتصاد ایران از یک اقتصاد نفتی به یک اقتصاد گازمحور تبدیل شده است. این مهم نشان‌دهنده اهمیت شرکت ملی گاز ایران در رتق‌و‌فتق امور جاری کشور از طریق کسب درآمدهای دلاری و هزینه آن برای کشور است (آراسته و همکاران ۱۳۹۷: ۵۸). شرکت ملی گاز ایران از بدو تأسیس تا کنون، متناسب با روند توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور و بهره‌گیری از گاز به عنوان یکی از منابع مهم در تأمین سوخت و تولید انرژی و تحصیل بخشی از ارز مورد نیاز کشور، به تدریج، با قابلیت‌ها و توانمندی‌ها و منابع و امکانات مختلف، از جمله نیروی انسانی متخصص و کارآمد، به دانش و بینش علمی و نظری و ماشین‌آلات متعدد و متنوع پیشرفته و مدرن دست یافته است (قمری و همکاران ۱۳۹۷: ۷۱). شرکت ملی گاز یکی از صنایع مهم کشور است که خدمات ارزنده‌ای به جامعه ارائه می‌دهد. صنعت گاز با توسعه پالایشگاه‌ها و زیرساخت‌های صادرات و انتقال گاز زمینه اشتغال بیشتر و با تأمین پایدار انرژی زمینه توسعه پایدار را فراهم ساخته است. توسعه فرهنگی نقش بسزایی در خودباوری این صنعت عظیم و مهم دارد. زیرا توجه و اهمیت دادن به ارزش‌های محلی و ملی، خود، پاسخی به نیازهای معنوی کارکنان است. امروزه مشخص شده است که رشد و توسعه فرهنگی مبنا و اساس هر نوع توسعه است. از این رو، شرکت ملی گاز نیز همانند هر ارگان و نهادی باید همه تلاش و توان خود را در ارتقای سطح فرهنگ به کار گیرد. شناسایی پیشران‌ها و محرک‌های توسعه‌دهنده فرهنگ می‌تواند شرکت ملی گاز را در جهت پیشبرد اهداف و رسالت خویش بیش از پیش یاری رساند. در حقیقت، شناخت پیشران‌های توسعه فرهنگی قابلیت ارائه خدمات شرکت ملی گاز را، هم در عرصه داخلی هم در عرصه بین‌المللی، بهبود می‌بخشد. با این تفاسیر، ضعف مطالعات داخلی در خصوص شناخت پیشران‌های توسعه فرهنگی به چشم می‌خورد و متأسفانه به‌رغم اهمیت پدیده توسعه فرهنگی مطالعات و پژوهش‌های درخور توجهی برای شناسایی پیشران‌های توسعه فرهنگی در جامعه صورت نگرفته است. بنابراین، پژوهش

حاضر بر آن است تا با استفاده از مطالعه آمیخته به بررسی پیشران‌های اصلی توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران بپردازد.

پیشینه نظری پژوهش

توسعه فرهنگ سازمانی

تأثیر فرهنگ سازمانی، به منزله مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک، بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان بر هیچ‌یک از علمای علم مدیریت پوشیده نیست و می‌توان فرهنگ سازمانی را نقطه شروعی برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت جوامع و سازمان‌ها به شمار آورد؛ همان‌طور که نبود فرهنگ سازمانی در کشورهای در حال توسعه یا توسعه نیافته به وضوح روشن و قابل مشاهده است (Ramaditya & Prihantoro 2020: 118). اوکاتان^۱ و آلانکو (۲۰۱۷) فرهنگ را مفهومی در حال و چندمعنایی معرفی می‌کنند و آن را مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، اعتقادات، نگرش‌ها، و هنجارهایی می‌دانند که برای یک گروه یا جامعه از جایگاهی ویژه برخوردار است (Nafchi & Mohelska 2020: 5) به نقل از (Okatan & Alanku 2017: 19). توسعه مستلزم تغییرات اساسی در جنبه‌های مختلف است. در واقع برای رشد و موفقیت هر پدیده‌ای توسعه از اهمیت خاصی برخوردار است که در عرصه‌های گوناگون- همچون اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی- بدان توجه شده است. اما واژه و اصطلاح توسعه در فرهنگ به فرایندی اشاره می‌کند که طی آن با شکل‌گیری تغییراتی در حوزه‌های شناختی، رفتاری، ادراکی، و گرایش فرد شخصیت خاصی را در وی به وجود می‌آورد که حاصل این باورها و قابلیت‌ها رفتارهایی خواهد بود که مناسب توسعه است (Papazoglou 2019: 2627). در حقیقت، توسعه فرهنگ سازمانی امکان غنا بخشیدن به فعالیت‌های فرهنگی را جهت تحقق آینده‌ای مطلوب میسر می‌سازد. به عبارت دیگر می‌توان گفت توسعه فرهنگ دربرگیرنده الزاماتی است که بسترهای لازم را برای تغییر و نوسازی عقاید و باورهای افراد سازمان مهیا می‌سازد و پیامد آن خلق انسانی جدید است (Causadias & Cicchetti 2018: 155). ازکیا (۱۳۹۰) نیز در

1. Okatan

تشریح توسعه فرهنگ سازمانی بیان می‌کند که توسعه فرهنگ به معنای گسستن از سنت‌های گذشته نیست، بلکه بر مبنای گسترش سنت‌ها و تجارب گذشته انجام می‌گیرد و نه بر اساس نفی آن‌ها (عزتی و همکاران ۱۳۹۸ به نقل از ازکیا ۱۳۹۱). در تعریفی دیگر، گوپینگ^۱ (۲۰۱۵) بر آن است که توسعه فرهنگ سازمانی یعنی ایجاد شرایط و امکانات مناسب به منظور افزایش آگاهی، آمادگی برای تغییر و تحول، بهبود روابط، و افزایش توانمندی‌های علمی و اخلاقی و معنوی افراد. همچنین ییزی^۲ (۲۰۱۰) مفهوم توسعه فرهنگ سازمانی را ارتقا و اعتلای زندگی در سازمان و کسب ارزش‌های متعالی فرهنگ می‌داند (Duxbury et al. 2017: 217).

