

Research Article

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Spring & Summer 2022, 9(1), 227-258
DOI: 10.22055/jiops.2023.42667.1324

Received: 03.06.2022
Accepted: 15.09.2022

Providing a Model for Excellence-Oriented Organizational Culture Development in Steel Industry

Hasan Rangriz^{1*}, Mahmood Zarchi², Hossein Abbasian³, Iraj Soltani⁴

1. Associate Professor, Department of Human Resource Management & MBA, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
2. PhD Student in Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Faculty member of the School of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
4. Associate Professor, Faculty member of the School of Management, Azad University of Esfahan, Iran

Citation: Rangriz, H., zarchi, M., Abbasian, H., & Soltani, I. (2022). Providing a model for excellence-oriented organizational culture development in steel industry. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(1), 227-258.

Abstract

Introduction

Change is one of the important characteristics of efficient and effective organizations. Organizational culture plays an essential role in this transformation. The purpose of this study was to provide a model for the development of excellence-based organizational culture in Mobarakeh Steel Industry.

* **Corresponding Author:** Hasan Rangriz
Email: Rangriz@khu.ac.ir



© 2022 The Author(s). Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Method

In order to achieve research goal, a qualitative methodology based on the data theory method was used, including three stages of open, axial and selective coding, using the systematic approach of Strauss and Corbin. In order to collect data, unstructured interviews were used and targeted sampling method was used to reach the participants, and theoretical sampling method was used during data collection to complete the theory. That is, using people to take advantage of theoretical ambiguities and gaps. The statistical population of this research includes all managers who are experts in the field of excellence and special experts in Isfahan steel industry, which reached theoretical saturation with the number of 17 employees. To achieve the concepts, categories and categories, the data obtained from the interviews were analyzed based on open, axial and selective coding and organized with using the MAXqda software.

Results

Causal conditions include developmental factors, individual factors, organizational factors, background conditions including culture and environment, organizational structure and process and maturity, intervening conditions including community-related factors, organizational justice and monitoring and evaluation, strategies including participatory management, motivation management, infrastructure development and empowerment and the resulting outcomes including personal growth, organizational development and social development were obtained. In order to validate the obtained model, the Kendall correlation coefficient was calculated with the help of experts and by Delphi method.

Discussion

According to the findings of the present study, it is suggested that the effective role of organizational culture be seriously and deeply reviewed by the managers of organizations; Because organizations understand the importance of knowledge and are looking for ways to create it.

Keywords: development, excellence-oriented organizational culture

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۱۳

بهار و تابستان ۱۴۰۱، ۹(۱)، ۲۵۸-۲۲۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۲۴

DOI: 10.22055/jiops.2023.42667.1324

ارائه مدل تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد

حسن رنگریز^{۱*}، محمود زارچی^۲، حسین عباسیان^۳، ایرج سلطانی^۴

۱. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۲. دانشجوی دکتری مدیریت گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد خوراسگان، اصفهان، ایران.

چکیده

تغییر و تحول، از ویژگی‌های مهم سازمان‌های کارا و اثربخش است. فرهنگ سازمانی نقش اساسی در این تحول دارد. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد بود. به منظور دستیابی به این هدف، از روش‌شناسی کیفی مبتنی بر روش نظریه برخاسته از داده‌ها شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی و با بهره‌گیری از رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین استفاده شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های ساختار نیافته و برای رسیدن به مشارکت‌کنندگان از نمونه‌گیری هدفمند بهره‌برده شد و البته در خلال جمع‌آوری داده، جهت تکمیل نظریه از نمونه‌گیری نظری استفاده گردید، یعنی از افراد به فراخور ابهامات و خلأهای نظری بهره‌برده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران خبره در حوزه تعالی و کارشناسان ویژه صنعت فولاد اصفهان بود که با تعداد ۱۷ نفر به اشباع نظری رسید. برای رسیدن به مفاهیم، مقوله‌ها و طبقات، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بر اساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق شیوه پارادایمی اشتروس و کوربین مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و با کمک نرم‌افزار MAXqda 18 سازماندهی گردید. شرایط علی شامل عوامل فناورانه، عوامل فردی و عوامل سازمانی، شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ و محیط، ساختار و فرایند و بلوغ سازمانی، شرایط مداخله‌گر

* نویسنده مسئول: حسن رنگریز

رایانامه: Rangriz@khu.ac.ir

شامل عوامل مرتبط با جامعه، عدالت سازمانی و پایش و ارزیابی، راهبردها شامل مدیریت مشارکتی، مدیریت انگیزش، توسعه زیرساخت‌ها و توانمندسازی و پیامدهای حاصل رشد فردی، توسعه سازمانی و توسعه اجتماعی به دست آمد. جهت اعتبارسنجی مدل به دست آمده با کمک خبرگان و به روش دلفی ضریب کندال محاسبه گردید. با توجه به یافته‌های مطالعه حاضر، پیشنهاد می‌شود نقش مؤثر فرهنگ سازمانی از سوی مدیریت سازمان‌ها موردبازنگری جدی و عمیق قرار گیرد؛ چراکه سازمان‌ها با درک اهمیت دانش در پی راه‌های خلق آن هستند.