استراتژی‌های توسعه فرهنگ سازمانی

فرهنگ‌الگویی از ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات، نگرش‌ها، و مفروضاتی است که ممکن است بیان نشده باشد، اما شیوه‌های رفتاری و انجام دادن کارها در سازمان را شکل دهد. در حقیقت، فرهنگ موجود در سازمان نه تنها هدایتگر رفتار کارکنان و نحوه تعاملات افراد و گروه‌ها با همدیگر و بهبود شناخت کارکنان از سازمان می‌شود، بلکه به محیط اجتماعی و روانی سازمان کمک می‌کند (Mesfin et al. 2020: 223). موضوع فرهنگ به حدی حائز اهمیت است که شکست یا موفقیت سازمان را می‌توان متأثر از فرهنگ غالب بر آن دانست. شرایط متحول کنونی سازمان‌ها را مجبور ساخته برای عبور از چالش‌ها و حرکت به سوی رشد و بالندگی در تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های توسعه فرهنگ سازمانی هوشمندانه‌تر عمل کنند (Paramita et al. 2020: 280). هدف از اجرای استراتژی‌های توسعه فرهنگی مشارکت افراد در سازمان و جامعه است. در واقع این شکل از مشارکت به طور هم‌زمان رشد و تعالی فردی و سازمانی را در پی دارد (Emmanuel 2017: 19). نوارز^۳ (۲۰۰۳) و اسکات^۴ (۲۰۰۰) استراتژی‌های کارآفرینانه، استراتژی خلاق، و استراتژی پیشرفت (ترقی) را

1. Guoping
2. Yizhi
3. Nevarez
4. Scott

از استراتژی‌های توسعه فرهنگ سازمانی می‌دانند. بر مبنای استراتژی‌های کارآفرینانه، هنگام مواجهه سازمان با مشکلات و چالش‌های محیطی و تهدیدات رقبا، خلاقیت و نوآوری در تصرف فرصت‌های بازار لازم و ضروری است. در استراتژی خلاق، فرهنگ سازمان پذیرای ایده‌های خلاقانه و نگاه‌های نوآورانه به موضوعات و مسائل است. از طرفی استراتژی پیشرفت بیانگر آن است که فرهنگ موجود در سازمان پیش‌زمینه دیگر برنامه‌های توسعه‌ای در سازمان است (Grodach & Sideris 2007: 351). بنابراین، استراتژی‌های توسعه فرهنگی می‌تواند منجر به رشد اقتصادی، بهبود کیفیت زندگی اجتماعی و کاری، و حتی جذب سرمایه برای جامعه یا سازمان شود (Rahman et al. 2018: 108).

ضرورت توسعه فرهنگ سازمانی

بر پایه نظریه‌ها و پژوهش‌های جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیتی روزافزون شده و یکی از مباحث اصلی مدیریت را تشکیل داده است؛ طوری که جمعیت‌شناسان و جامعه‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث مهم مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها زیادی را مطرح ساخته‌اند و پژوهش‌های بسیاری نیز در این زمینه انجام شده است (Causadias & Cicchetti 2018: 155). بیرد^۱ و همکارانش (۲۰۱۱) بر آن‌اند که هنگامی که از مفهوم توسعه فرهنگ سازمانی بحث می‌شود مقصود آن است که نگرش‌ها و باورهای افراد در سازمان یا در جامعه تغییر پیدا کرده و به نوعی آمادگی و پتانسیل تغییر در آن‌ها ایجاد شده است. در واقع توسعه فرهنگی باعث می‌شود ایده‌ها و نگرش‌های تازه جریان یابد و روحیه سازمان تغییر کند و همین موضوع سازمان را در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده مصمم سازد (Eniola et al. 2019: 3). به عبارت بهتر تا فرهنگ سازمانی موافق تغییر و تحول یا توسعه نباشد اتفاق مثبتی رخ نخواهد داد. زیرا افراد (نیروی انسانی)، در مقام عاملان محوری و کلیدی توسعه، ابتدا خود در معرض تغییر و تحول قرار می‌گیرند و لازم است دانش و مهارت جدید را فراگیرند. از این رو، کسب آموخته‌های جدید کارکنان نهایتاً کارایی و اثربخشی سازمانی را به دنبال خواهد

داشت (Bendak et al. 2020: 4). سازمان با فرهنگ سازمانی مثبت در رشد و یادگیری کارکنان اثرگذار است و پیشرفت قابل ملاحظه‌ای می‌کند؛ در مقابل، سازمان با فرهنگ سازمانی منفی خود بزرگ‌ترین مانع در رشد و یادگیری کارکنان است (Wei et al. 2014: 24). قدرت تغییراتی که امروزه بر پیکره سازمان‌ها وارد می‌شود به قدری زیاد است که چاره‌ای جز پاسخگویی مناسب به این تغییر و تحولات نیست. به‌طبع، توسعه فرهنگ سازمانی در به‌کارگیری و اجرای ایده‌های جدید مورد نیاز کمک‌کننده خواهد بود و نه تنها سازمان را در برابر هجمه تغییرات ایمن خواهد ساخت بلکه رضایت مشتریان را نیز افزایش خواهد داد (Pathiranage 2019: 4).