کلیدواژگان: تحول، فرهنگ سازمانی تعالی محور

مقدمه

تعالی در سازمان به مفهوم ارتقاء و پیشرفت در تمام ابعاد سازمان است، به گونه‌ای که میان تمامی ذینفعان سازمان توازن و تعادل برقرار شود (Afkhani, 2015). براساس تعریف بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، سازمان تعالی به میزان بالایی از عملکرد خود دست می‌یابد و آن را حفظ می‌کند، به گونه‌ای که نیازها و انتظارات ذینفعان خود را برآورده می‌سازند و حتی از آن فراتر می‌روند. مفاهیم بنیادین تعالی عبارتند از؛ دستیابی به نتایج متوازن، ارزش‌افزایی برای مشتریان، رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی، مدیریت به وسیله فرایندها، موفقیت از طریق استعداد کارکنان، پرورش خلاقیت و نوآوری، ایجاد شراکت‌ها و مسئولیت‌پذیری برای آینده ای پایدار (Dahlgaard & Dahlgaard, 2007).

فرهنگ به این معنا بازتاب ارزش‌ها، هنجارها، یا باورهای اساس است که همه اعضای سازمان به اشتراک می‌گذارند و برای دستیابی به اهداف سازمانی ارزش‌ها به هم پیوسته‌اند و فرهنگ را ساخته‌اند (Giri et al., 2016). فرهنگ، استحکام سیستم اجتماعی را بیشتر می‌کند و باعث بهبود شناخت افراد می‌شود و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد و در به کارگیری توانایی‌های اعضای سازمان قابل انکار نیست (Nasiri & Labadi, 2018). فرهنگ سازمانی که با نگرش اعضای سازمان سازگاری دارد مورد پذیرش اعضا قرار می‌گیرد و برعکس فرهنگ سازمانی که با ارزش‌های اعضا سازگاری کمتری داشته باشد، تأثیرش منفی خواهد بود و مورد حمایت اعضا قرار نمی‌گیرد (Attar, 2020). این دیدگاه نشان‌دهنده آن است که پذیرش فرهنگ و رعایت اصول و موازین زیربنایی آن از سوی سازمان نه تنها جز وظایف، بلکه، ضامن بقا و پویایی سازمان است (Nasiri & Labadi, 2018).

2018). فرهنگ سازمانی به یک سیستم استنباط مشترک گفته می‌شود که اعضا در مورد یک سازمان دارند و این همان چیزی است که دو سازمان را از یکدیگر متمایز می‌کند. در واقع، فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان پدیده‌ای درست به اعضای جدید آموزش داده می‌شود و نمایانگر قسمت نانوشته و ملموس سازمان است. مؤسسان یا بنیان‌گذاران یک سازمان، در تثبیت فرهنگ نقش بسیار حیاتی ایفا می‌کنند. آن‌ها تبیین‌کنندگان رسالتی که سازمان باید بر عهده داشته باشد، هستند؛ چون مؤسسين با ایده خاصی به تشکیل سازمان دست زده‌اند، در خصوص چگونگی آن تعصب دارند (Robbins, 2020). در سازمان‌های فرهنگی بیشتر از سایر سازمان‌ها خشنودی، اهداف و ارزش‌های کارکنان، اهداف و ارزش‌های مشتریان مرتبط هستند. شاخص‌ها و امتیاز معیار کارکنان در ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی باید متفاوت از ارزیابی سایر سازمان‌ها باشد (Soltani et al., 2021).

جهان امروز، جهان تغییر و تحول (Change & Revaluation) است. جهانی شدن، سازمان‌ها را به جستجوی شیوه‌ای جدید برای تقویت مزیت رقابتی وادار کرده است. به ندرت روزی بدون نوآوری در جهان اقتصاد، تغییر در تولید یا وضعیت خدمات می‌گذرد (Jafari et al., 2016). تغییر و تحول، از ویژگی‌های مهم سازمان‌های کارا و اثربخش است. سازمان‌های سالم کارکنانی متعهد دارند که به یکدیگر و به مدیر اعتماد دارند و به معیارهای سازمان پایبند هستند. احتمالاً فهم وضع سلامت یک سازمان، می‌تواند ما را در گزینش روش‌های مدیریت و رهبری مناسب برای اثربخش‌سازی آن یاری کند (Khordehghir et al., 2017). از سویی تحول و دگرگونی، نوع جدید تغییر است که پدیدار شده و امروزه در گونه‌ای متداول تر و پیچیده‌تر در هر سازمانی روی می‌دهد. هم‌چنین شرط بقای هر سازمانی در گرو عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات است (Andam et al., 2015). تغییر سازمانی از تغییر در محیط یا بازار نشأت می‌گیرد. تغییرات بیرونی با ناتوانی سازمان در استفاده مناسب از استراتژی، طرح سازمانی، فرهنگ، رفتار و قالب ذهنی فعلی همراه می‌شود. این عدم تطابق میان سازمان (شامل قابلیت‌های انسانی آن) و نیازهای محیطی‌اش به ایجاد یک "زنگ بیدارباش" منجر می‌شود. سرانجام، اگر رهبران سازمان زنگ بیدارباش را نشنوند یا به آن بی‌توجهی کنند و برای رفع نیازمندی‌های جدید خود را تغییر ندهند، سازمان به تقلا می‌افتد. به‌منظور کامیابی و پیشرفت، رهبران باید به زنگ بیدارباش گوش دهند،

پیامدهای ضمنی‌اش را دریابند و اقدام به راه اندازی فرایند دگرگونی کنند که همه محرک‌های تغییر را در بر بگیرند (Allameh & Askari Bajgarani, 2017).

با توجه به موارد یادشده و این باور در علم مدیریت که هر آنچه را نتوان اندازه گرفت، نمی‌توان به درستی مدیریت کرد. مدیران به سوی ایجاد ساز و کارهای اندازه‌گیری عملکرد تعالی و در مسیر تعالی بودن سوق داده شده‌اند تا از این رهگذر، چند و چون فعالیت‌های خود را ارزیابی کنند و با اقدامات اصلاحی، به اهداف برنامه‌هایشان دست یابند. از این رو، به کارگیری ساز و کاری منسجم و جامع برای پایش و رصد عملکرد کلان سازمان در همه ابعاد آن، از مسائل اساسی پیش روی مدیران در تدوین برنامه‌های سازمان به شمار می‌آید. براین اساس و با توجه به لزوم وجود رویکردی جهت سنجش در مسیر تعالی و موفقیت، بودن سازمان منجر به شکل‌گیری مدل‌هایی گردید که در دنیا به مدل‌های تعالی معروف گردیدند. این مدل‌ها در واقع تلفیقی از رویکردهای چهارگانه ارزیابی عملکرد سازمان شامل رویکردهای رضایت ذینفعان، رویکردهای نیل به هدف، رویکردهای فرایندهای داخلی، رویکردهای ارزش‌های رقابتی به شمار می‌آیند (Afkhami, 2015). کالبدشناسی تمام مدل‌های مرسوم تعالی سازمانی از قبیل مدل جایزه دمی‌نگ، مدل تعالی سازمانی اتحادیه کیفیت اروپا، مدل مالکوم بالدريج نشان می‌دهد تمامی این مدل‌ها به مبانی ارزشی اشاره دارد که از جنس مفروضات اساسی بوده که بایستی در سازمان نهادینه شده باشد تا موفقیت پایدار در مسیر تعالی را برای سازمان تضمین نماید. این درحالی است که در سازمان‌های دنیا بطور عام و در سازمان‌های ایرانی بطور خاص برسنجش بلوغ سازمان‌ها بر مبنای ارزش‌های محوری توجهی نشده و این بعضاً مدل‌های تعالی را با خطای نبود اعتبار ملاکی پیش‌بین روبرو می‌نماید. نمونه بارز این مهم شرکت نوکیا بوده که علیرغم پیشتازی تعالی در اتحادیه اروپا الزاما به موفقیت پایدار و بقای سازمان نینجامیده و در حال حاضر در کنار نام رقبا ذکری از این شرکت پیشتاز نمی‌آید.

(Ashkbous et al. (2021) با هدف ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی لرستان تحقیق خود را طرح‌ریزی نموده‌اند. نوع روش پژوهش، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) و از نظر هدف پژوهشی کاربردی بود. ابزار پژوهش پرسش‌نامه‌ای بود که توسط خبرگان در پانل دلفی به دست آمد. از یافته‌های پژوهش به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی دارای مؤلفه‌های متعددی است که بر اساس فعالیت‌های برنامه‌ریزان و مدیران دانشگاه‌ها می‌توانند با اهمیت دادن به هر یک از این مؤلفه‌ها در جهت ارتقای فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی گام‌های موثری بردارند. پژوهش

(Naderi et al. 2020) با هدف بررسی نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در مدیریت تحول شعب بانک ملت در شهر کرمانشاه اجرا شد. روش پژوهش از نظر ماهیت کمی و از لحاظ هدف کاربردی بود زیرا نتایج آن را می‌توان برای برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها به منظور پیاده‌سازی رهیافت مدیریتی و افزایش نوآوری در سیستم‌های بانکی بکار گرفت. هم‌چنین از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها جزو تحقیقات توصیفی بود چرا که از روش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) و روش تحلیل همبستگی (رگرسیون و مدلسازی معادلات ساختاری) استفاده شد. نتایج این مطالعه نشان داد که وضعیت مدیریت تحول در بین کارکنان شعب بانک ملت شهر کرمانشاه در حد بالاتر از متوسط بود. (2020) Bahmani et al. پژوهشی با عنوان ارائه مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران انجام دادند. روش تحقیق این پژوهش از نوع داده‌بنیاد خودظهور (مرحله کیفی) و پیمایشی مقطعی (مرحله کمی) است. جامعه آماری بخش حوزه فرهنگ و صدا و سیما بودند که به روش هدفمند و گلوله برفی اقدام به نمونه‌گیری از آن‌ها شد. نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها بدین شرح است. در مجموع، ۵۴ شاخص و ۱۲ مؤلفه برای مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما شناسایی شدند که در مرحله کمی و با آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفتند. وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در صدا و سیما پایین‌تر از میانگین و رهبری تحول بالاتر از میانگین بود. بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رهبری تحول رابطه معنی‌داری در سازمان صدا و سیما وجود داشت. (Rezazadeh & Ehtsham Rathi 2019) هدف سنجش تأثیر مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در بین کارکنان وزارت کشور تحقیقی با این عنوان طرح‌ریزی نموده‌اند. روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری کارکنان بخش معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت کشور هستند که تعداد آن‌ها ۳۳۰ نفر و حجم نمونه با استفاده از فرمول مورگان برای جامعه‌های محدود ۱۷۸ نفر به‌دست آمده است. نتایج این تحقیق نشان داد که مدیریت تغییر بر رهبری تحول آفرین با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

(Bagherikerachi & Ghasemizad 2019) در پژوهشی با عنوان "شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی" به شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند. پژوهش مذکور به روش آمیخته انجام شد به‌طوری‌که در ابتدا روش تحلیل محتوا کیفی برای شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی استفاده و بر مبنای آن مرحله کمی تحقیق انجام گردیده است. جامعه