پیشینه پژوهش

صادقی و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی اذعان داشتند معیارهای تعظیم در برابر شعائر دینی، چشم‌انداز محوری، راهبرد محوری، رفتار شهروندی، تغییر محوری، کارآفرینی، و دانایی محوری دارای بیشترین تأثیرگذاری در توسعه فرهنگ سازمانی هستند. نتایج پژوهش نعیمی و همکارانش (۱۳۹۷) نشان داد آموزش مهارت‌ها، تغییر درک و کشف فرصت، مشارکت، استقلال‌طلبی، قبول مسئولیت، نوآوری و خلاقیت و مخاطره‌پذیری، و تغییر و تحول ارزش‌های سازمان تأثیر مثبت و معناداری در سطح خطای ۱ درصد بر توسعه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه می‌گذارد. حاجی کریمی و کریمی جعفری (۱۳۹۶) در مطالعه خود به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق مدل تعالی سازمانی در شرکت مزدا یک پرداختند. نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق مدل تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به ضریب همبستگی و ضریب مسیر می‌توان گفت سهم متغیر فرهنگ سازمانی در پیش‌بینی تعالی سازمانی بیشتر از تعهد سازمانی است. با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت بیشترین تأثیر بر تعالی سازمان را متغیر انعطاف‌پذیری فرهنگ سازمانی و کمترین تأثیر را تعهد عاطفی دارد. زرعیانی (۱۳۹۵) در مطالعه خود به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش شهر تهران پرداخت. نتایج وجود ارتباط بین

فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی را تأیید کرد. در پژوهشی با عنوان «بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر بهبود و ارتقای فرهنگ سازمانی، مطالعه موردی در نظام بانکی دولتی»، که شکاری و همکارانش (۱۳۹۴) انجام دادند، نتایج نشان داد نقاط قوت فرهنگ سازمانی بانک کشاورزی ویژگی مأموریت است و از شاخص‌ها مهم‌ترین عوامل نیت و جهت‌گیری استراتژیک و ارزش‌های بنیادین و توانمندسازی است. از نظر مهم‌ترین نقاط نقطه ضعف، ویژگی درگیر کار شدن است و از شاخص‌ها مهم‌ترین عوامل، توسعه قابلیت‌ها، تیم‌گرایی و ایجاد تغییر می‌باشند. پارامیتا^۱ و همکارانش (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای بیان کردند توسعه فرهنگ سازمانی قابلیت سازمان را در برابر تحولات محیطی ارتقا می‌بخشد. پاپازوگو (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی نشان داد توسعه فرهنگ به نوسازی و تغییر عقاید و نگرش‌ها و باورهای افراد در سازمان منجر می‌شود. ریچ^۲ (۲۰۱۶) در پژوهش خود، با عنوان «توسعه ابزاری برای ارزیابی فرهنگ سازمانی در زمینه مدل تعالی سازمان (EFQM)»، به شناسایی ارزیابی فرهنگ سازمانی به مثابه یکی از عوامل مهم تأثیرگذار در موفقیت اجرای مدل‌های تعالی سازمانی - از جمله مدل EFQM - پرداختند. نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی یکی از عوامل بسیار مهم در زمینه اجرای مدل تعالی سازمان EFQM در همه سازمان‌ها با اندازه‌های مختلف و در صنایع گوناگون است و باید فرهنگ سازمانی را در اجرای مدل EFQM در نظر گرفت. زاکاری و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی رابطه بین فرهنگ و عملکرد سازمانی در کشور غنا، با استفاده از مدل دنیسون و با تأکید بر هر دو عامل داخلی و خارجی پرداختند. محققان با استفاده از مدل سازمانی دنیسون، با توجه به ماهیت یکپارچه آن و همچنین تأکید بر هر دو عامل داخلی و خارجی، پژوهش را با هدف بررسی رابطه بین فرهنگ و عملکرد سازمانی در کشور غنا، کشوری در حال توسعه است انجام داده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن بود که هرچند بین بانک‌ها از لحاظ فرهنگ سازمانی تفاوت‌هایی وجود دارد، به لحاظ عملکرد، تفاوت‌چندانی ندارند. به طور کلی، یک رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و عملکرد در صنعت بانکداری کشور غنا وجود دارد

1. Paramita

2. Rich

و بین ابعاد چهارگانه مدل دنیسون بعد فرهنگی «مأموریت» تأثیر بالقوه مثبت تری بر عملکرد بانک‌ها در آن کشور داشته است. احمد^۱ (۲۰۱۲) به بررسی فرهنگ سازمانی در مؤسسه فناوری اطلاعات COMSATS پرداخت. یافته‌های آماری نشان داد در مؤسسه مورد مطالعه بعد سازگاری نسبت به سه بعد دیگر وضعیت مطلوب تری دارد.

با توجه به مطالعات پیشین پیشران‌های مختلفی در توسعه فرهنگ سازمانی دخیل‌اند که پژوهشگران و محققان به آن پرداخته‌اند و در جدول ۱ به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی

ردیف	پیشران‌ها	محقق	ردیف	پیشران‌ها	محقق
۱	خلاقیت، نوآوری، ریسک‌پذیری	Castano et al. 2016 نعمی و همکاران ۱۳۹۷	۷	تحریک و پرورش انگیزه‌ها	Jaffee 1998; Grodach & Sideris 2007
	تیم‌سازی				
	تحول‌پذیر				
۲	ارزش‌های بنیادین	Dubkevics & Barbars 2010; Papazoglou 2019	۸	انطباق‌پذیری	San Park & Kim 2009
	مفروضات				
۳	نهادینه‌سازی هنجارها	Niguse 2018	۹	توانمندسازی کارکنان	Vijayakumar & Padma 2014
	ارتباط مؤثر و قوی				
۴	ریسک‌پذیری	Mesfin et al. 2020	۱۰	ایجاد حس عزت نفس، خودباوری	Saha & Kumar,) (2018
	خلاقیت				
۵	انعطاف‌پذیری	Zackari 2003; Dai et al. 2018	۱۱	ترسیم چشم‌انداز مشترک و روشن	Trushkina 2020
۶	مشارکت و همکاری	Stefano et al. 2019	۱۲	تشویق به خطرپذیری و شجاعت برای ایجاد تغییر	Bavik 2016; Dasgupta & Gupta 2019

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش آمیخته، بر مبنای پژوهش کیفی و کمی، و از نوع پژوهش‌های قیاسی استقرایی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان، متشکل از مدیران ستاد شرکت ملی گاز ایران، بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس اصل کفایت نظری ۳۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از شاخص CVR و آزمون کاپای کوهن و روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شد. گفتنی است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت می‌گرفت و پس از آن باید مطالعه کمی انجام می‌شد. از این رو، داده‌های کیفی با استفاده از نظر ۳۰ نفر از خبرگان و تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. همان‌طور که گفته شد در پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی، پس از مطالعه کیفی، باید مطالعه کمی صورت پذیرد. از این رو، با استفاده از نظرات همان ۳۰ نفر، که نمونه خبره پژوهش را تشکیل می‌دادند، مطالعه کمی انجام شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار Nvivo و روش کدگذاری و داده‌های کمی با روش دلفی فازی^۱ تحلیل شد؛ بدین شکل که ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی پیش‌ران‌های توسعه فرهنگ سازمانی مشخص شد و سپس با استخراج عوامل آن‌ها را از طریق پژوهش کمی و روش دلفی فازی پیش‌ران‌های توسعه فرهنگ سازمانی اولویت‌بندی شدند. پیش از آنکه به یافته‌های پژوهش پرداخته شود، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در جدول ۲ ارائه می‌شود.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	مصاحبه‌شوندگان	فراوانی
مرد	۲۱	دیپلم	۰	کمتر از ۵ سال	۸	مدیریت ستادی	۱۰
زن	۹	کارشناسی	۸	۶ تا ۱۰ سال	۷	مدیران عملیاتی	۱۱
-	-	ارشد	۱۲	۱۱ تا ۲۰ سال	۹	مدیران میانی	۷
-	-	دکتری	۱۰	بیش از ۲۰ سال	۶	مدیران ارشد	۲

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی پژوهش

پس از مصاحبه‌ها و نیل به اشباع نظری، برای تحلیل داده‌ها، ابتدا متن مصاحبه‌ها به صورت انفرادی وارد نرم‌افزار QSR NVivo10 شد و مفاهیم و کدهای اولیه استخراج شد. در متون مصاحبه‌ها، ابتدا تعداد ۵۰۲ کدگذاری صورت گرفت. فرایند شناسایی کدها رفت و برگشتی بود؛ بدین معنا که ابتدا، با بررسی پیشینه موضوع، مفاهیم اولیه و کلی درباره توسعه فرهنگ سازمانی استخراج شد. سپس، با مصاحبه و مطرح شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر، بار دیگر به پیشینه مراجعه شد تا معادل‌های مناسبی برای این مفاهیم جست‌وجو شود. برخی از کدهای شناسایی شده چندین فراوانی داشتند (در نرم‌افزار در قالب مراجع نشان داده می‌شوند) که با در نظر گرفتن این موضوع در نهایت ۳۱۳ کد منحصربه‌فرد شناسایی شد. مرحله بعد از کدگذاری و تعیین کدهای منحصربه‌فرد، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم بود. در این مرحله، کدهای منحصربه‌فرد شناسایی و بر اساس میزان تشابه مفهومی دسته‌بندی و ترکیب شد و ۴۲ مفهوم به دست آمد. این مفاهیم بر اساس نزدیکی و وجه اشتراک مفهومی و با توجه به درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شدند. در این مرحله ۱۲ تم اصلی مشخص شد.

جدول ۳. تم‌های اصلی و مفاهیم مرتبط با آن

تم اصلی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار	فراوانی بدون تکرار
	رعایت اصول اخلاقی سازمان	۲	۲
تکریم و حفظ اخلاق‌مداری در سازمان	پایبندی به اصول اخلاقی انسانی	۲	۲
	رعایت اصول اخلاق حفاظتی و امنیتی	۸	۵
	قدردانی، ارزش قائل شدن برای شخصیت انسانی افراد	۸	۶
حفظ کرامت انسانی در سازمان	خودداری از تضییع حقوق زیردستان توسط رفتارهای غیرقانونی مافوق	۵	۳
	حذف وابستگی قدر و منزلت افراد به اخذ پروژه و آورده مالی	۷	۵
	امانت‌داری در بیت‌المال و رعایت حق‌الناس	۲	۲
تقید مذهبی و مکتبی	ولایت‌مداری	۶	۳
	پایبندی به اجرای احکام دینی	۹	۹
	نظم و انضباط سازمانی	۸	۷

ادامه جدول ۳. تم‌های اصلی و مفاهیم مرتبط با آن

تم اصلی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار	فراوانی بدون تکرار
تقید مذهبی و مکتبی	رعایت رسمیت و احترام سلسله‌مراتبی	۶	۲
	شفافیت و تسهیلگری مقررات و دستورالعمل‌ها	۷	۷
عدم تمرکزگرایی در سازمان	اختیار تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی	۹	۶
	عدم تجمیع قدرت و اختیار در رأس هرم	۴	۲
	جلوگیری از سلسله‌مراتب اداری پیچیده و بلند و مبهم	۳	۳
	تدوین سنجه‌های صحیح و متناسب جهت ارزشیابی	۵	۳
	سیستم جبران خدمات گروهی یا تیمی	۴	۲
فرهنگ نوآوری	انعطاف‌پذیری ساختاری	۶	۶
	بها دادن به نظرات و توانمندی افراد	۴	۳
	انتقادپذیری	۹	۵
فرهنگی دانایی و دانش‌محوری	رفع محدودیت‌ها و سیستم‌های سلبی	۷	۶
	تأکید بر آموزش و پژوهش	۴	۴
	حرکت در لبه دانشی	۸	۶
	به‌کارگیری متخصصان و افراد علمی	۷	۷
ضرورت جمع‌گرایی و پرهیز از فردگرایی	کار تیمی	۵	۲
	کاهش تعارضات به علت وابستگی درآمد به اخذ پروژه	۷	۵
فرهنگ مأموریت‌گرایی	هماهنگی و انسجام میان‌بخشی	۴	۲
	همدلی و تلاش کارکنان و مدیران در زمینه تحقق مأموریت و اهداف	۵	۳
	هم‌سویی استراتژی‌ها و روش‌ها با مأموریت و اهداف سازمانی	۵	۳
فرهنگ رقابت‌پذیری	تعیین دقیق شفافیت و دقیق مأموریت و هویت مأموریت سازمانی	۷	۶
	بهبود و گسترش تعاملات با کارفرمایان	۴	۲
رهبری فرهنگی	هماهنگی و انسجام سازمان با سازمان‌های کارفرما	۲	۲
	تصمیم‌گیری مشارکی	۳	۲
	تفویض اختیار	۶	۶
تعهد و پایبندی متقابل	جلوگیری از چاپلوسی‌های سازمانی	۵	۳
	تعهد سازمان نسبت به کارکنان	۴	۴
	تعهد سازمان به کارفرما	۹	۷
فرهنگ توسعه منابع انسانی	تعهد کارکنان به سازمان	۵	۳
	شایسته‌سالاری در ارتقا	۴	۳
	رضایتمندی و نشاط سازمانی	۶	۳
	بهبود تعاملات مدیران با بدنه و زیرمجموعه	۵	۴