تحقیق در بخش کمی اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی فارس بود که ۱۵۲ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی نیز به روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۵ نفر برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد که تفکر و نواندیشی، مشتری‌محوری، روحیه کار تیمی، مسئولیت‌پذیری، قداست کار و کسب دانش بنیان، تعامل و شراکت، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب در دانشگاه‌ها هستند، میانگین نظر پاسخگویان در خصوص بکارگیری این ۶ مؤلفه در دانشگاه‌های علوم پزشکی در حد متوسط است. دانشگاه‌های علوم پزشکی بایستی نسبت به انطباق فرهنگ سازمانی خود با این مؤلفه‌ها اقدام نمایند. (Fernstrom (2019) با هدف تعیین این که به لحاظ شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و کمینه‌سازی مقاومت در برابر تغییرات، متخصصان علمی و کارشناسان در زمینه چابکی، فرهنگ سازمانی، و توسعه سازمانی، در آینده برای سازمان‌های چابک چه مواردی را می‌توانند دارای اهمیت تلقی کنند، اقدام به اجرای مطالعه به روش دلفی نمودند. اما، سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های بزرگ به‌دلیل فرهنگ سازمانی، در تلاش برای تبدیل روش‌های سنتی مبتنی بر برنامه به رویکردهای چابک، با مشکلات قابل ملاحظه‌ای مواجه هستند. از این مشکلات، چندین سوال به وجود می‌آید: برای رفع موانع به منظور استفاده از مزایای چابکی، سازمان‌ها چه کارهایی می‌توانند انجام دهند؟ برای دستیابی به یک فرهنگ سازمانی که چابکی را افزایش داده و نهایتاً باعث بهره‌بردن از مزایای آن شود، رهبران و مشاوران بر چه رهنمودهایی می‌توانند تکیه کنند؟ شکاف در تحقیقات نیاز به چهارچوبی جامع و عملی، متناسب با آمادگی و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مختص تحولات سازمانی چابک را الزامی نموده است. لذا با توصیه به روش‌های چابک که در سازمان‌های نرم‌افزاری و خدمات فناوری اطلاعات در سراسر جهان معرفی شده‌اند از مزایایی از قبیل بازده اولیه سرمایه‌گذاری، کیفیت بهبودیافته و افزایش روابط مشتری را بهره‌مند شده و با دستیابی سازمان‌ها به سطح بالایی از مهارت چابکی، مزایای دیگری از جمله افزایش شادی، تعامل و ابتکار عمل را در بین اعضای تیم به وجود می‌آید که در نهایت ارزش بیشتری را هم برای سازمان و هم برای مشتریان ایجاد می‌کند. (Swearingen (2019) با هدف طراحی مدلی برای آسیب‌شناسی و مدیریت تغییر مدلی را طی یک مطالعه موردی بر روی یک شرکت حمل و نقل با استفاده از مجموعه داده‌های که با روش‌های چندگانه شامل بررسی رضایت از ارتباطات، مشاهدات در محل کار، و مصاحبه با کارمندان جمع‌بندی شده تدوین نموده است. محقق مبتنی بر مبانی نظری توسعه استعاره "کشتی تغییر" را به عنوان نگاهی تازه به روابط آسیب‌شناسانه بین عناصر سازمانی و

تعاملات بین آن‌ها ارائه می‌دهد. عناصر بر اساس مطالعات تجربی در این زمینه با ملاحظات علت و معلولی تأکید شده توسط بورک ولیتوین، شناسایی و مرتب می‌شوند. مدل از یک منظر بصری دو پوسته برای به تصویر کشیدن حالت چند بعدی استفاده می‌کند که عناصر هسته‌ای سازمانی را به فعالیت‌های واحد کار از طریق تداخل فرهنگ، ارتباطات و محیط، وصل می‌کند. مدل برای انتقال مبانی به تئوری سیستم باز، و کاربرد عملی سازمان‌های تشخیصی برای برنامه‌ریزی و اجرای تغییر، در نظر گرفته شده است. محققین سپس از این مدل برای طبقه‌بندی و تفسیر داده‌ها و همچنین اطلاع رسانی از توصیه‌ها برای تغییرات، استفاده شد.

(Fawbush 2019) با هدف بررسی میزان ارتباط بین متغیرهای فرهنگ سازمانی، دانشجویان آنلاین و آمادگی تغییر سازمانی، پژوهش خود را طرح‌ریزی نمود. تمرکز تحقیق در یادگیری آنلاین برای آموزش‌های بالاتر، ماهیت کیفی داشته و ارزیابی و نظرسنجی منظم از نگرش اساتید و مدیران در مورد نگرش آن‌ها نسبت به این روش آنلاین انجام شده است، اما مقدار بسیار قلیلی از یک رویکرد کمی در این مبحث آمده است. نتایج از نظر آماری، همبستگی مثبت و معنی‌داری بین متغیرهای نوع فرهنگ و تعداد دانشجویان آنلاین، و همبستگی منفی بین متغیرهای دانشجویان آنلاین و آمادگی برای تغییر یافتند. تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه در مورد نوع فرهنگ سازمانی، تعداد دانشجویان آنلاین و آمادگی تغییر، از رابطه‌ای قابل پیش‌بینی، پشتیبانی کرد. توصیه‌ها برای تحقیقات آتی شامل نظرسنجی از تعدادی از دانشگاهیان در انواع متفاوتی از مؤسسات (دارای تنوع در اندازه، بودجه کلی، فضای فیزیکی، و غیره) می‌باشد که می‌تواند نگرش‌های متفاوتی را به سمت آموزش آنلاین داشته و لذا، تحقیقات گسترده‌تری را فراهم کند. (Saunders 2018) با هدف بررسی تأثیر تعاملی رهبری و فرهنگ بر تغییر سازمانی در محیط دانشگاهی عنوان می‌کنند، اهمیت تغییر برای هر سازمانی که میل به رشد دارد ضروری است و این وظیفه رهبری است که توضیح دهد چرا تغییر لازم است و چگونه در فرهنگ سازمانی، تغییر رخ می‌دهد. رهبران باید همیشه در دسترس بوده و به دنبال روش‌های ضروری ارتباط با فرهنگ پیرامون خود به منظور دستیابی به تغییر موفقیت‌آمیز باشند. لذا مفهوم این تحقیق، جستجوی اثر ارتباطات بر تغییر سازمانی در خلال حوزه آموزش عالی، که در درجه اول از یک دانشگاه خصوصی و کوچک کاتولیک آغاز شد، بود. در کنار شرکت‌های بزرگ و چندملیتی، مؤسسات آموزش عالی نیز به منظور حفظ فضای رقابتی نیازمند تغییر هستند و به دنبال راه‌هایی برای