یافته‌های بخش کمی پژوهش

تحلیل دلفی فازی

پس از تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی، پرسشنامه دلفی فازی با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با پیشران‌های شناسایی شده طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها درباره متغیرهای کیفی اثرگذار است، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ دادند.

جدول ۴ اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰، ۰/۲۵، ۱)	۰/۹۳۷۵
زیاد	(۰/۱۵، ۰/۷۵، ۰/۱۵)	۰/۷۵
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۲۵، ۰/۲۵)	۰/۵
کم	(۰/۱۵، ۰/۲۵، ۰/۱۵)	۰/۲۵
خیلی کم	(۰، ۰/۲۵، ۰)	۰/۰۶۲۵

در جدول ۴ اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکوسکی به شکل رابطه ۱

محاسبه شد:

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4} \quad \text{فرمول مینکوسکی} \quad (1)$$

نظرسنجی مرحله نخست

در این مرحله، پیشران‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه برای خبرگان ارسال و میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها اخذ شد. با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه مرحله اول، میانگین فازی هر یک از پیشران‌ها به دست آمد.

جدول ۵. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله نخست مربوط به پیشران‌ها

پیشران‌ها	میانگین فازی مثلثی		
	m	α	β
رهبری فرهنگی	۰/۷۹۱	۰/۲۱۶	۰/۰۹۱
عدم تمرکزگرایی در سازمان	۰/۸۱۷	۰/۸۵۴	۰/۰۷۹
فرهنگ توسعه منابع انسانی	۰/۷۷	۰/۸۵۴	۰/۰۵۸
فرهنگ نوآوری	۰/۷۴۴	۰/۷۷	۰/۱۰۴
فرهنگ دانایی	۰/۷۰۸	۰/۷۲۹	۰/۱۲۵
ضرورت جمع‌گرایی و پرهیز از فردگرایی	۰/۷۴۴	۰/۷۷	۰/۱۰۴
فرهنگ مأموریت‌گرایی	۰/۷۵۹	۰/۷۹۱	۰/۰۹۱
فرهنگ رقابت‌پذیری	۰/۷۶۵	۰/۷۹۱	۰/۱۱۲
تعهد و پابندی متقابل	۰/۵۲	۰/۵۲	۰/۱۶۶
اخلاق‌مداری	۰/۸۳۳	۰/۸۷۵	۰/۰۶۶
حفظ کرامت انسانی	۰/۷۷۵	۰/۸۱۲	۰/۰۷۹
تقید مذهبی و مکتبی	۰/۷۹۷	۰/۸۳۴	۰/۰۸۷

نظرسنجی مرحله دوم مربوط به مؤلفه‌ها

در این مرحله، پرسشنامه دوم تهیه شد و همراه دیدگاه‌های قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان بار دیگر برای اعضای گروه خبره ارسال شد. با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ و لین ۲۰۰۲). میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم محاسبه شد که نتایج در جدول ۶ مشخص شده است.

همان‌گونه که جدول ۶ نشان می‌دهد در مؤلفه‌های شماره ۱، ۲، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴ اعضای گروه خبره به وحدت نظر رسیده‌اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) است. بنابراین، نظرسنجی در خصوص مؤلفه‌های فوق متوقف شد.

جدول ۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم مربوط به پیشران‌ها

اختلاف مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی			مؤلفه‌ها
		m	α	β	
۰/۰۷۴	۰/۸۳۳	۰/۸۷۵	۰/۲۳۴	۰/۰۶۶	رهبری
۰/۰۷۳	۰/۸۹	۰/۹۳۷	۰/۲۲۵	۰/۰۳۷	عدم تمرکزگرایی در سازمان
۰/۱۲۲	۰/۸۹۲	۰/۹۳۷	۰/۲۴۱	۰/۰۶۲	توسعه منابع انسانی
۰/۰۸۹	۰/۸۳۳	۰/۸۷۵	۰/۲۳۴	۰/۰۶۶	نوآوری و خلاقیت
۰/۱۴۵	۰/۸۵۳	۰/۸۹۵	۰/۲۲۵	۰/۰۵۸	دانایی محوری
۰/۰۸۹	۰/۸۳۳	۰/۸۷۵	۰/۲۳۴	۰/۰۶۶	ضرورت جمع‌گرایی و پرهیز از فردگرایی
۰/۱۰۹	۰/۸۶۸	۰/۹۱۶	۰/۲۳۴	۰/۰۴۵	مأموریت‌گرایی
۰/۰۵۲	۰/۸۱۷	۰/۸۵۴	۰/۲۲۵	۰/۰۷۹	رقابت‌پذیری
۰/۲۶	۰/۷۸	۰/۸۱۲	۰/۲۲۵	۰/۱	تعهد و پایبندی متقابل
۰/۰۵۷	۰/۸۹	۰/۹۳۷	۰/۲۲۵	۰/۰۳۷	اخلاق‌مداری
۰/۱۱	۰/۸۸۵	۰/۹۳۷	۰/۲۴۱	۰/۰۳۴	حفظ کرامت انسانی
۰/۰۷۱	۰/۸۶۸	۰/۹۱۶	۰/۲۳۴	۰/۰۴۵	تقید مذهبی و مکتبی

نظرسنجی مرحله سوم

در این گام، ضمن اعمال تغییرات لازم در شاخص‌ها، پرسشنامه سوم تهیه شد و همراه دیدگاه‌های قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان بار دیگر برای خبرگان ارسال شد؛ با این تفاوت که در این مرحله از مؤلفه‌های موجود در مرحله قبل ۷ مورد متوقف شد و نظرسنجی درباره ۵ مؤلفه باقی‌مانده صورت گرفت. میانگین فازی نتایج شمارش داده‌ها در جدول ۷ آورده شده است. همچنین در جدول ۷ میزان اختلاف مرحله‌های دوم و سوم نیز مشخص شده است.