دستیابی به محصولات (آموزش‌های) با کیفیتی هستند تا دانشجویان را جذب و حفظ کنند. این تحقیق به جستجوی چگونگی اثر ارتباطات بر تلاش‌ها و سؤالاتی که باید در دانشگاه صورت بگیرند تا دانشگاه به تغییر برای موفقیت دست یابد، پرداخت. افراد درون گروه‌ها در اظهار نظرهای خود بسیار آزاد بودند و داده‌ها نشان می‌دهد که اتفاق نظر بر این است که ارتباطات در حال حاضر بسیار ناکارآمد هستند. به‌طور کلی بر این موضوع توافق شد که ارتباطات در هر سطحی از تغییرات، باید به منظور دستیابی به موفقیت اصلاح شوند، و برای چگونگی آغاز ارتباطات، ایده‌های بسیاری ارائه شد. این مطالعه نشان داده است که رهبری سازمان نباید تصمیمات برای تغییر را در میان خود محصور کند بلکه، دسترسی دیگران را مقدور کرده و آنچه را کی (تصمیماتی که) در فرهنگ می‌تواند استفاده شود، لحاظ کنند.

علی‌رغم وجود تحقیقات گسترده مستقل و جداگانه در حوزه فرهنگ سازمانی، تحول سازمانی، و تعالی سازمانی، موارد اندکی پژوهش در این حوزه وجود دارد که به تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور بپردازد. نتایج احتمالی این تحقیق می‌تواند برای سازمان‌ها و ارگان‌ها و نهادهایی که در مسیر تعالی سازمانی گام برمی‌دارند و یا نیاز به بقا در محیط دارد الگویی فراهم کند که با شناسایی و تأثیر بر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی موجبات تعالی پایدار سازمانی را فراهم کند. بر این اساس محققین در این پژوهش ضمن توجه به پیشینه نظری تحول و فرهنگ و تحقیقات کاربردی حوزه تعالی سازمانی و محرک‌های آن به دنبال طراحی یک مدل جامع تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور بوده که هم به پیشینه کاربردی بومی دانش مدیریت کمک شایانی نموده و هم راهگشای حرکت پایدار سازمان‌های ایرانی در مسیر تعالی سازمانی باشد.

با توجه به موارد فوق سوال اصلی این پژوهش این است که مؤلفه‌های تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد کدامند؟ در این راستا پژوهشگران به دنبال پاسخ به سؤالات فرعی زیر می‌باشند: (۱) شرایط علی تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد کدامند؟ (۲) پدیده محوری مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد کدامند؟ (۳) عوامل زمینه‌ای (بستر) مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد کدامند؟ (۴) عوامل مداخله‌گر مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد کدامند؟ (۵) راهبرد(کنش و واکنش)های مؤثر در تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد کدامند؟ (۶) پیامدهای مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد چیست؟

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

این تحقیق، کیفی و از نوع داده بنیاد (Grounded Theory Method) GTM می‌باشد و از حیث هدف، یک پژوهش کاربردی است. تحقیقات داده‌بنیاد جهت ارائه یا بسط نظریه به کار می‌رود. در این تحقیق جامعه مورد پژوهش شامل کلیه متخصصان، خبرگان، کارشناسان و مدیران حوزه منابع انسانی صنعت فولاد بود. روش نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و با توجه به شاخص اشباع نظری انجام شده است. به عبارتی افرادی به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند که در رابطه با موضوع و اهداف پژوهش نمونه‌های بارزی به شمار می‌آیند و از اطلاعات ارزشمندی برخوردار باشند. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران آگاه به حوزه تعالی و کارشناسان شرکت‌های فعال در حوزه صنعت فولاد استان اصفهان تشکیل دادند. پس از انجام ۱۵ مصاحبه، محقق به داده‌های تکراری رسید ولی جهت اطمینان بیشتر از این که داده جدیدی وجود ندارد انجام مصاحبه تا ۲ شرکت‌کننده دیگر ادامه یافت. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از نمونه‌گیری هدفمند بهره برده شد و البته در خلال جمع‌آوری داده، جهت تکمیل نظریه از نمونه‌گیری نظری استفاده گردید. یعنی از افراد به فراخور ابهامات و خلاهای نظری بهره برد. هم‌چنین، مدت مصاحبه بین ۲۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود.

پیشینه پژوهش و پیشینه تحقیق با روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است و در اجرای پژوهش، روش گردآوری اطلاعات میدانی است. با استفاده از مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته، مشاهدات میدانی و بررسی مستندات، اطلاعات لازم برای این پژوهش جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda18 به تشخیص مقوله‌ها، مضمون‌ها و برقراری رابطه میان آن‌ها پرداخته شده است. در این تحقیق روش تجزیه تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی می‌باشد. مرحله اول کدگذاری باز؛ "فرآیندی تحلیلی است که با آن مفهوم‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود (Strauss & Corbin, 2008). هدف از کدگذاری محوری تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری باز خرد شده‌اند. کدگذاری انتخابی؛ با ادامه مصاحبه‌ها و مشاهدات، مقولات مختلف در قالب‌هایی دسته‌بندی می‌شوند. به طوری که برخی از مقولات به عنوان موجبات علی برای تحقق مقوله اصلی مشخص، برخی به عنوان عوامل زمینه‌ای و محیطی و برخی نیز به عنوان راهبرد و عواقب و پیامدها مشخص می‌شوند. بدین طریق، مدل کلی اولیه نظریه برخاسته از داده‌ها برای محقق آشکار می‌شود. پژوهش کیفی در صورتی روا و پایا می‌باشد که از سه نوع خطا مراقبت نماید؛ قائل شدن به یک رابطه یا اصل در جایی که چنین رابطه یا اصلی وجود ندارد (خطای نوع اول)، رد وجود یک

رابطه یا اصل در جایی که در حقیقت وجود دارد (خطای نوع دوم) و طرح پرسش‌های نادرست (خطای نوع سوم) (Palnalklerk & Cresswell, 2008). برای سنجش روایی مطالعه کیفی روش‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد که در حین آن فرایند صورت می‌پذیرد و نتیجه آن افزایش روایی یافته‌ها و نتایج به‌دست‌آمده است. روش‌هایی چون مثلثی کردن، بررسی زوجی، روش‌های بررسی‌های اعضا و ممیزی کردن از سوی یک داور و روش نسبی روایی محتوایی CRV برای سنجش روایی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Abbaszadeh & Abbaszadeh, 2012). جهت حصول اطمینان از درستی و صحت داده‌ها محقق متن گفته‌ها را به رویت افراد رسانید تا صحت فهم و درک محقق را تأیید نمایند. البته محقق قبل از ورود به میدان مصاحبه جهت اخذ تجربه در این خصوص مطالعه نموده و چند مصاحبه آزمایش انجام داده است. هم‌چنین در این مطالعه با کمک خبرگان و به روش دلفی ضریب کندال محاسبه گردید. به این ترتیب که پرسش‌نامه‌ای با کمک اساتید از مطالعه اول ساخته شد و به شیوه دلفی با اخذ ضرایب، اعتباریابی شد.

یافته‌ها

در جدول ۱ بخشی از عبارات مصاحبه‌ها به‌عنوان نمونه آورده شده است. که در گام اول از متن مصاحبه‌ها استخراج و در محله بعد ساده‌سازی گردید. بدین ترتیب ۲۸۷ کد اولیه استخراج گردید که در مراحل بعد مورد تحلیل قرار گرفت. این ۲۸۷ کد اولیه، به ۱۶ مؤلفه اصلی و ۴۶ مؤلفه فرعی تقسیم شد.

Table 1. Phrases extracted from the interview text

Num	Phrases
1	The type of people's attitude towards innovation, transformation and culture change is also one of the effective factors. Not having a healthy and comprehensive, free and dynamic economic system can be the source of negative effects in the process of change and transformation.
2	By getting familiar with organizational excellence models that outline and show the ideal level, organizations will understand where they are and where they want to go.
3	Updating information by attending meetings and seminars, when an expert came from abroad, a very beneficial exchange of information was done, perhaps in this exchange, economic gains and the conclusion of excellent contracts were also followed.
4	From the CEO and the board of directors to the expert body and the staff - each of them has different roles in their position.
5	In the organization, different people perform duties according to the job description, if we can act beyond the defined job description, this kind of things will help us in moving towards transformation in the organization.

Table 2. Analysis of the components of the transformation model of excellence-oriented organizational culture

Dimensions	Main components	Subcomponents
Causal Conditions	Technological factors	Knowledge and information management system Benefit from new technology
	Individual factors	The existence of the spirit of transformation Power and competence Strong commitment and belonging
	Organizational factors	Alignment of goals The expectations of the beneficiaries Macro strategies
Context	Culture and environment	Environmental health Subcultures Organization agility
	Organization agility	Existence of procedures and standards Existence of excellence-oriented values Team work
	Organizational maturity	Having a strong will and effort Managers' actions and demands Belief in change
Intervening Condition	Factors related to society	Laws and orders from above dominant culture
	Organizational justice	Economic-political factors making clear
	Monitoring and evaluation	Implementation of laws and regulations Use of global templates Evaluation and providing feedback
Strategies	Collaborative management	Systemic approach Right ruling Development of partnerships Appreciation of employees Sharing achievements
	Motivation management	Environmental advertising Creating incentive systems
	Infrastructure development	Optimization Creating suitable infrastructures Organizational learning
	Empowerment	Development of leadership skills Focus on creativity and innovation Appropriate and efficient training
Consequences	Personal growth	Cultural cohesion Increasing satisfaction Increase endurance Synergy
	Organizational development	Market development Increasing productivity Promotion of the organization's brand
	Social development	Social responsibility Development and progress

به این ترتیب الگوی نهایی تحقیق برگرفته از مدل پارادایمیک در شکل ۱ تصویر شده است.