همان‌طور که جدول ۷ نشان می‌دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) است. بنابراین، نظرسنجی در این مرحله متوقف شد.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از مرحله سوم نظرسنجی مربوط به پیشران‌ها

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین فازی مثلثی			اختلاف مرحله اول و دوم
		M	α	β	
۱	توسعه منابع انسانی	۰/۹۵۸	۰/۲۳۴	۰/۰۲۵	۰/۰۱۳
۲	دانایی محوری	۰/۹۳۷	۰/۲۲۵	۰/۰۳۷	۰/۰۳۷
۳	مأموریت‌گرایی	۰/۹۵۸	۰/۲۳۴	۰/۰۲۵	۰/۰۳۷
۴	عدم تمرکزگرایی در سازمان	۰/۸۹۵	۰/۲۲۵	۰/۰۵۸	۰/۰۷۳
۵	حفظ کرامت انسانی	۰/۹۵۸	۰/۲۳۴	۰/۰۲۵	۰/۰۲

بحث و نتیجه

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران به انجام رسید. در بخش کیفی پژوهش، پیشران‌های اصلی توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران توسط ۱۲ پیشران اصلی و ۴۱ شاخص معرفی شد. در این مرحله از پژوهش، با استفاده از مصاحبه و گفت‌وگو با خبرگان در شرکت ملی گاز ایران سعی شد پیشران‌های اصلی شناسایی و دسته‌بندی شود. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رهبری فرهنگی، تعهد و پایبندی متقابل، فرهنگ توسعه منابع انسانی، فرهنگ نوآوری و خلاقیت، فرهنگ دانایی محوری، جمع‌گرایی، فرهنگ مأموریت‌گرایی، فرهنگ رقابت‌پذیری، اخلاق‌مداری، حفظ کرامت انسانی، تقید مذهبی و مکتبی، و عدم تمرکزگرایی در سازمان مهم‌ترین پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران هستند. همچنین در بخش کمی پژوهش نتایج بیانگر اجماع خبرگان در خصوص پیشران‌های فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز بود. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که یکی از پیشران‌های اصلی توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران فرهنگ مأموریت‌گرایی است. با توجه به مأموریت شرکت ملی گاز و اهمیت راهبردی این نهاد در توسعه اقتصادی کشور، پذیرش و قبول مأموریت این سازمان توسط مدیران و

کارکنان آن و عمل به وظایف خود جهت نیل به اهداف بسیار مهم است و توسعه فرهنگ مأموریت‌گرایی در شرکت ملی گاز موجب پذیرش بیشتر مأموریت‌های حیاتی این سازمان می‌شود. دیگر پیشران توسعه فرهنگ سازمانی شرکت ملی گاز فرهنگ نوآوری و خلاقیت است. توسعه فرهنگ نوآوری و خلاقیت در شرکت ملی گاز بدان معناست که مدیران و کارکنان خلاقیت و نوآوری را یک وظیفه و یک فعالیت عادی قلمداد کنند؛ طوری که همه افراد سازمان به نوعی آن را وظیفه خود بدانند. در حقیقت، توسعه فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان به معنای نهادینه شدن خلاقیت و نوآوری در بطن و متن فعالیت‌های روزمره کارکنان شرکت ملی گاز ایران است. همچنین، نتایج پژوهش بیانگر آن است که دیگر پیشران اصلی توسعه فرهنگ سازمانی اخلاق‌مداری و حفظ کرامت منابع انسانی است. سازمان اخلاقی، که در آن کرامت منابع انسانی حفظ می‌شود، قطعاً یک سازمان پربازده‌تر و بهره‌ور است. سازمانی که در همه فرایندها و امور کاری خود اخلاق حرفه‌ای و کرامت منابع انسانی را مد نظر قرار دهد و به شأن و جایگاه انسانی نیروی کار خود عزت بخشد رضایت و تعهد کارکنان خود را تضمین می‌کند و از این طریق می‌تواند کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی را بهبود بخشد و به صورت پربازده و بهره‌ور عمل کند. به علاوه، نتایج پژوهش مبین آن است که جمع‌گرایی دیگر پیشران توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران است. پیشران جمع‌گرایی مقوله‌ای است که پذیرش آن به مثابه یک خرده‌فرهنگ توسط کارکنان و مدیران سبب می‌شود افراد اهداف سازمانی را اولویت اصلی ببینند و همواره سازمان و اهداف سازمانی را بر اهداف شخصی خود مقدم بدانند. ترجیح سازمان و اهداف سازمانی بر اهداف شخصی موجب می‌شود مدیران و کارکنان با احساس مسئولیت بیشتری به پیگیری اهداف سازمانی بپردازند و سازمان در نیل به رسالت و مأموریت خود به نحو مؤثرتری عمل کند. بررسی پیشینه پژوهش نشان داد یافته‌های بخش کیفی و کمی پژوهش با پژوهش‌های لی و همکارانش (۲۰۱۵)، اکسکیاوینگ (۲۰۱۶)، بوئرو همکارانش (۲۰۱۶)، و کینگ و همکارانش (۲۰۱۵) همخوانی و مطابقت کامل دارد. در پژوهش اکسکیاوینگ (۲۰۱۶) نقش عوامل فردی، مانند تعهد و خلاقیت فردی و

نوآوری در فرهنگ سازمانی، مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین در پژوهش‌های و همکارانش (۲۰۱۵) عوامل مدیریتی، مانند مدیریت توسعه منابع انسانی، از عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ سازمانی قلمداد شده است. در خصوص وجه نوآوری پژوهش‌گفتنی است با مرور پیشینه پژوهش مشخص شد پژوهشی که مشخصاً به شناسایی پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز مبادرت کرده باشد تاکنون انجام نشده است.