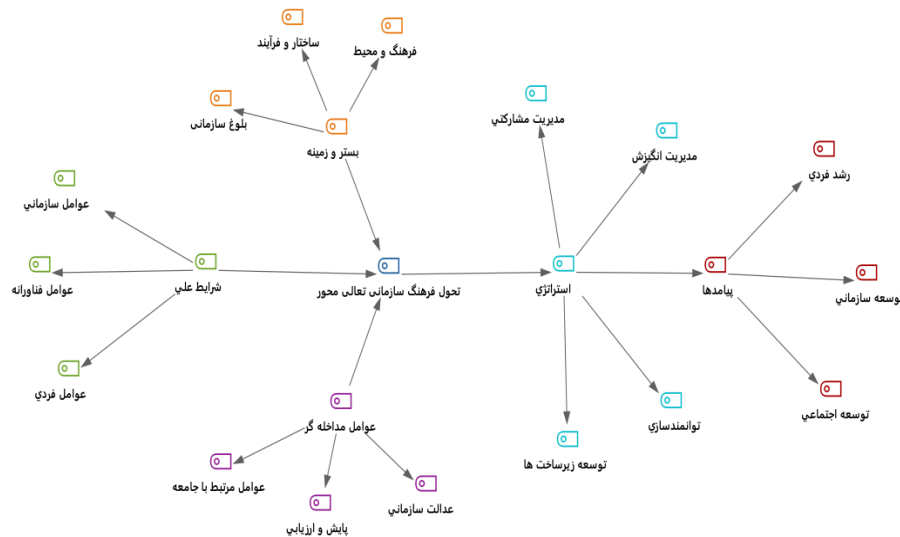


Figure 1. The final research model

در ادامه جهت اعتبارسنجی، مؤلفه‌های به‌دست‌آمده به‌صورت پرسش‌نامه درآورده شد و به شیوه دلفی میزان ضریب توافق خبرگان محاسبه گردید. با توجه به داده‌های حاصل از دورهای دلفی و بخش‌های مختلف پرسش‌نامه در هر دور، شاخص‌های آماری کمینه، بیشینه، میانگین، نما و انحراف محاسبه شده است. توزیع پرسش‌نامه طبق روش دلفی در ۲ مرحله صورت گرفته و در هر مرحله گویه‌هایی که شرط $M \geq 7$ را داشتند، در دور بعدی حذف شدند و یا مؤلفه‌هایی که میانگین کمتری از ۷ داشته‌اند در دورهای بعدی پرسش‌نامه لحاظ نشده‌اند. همچنین شاخص‌های اجماع و میزان اتفاق نظر خبرگان در دورهای مختلف محاسبه گردیده است. انحراف معیار پاسخ‌های اعضای پنل در دور اول درباره میزان ارتباط شاخص‌ها با مؤلفه‌ها ۰/۹۸ محاسبه گردید. همچنین، مطابق جدول ۴ مقدار ضریب توافق کندال برای سنجش میزان اتفاق نظر خبرگان در دور اول ۰/۶۴۱ به‌دست‌آمد. در دور دوم انحراف معیارهای نظرات اعضای پنل درباره میزان ارتباط شاخص‌ها با مؤلفه‌ها برابر ۰/۹۲ محاسبه گردید. ضریب توافق کندال نیز میزان توافق و اجماع خبرگان در دورهای دوم را برابر با ۰/۶۷۷ نشان داد. جدول ۵ ضرایب هر دو دور دلفی را نشان می‌دهد.

Table 3. Results of calculations of Kendall's agreement coefficient for 2 rounds of Delphi

round	Number	Kendall's coefficient	Significance level
First	15	0.641	0.001*
Second	15	0.677	0.001*

* A sign of meaning ($P \leq 0.05$)**Table 4. Kendall's coefficient results in two Delphi rounds**

Row	The activities of each of the transformation stages of excellence-oriented organizational culture	First round Kendall coefficient	The significance level
1	Technological factors	0.614	0.001
2	Individual factors	0.568	0.03
3	Organizational factors	0.641	0.001
4	Culture and environment	0.527	0.005
5	Organization agility	0.912	0.001
6	Organizational maturity	0.612	0.001
7	Factors related to society	0.597	0.001
8	Organizational justice	0.603	0.001
9	Monitoring and evaluation	0.607	0.001
10	Collaborative management	0.521	0.001
11	Motivation management	0.555	0.006
12	Infrastructure development	0.637	0.003
13	Empowerment	0.554	0.004
14	personal growth	0.670	0.001
15	Organizational development	0.845	0.001
16	Social development	0.750	0.001

نتایج دورهای دوگانه روش دلفی نشان داد که انحراف معیار پاسخهای اعضای پنل در خصوص میزان ارتباط شاخصها با مؤلفهها از ۰/۸۶ در دور اول به ۰/۷۶ در دور دوم کاهش یافته است. همچنین ضریب کندال برای پاسخهای اعضای پنل در باره میزان ارتباط شاخصها با مؤلفهها در دور اول ۰/۵۸۷ و در دور دوم ۰/۶۵۱ محاسبه گردید که همگی در دور اول و دوم معنی دار بودند. با توجه به این که میزان اجماع و اتفاق نظر اعضا در دو دور رشد قابل توجهی را نشان نمی دهد لذا می توان به تکرار دورهای دلفی پایان داد.