پیشنهاد

پیشنهاد می‌شود هر گونه تعارض و تضاد بین فردی و بین گروهی در سازمان مدیریت شود و از ایجاد این تضادها و تعارضات ممانعت به عمل آید.

با توجه به اهمیت اخلاق‌مداری و حفظ کرامت انسانی در توسعه فرهنگ سازمانی، پیشنهاد می‌شود از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی یک گام عملی به سوی اخلاق‌مداری و حفظ کرامت انسانی برداشته شود.

در مرحله نخست، یعنی استخدام، سعی شود افرادی که با مشخصه‌های فرهنگ سازمانی سازگارترند به کار گرفته شوند. این امر به تقویت و توسعه فرهنگ سازمانی سازمان منجر می‌شود.

هنگام ورود کارکنان جدید، جلساتی تشکیل شود و طی آن جمعی از قدیمی‌ترین کارکنان، که شناخت مناسبی از فرهنگ سازمانی حاکم در سازمان دارند، ارزش‌های اساسی و ... را به کارکنان جدید انتقال دهند.

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که به محض ورود به یک سازمان آن را می‌بینیم و می‌شنویم و حس می‌کنیم. بهتر است به همه سطوح سازمانی نیز مفاهیم و خواسته‌ها و ارزش‌های سازمان یادآور شود.

با هدف خو گرفتن یا به اصطلاح جامعه‌پذیر شدن کارکنان جدید، مدیران و سایر کارکنان باید در نقش یک مربی و راهنما سعی کنند قالب فکری و کاری این افراد را پی‌ریزی کنند.

می‌توان از طریق داستان‌ها (داستان‌های نقل‌شده از گذشته یا واکنش به خطاهای گذشته کارکنان و حوادث شیرین) به معرفی یا توجیه کارهای کنونی سازمان پرداخت. به منظور بالا بردن شدت درجه تعهد افراد به ارزش‌های محوری فرهنگ سازمانی، می‌توان برای افرادی که به بهترین وجه مجری و پاسدار فرهنگ سازمانی هستند پاداش و تشویق در نظر گرفت.

می‌توان در جلسات هفتگی یا ماهیانه قسمتی از زمان را به نقل و بیان مشخصه‌های فرهنگی سازمان اختصاص داد.

مدیریت عالی سازمان از طریق رفتار خود هنجارها را ارائه و به‌سرعت در سازمان پخش می‌کند. بنابراین باید همیشه رفتار یک الگو به نحو احسن ارائه شود تا بتواند به‌موقع بهترین اثر را بگذارد.

با ایجاد و توسعه یک فضای مملو از اعتماد و امید، می‌توان میزان رضایت شغلی و در نتیجه رسیدن به یک فرهنگ قوی را افزایش داد.

منابع

- اسکندریان، غلامرضا (۱۳۹۸). «راهبردهای توسعه فرهنگ سازمانی با تأکید بر الگوی ایرانی-اسلامی پیشرفت»، فصلنامه راهبردی ناجا، ۴(۱۴)، صص ۳۱ - ۵۹.
- آراسته، حمیدرضا؛ اکبر حسن‌پور؛ احمد ایزدی (۱۳۹۷). «طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه)»، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۸(۲)، صص ۵۵ - ۸۰.
- حاجی کریمی، علی؛ فاطمه کریمی جعفری (۱۳۹۶). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق مدل تعالی سازمانی در شرکت مزدا یدک»، نشریه علمی-پژوهشی و اطلاع‌رسانی مدیریت، ۱۹۰، صص ۷۸ - ۹۹.
- زرعکانی، سعید (۱۳۹۵). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش شهر تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت.
- شکاری، غلام‌عباس؛ محمدرضا بابایی؛ هادی رحم‌دل (۱۳۹۴). «بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر بهبود و ارتقای فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی در نظام بانکی دولتی)»، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری، تهران.
- عزتی، یونس؛ منصور حقیقتیان؛ احمد موذنی (۱۳۹۸). «مطالعه جامعه‌شناختی رابطه سرمایه اجتماعی با توسعه شناختی»، مطالعات میان‌فرهنگی، ۱۴(۳۸)، صص ۳۷ - ۶۴.
- قمری، آزاده؛ حسن زین‌آبادی؛ حمیدرضا آراسته (۱۳۹۷). «بهره‌وری سازمانی با نگره‌داشت استعدادها و نیروی انسانی: ارائه الگو (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)»، اقتصاد و مدیریت شهری، ۲۳(۱)، صص ۶۷ - ۸۰.
- نعیمی، امیر؛ سید محمدجواد سبجانی؛ ناصر ولی‌زاده (۱۳۹۷). «تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سازمان جهاد کشاورزی استان زنجان»، کارآفرینی در کشاورزی، ۵(۳)، صص ۱ - ۱۸.

References

Ahmad, D. (2012). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness",

- Organization Science*, 6(2), pp. 204-223.
- Arasteh, H., Hassanpour, A., & Izadi, A. (2018). "Designing a Competency Model for Public Relations Managers Case Study: National Iranian Gas Company and its Subsidiaries", *Human Resources Training and Development*, 18(2), pp. 55-59. (in Persian)
- Bavik, A. (2016). "Developing a new hospitality industry organizational culture scale", *International Journal of Hospitality Management*, 58(3), pp. 44-55.
- Bendak, S., Shikhli, A., & Abdel-Razek, R. (2020). "How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework", *Cogent Business & Management*, 7(1), pp. 1-14.
- Castano, M. S., Mendez, M. T., & Galindo, M. A. (2016). "The effect of public policies on entrepreneurial activity and economic growth", *Journal of Business Research*, 69(11), pp. 5280-5285.
- Causadias, J. & Cicchetti, D. (2018). "Cultural development and psychopathology", *Development and Psychopathology*, 30(5), pp. 1549-1555.
- Dai, J., Chan, H. K., & Yee, R. W. Y. (2018). "Examining moderating effect of organizational culture on the relationship between market pressure and corporate environmental strategy", *Industrial Marketing Management*, 74(4), pp. 227-236.
- Dasgupta, S. & Gupta, B. (2019). "Espoused organizational culture values as antecedents of internet technology adoption in an emerging economy", *Information & Management*, 56(6), pp. 103-143.
- Dubkevics, L. & Barbars, A. (2010). "The Role of organizational culture in human resource management", *Human Resource Management and Ergonomics*, 4(3), pp. 1-10.
- Duxbury, N., Kangas, A., & Beukelaer, Ch. (2017). "Cultural policies for sustainable development: four strategic paths", *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), pp. 214-230.
- Emmanuel, O. (2017). "Understanding Organisational culture and Organisational performance: are they two sides of the same coin?", *J Manage Res*, 9(1), pp. 12-21.
- Eniolaa, A., Olorunlekea, G., Akintimehina, O., Ojekab, L., & Oyetunji, B. (2019). "The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria", *Journal Homepage*, 5(8), pp. 1-10.
- Eskandarian, Gh. (2019). "Strategies for Organizational Culture Development with Emphasis on the Iranian-Islamic Model of Progress", *NAJA Strategic Quarterly*, (14)4, pp. 31-59. (in Persian)
- Ezzati, Y., Haghghatian, M., & Moazani, A. (2020). "Sociological study of the relationship between social capital and cognitive development", *Intercultural Studies*, 14(38), pp. 37-64. (in Persian)
- Ghamari, A., Zeinabadi, H., & Arasteh, H. (2015). "Organizational Productivity with Retention of Manpower Talents: Model Presentation (Case Study: National Iranian Gas Company)", *Economics and Urban Management*, 23(1), pp. 67- 80. (in Persian)
- Grodach, C. & Sideris, A (2007). "Cultural development strategies and urban revitalization", *International Journal of Cultural Policy*, 13(4), pp. 349-370.

- Guoping, L. (2015). "Comparative research of cultural development of South Lion and North Lion", *Sports Goods and Technology*, 5(2), pp. 15-29.
- Haji-Karimi, A. & Karimi-Jafari, F. (2017). "Investigating the relationship between organizational culture and organizational commitment in achieving the model of organizational excellence in Mazda Yadak", *Scientific, Research and Management Information Journal*, 190, pp. 78-99. (in Persian)
- Jaffee, D. (1998). *Levels of socio-economic development theory*, Greenwood Publishing Group.
- Mesfin, D., Woldie, M., & Adamu, R. (2020). "Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study", *Health Services Research*, 20(2), pp. 219-235.
- Nafchi, Z. & Mohelská, H. (2020). "Organizational Culture as an Indication of Readiness to Implement Industry 4.0", *Information Journal*, 20(2), pp. 1-11.
- Naimi, A., Sobhani, S. M. J., & Valizadeh, N. (2019). "Analysis of Factors Affecting the Development of Entrepreneurial Organizational Culture in Zanjan Jihad-e-Agriculture Organization", *Journal of Entrepreneurship in Agriculture*, 5(3), pp. 1-18. (in Persian)
- NEVAREZ, L. (2003). *New Money, Nice Town: How Capital Works in the New Economy*, Routledge, New York
- Niguse, G. (2018). "The effects of organizational culture on turnover intention: The mediating role of job satisfaction, a case of Oromia Forest and Wild Life Enterprise", *African Journal of Business Management*, 13(2), pp. 82-89.
- Okatan, K & Alankus, O (2017). "Effect of Organizational Culture on Internal Innovation Capacity", *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 4(3), PP. 18-49.
- Papazoglou, G. (2019). "Society and Culture: Cultural Policies Driven by Local Authorities as A Factor in Local Development—The Example of the Municipality of Xanthi-Greece", *Heritage*, 7(2), pp. 2625-2639.
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). "The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk", *International Journal of Research and Review*, 7(3), pp. 273-287.
- Pathardikar, A.D. & Sahu, S. (2011). "Implications of the organisation cultural antecedents on organisational commitment a study in Indian public sector units", *Global Business Review*, 12(3), pp. 431-446.
- Pathiranage, Y. (2019). "Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study", *International Journal of Economics and Management*, 6(6), pp. 1-12.
- Rahman, M.H., Moonesar, I.A., Hossain, M.M., & Islam, M.Z. (2018). "Influence of organizational culture on knowledge transfer", *Evidence from the Government of Dubai*, 18(3), pp. 74-93.
- Ramaditya, M. & Prihantoro, V. (2020). "The Role of Organization Culture, Leadership and Training Towards Improving Work Performance Country Civil Worker: Case Study in Financial and Development Supervisory Agency",

- International Journal Of Business Studies*, 4(2), pp. 115-126.
- Rich, T. (2016). "Usefulness of EFQM Excellence model: Theoretical and Explanation of some conceptual and methodological Issues", *Total Quality management*, 16(3), p. 431.
- Saha, Sh. & Kumar, P. (2018). "Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises", *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), pp. 184-205.
- San Park, J. & Kim, T. H. (2009). *Do types of organizational culture matter in nurse jobsatisfaction and turnover*.
- Shekari, Gh., Babaei, M.R., & Rahmadol, H. (2015). "A Study and Recognition of Factors Affecting the Improvement and Promotion of Organizational Culture: A Case Study in Government Banking", Fourth National Conference on Management and Accounting, Tehran, pp. 1-17. (in Persian)
- Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). "The Effect of Organizational Culture on Deviant Behaviors in the Workplace", *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), pp. 2482-2503.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). "Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy", *Virtual Economics*, 3(1), pp. 14-25.
- Vijayakumar, V. S. R. & Padma, R. N. (2014). "Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification", *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), pp. 40-62.
- Wei, Y., Samiee, S., & Lee, R. (2014). "The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), pp. 49-70.
- Zackari, O. (2003). "The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave", *Sport Management Review*, 13(2), pp. 106-117.
- Zarakani, S. (2016). "The study of the relationship between organizational culture and organizational commitment in the staff of the Ministry of Education in Tehran", Master Thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management. (in Persian)