بحث و نتیجه گیری

یافتههای پژوهش نشان داد که مدل تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور از شرایط علی شامل عوامل فناورانه، عوامل فردی و عوامل سازمانی ایجاد می گردد که بهره مندی از فناوری جدید و

همسوسازی اهداف نیز زمینه‌ساز آن است، هم‌چنین شرایط مداخله‌گر شامل عوامل مرتبط با جامعه و عدالت سازمانی، به ایجاد راهبردهایی چون عوامل اقتصادی-سیاسی، اجرای قوانین و مقررات، ارزیابی و ارائه بازخورد کمک می‌کند که نهایتاً منجر به پیامدهایی چون رشد فردی، توسعه سازمانی و توسعه اجتماعی می‌گردد که در ادامه همه مؤلفه‌های اصلی تشریح می‌گردد:

۱- شرایط علی

- **عوامل فناورانه:** این مؤلفه شامل دو زیرمؤلفه "سیستم مدیریت دانش و اطلاعات" و "بهره‌مندی از فناوری جدید" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۱ اشاره کرد که ابراز داشت: به روز شدن اطلاعات به واسطه حضور در محافل و سمینارها، وقتی که یک کارشناس از خارج می‌آید تبادل اطلاعات بسیار سودمند انجام می‌شد، چه بسا در این تبادل دستاوردهای اقتصادی و عقد قراردادهای عالی را نیز به دنبال داشت. و یا شرکت‌کننده شماره ۳، که عنوان کرد: عامل سوم عامل تکنولوژی است که می‌تواند بر تحول و تعالی مؤثر باشد. اگر تکنولوژی‌های تک باشد فرهنگ به واسطه وجود کارکنان متعالی و با تخصص و مهارت ویژه به راحتی و با سرعت بیشتر شکل خواهد گرفت. نیز اشاره نمود.

- **عوامل فردی:** این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه "وجود روحیه تحول"، "توان و شایستگی" و "تعهد و تعلق قوی" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۲ اشاره کرد که ابراز داشت: ارتقاء ظرفیت تعالی در کارکنان. یقیناً با داشتن کارکنان با ظرفیت بالا می‌توان به تعالی دست یافت. شرکت‌کننده شماره ۶، که عنوان کرد: به عنوان مثال بنده به عنوان مدیر فولادسازی یکسری وظایفی دارم که تعریف شده است چنانچه فراتر از وظایف تعریف شده بتوانم با نیروهای واحد فولادسازی، روابط صمیمانه و نزدیک برقرار کنم و در حد توان مشکلاتشان را مرتفع نمایم این حرکت بسیار کمک‌کننده در مسیر تحول سازمانی خواهد بود.

- **عوامل سازمانی:** این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه "همسوسازی اهداف"، "انتظارات ذینفعان" و "استراتژی‌های کلان" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۵ اشاره کرد که ابراز داشت: در سازمان‌های متعالی علاوه بر داشتن اهداف سازمانی،

اهداف فردی نیز تعریف و ارزیابی عملکرد فردی به تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر تعالی کمک شایانی می‌کند. شرکت‌کننده شماره ۴، عنوان کرد: "اهداف و نیات اولیه بنیانگذاران سازمان می‌باشد این که آن‌ها با چه اهدافی سازمان را بنیان‌گذاری کرده‌اند، بسیار مهم است."

۲- بستر و زمینه

- **فرهنگ و محیط:** این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه "سلامت محیط"، "خرده‌فرهنگ‌ها" و "چابکی سازمان" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۷ اشاره کرد که ابراز داشت: باید بی‌منت وظیفه خود را نسبت به جامعه در قالب یک بسته کامل انجام دهیم. باید محیط پیرامون‌مان را توسعه داده و آباد نماییم. ما در مقابل همه مردم مسئول هستیم. شرکت‌کننده شماره ۱۰، نیز عنوان کرد: "دومین عامل، محیط و شرایط ساختاری سازمان است فرهنگ حاکم بومی مکانی که سازمان در آن فعالیت دارد، بسیار تأثیرگذار است."

- **ساختار و فرایند:** این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه "وجود رویه‌ها و استانداردها"، "وجود ارزش‌های تعالی محور" و "کار تیمی" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۸ اشاره کرد که ابراز داشت: "هر مدیری باید دستورالعمل‌های مربوط به خود را داشته باشد و به دنبال آن سایر مدیران نیز تبعیت خواهند کرد. شرکت‌کننده شماره ۹، نیز عنوان کرد: "کار تیمی و تعامل کاری اثربخش بین سه حوزه کارفرما، نظارت و پیمانکاران هیچگونه مرز محدودکننده‌ای وجود نداشت. تعالی فعلی امروز فولاد مدیون کار تیمی در گذشته بوده است."

- **بلوغ سازمانی:** این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه "وجود اراده و همت بلند"، "مطالبه‌گری مدیران" و "باور به تغییر" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۱۳ اشاره کرد که ابراز داشت: "نگاه به کار به عنوان زندگی؛ "کار یعنی زندگی" این موضوع را به همه کارکنان و همه رده‌ها منعکس نمودن و برنامه‌ریزی‌های هدفمند داشتن برای این رویکرد. شرکت‌کننده شماره ۱۵، نیز عنوان کرد: "از طرف دیگر مدیران بالادستی نیز چنین باوری ندارند و احساس نیاز نمی‌کنند، فقط در این بین تعدادی کارخانجات غیردولتی و خصوصی آن هم در صورتی که مدیر ارشد بدانند و باور داشته باشند که می‌تواند سود بیشتری از طریق ایجاد تغییر کسب کند اقدامات لازم را انجام خواهد داد."

۳- مداخله‌گر

- **عوامل مرتبط با جامعه:** این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه "قوانین و دستورات بالادستی"، "فرهنگ حاکم" و "عوامل اقتصادی-سیاسی" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۱۱ اشاره کرد که ابراز داشت: "نگاه به کار به‌عنوان زندگی؛" "ابلاغ دستور و توصیه توسط مقامات بالادستی همچون سازمان محیط‌زیست، وزارت صنعت و معدن و تجارت برای پیاده‌سازی سیستم‌های نوین مدیریت به صنعت و حمایت مقامات ارشد از پروژه‌های تحقیقاتی، بهبود و توسعه به‌عنوان مهم‌ترین عامل مداخله‌گر تلقی خواهد شد. شرکت‌کننده شماره ۱۴، نیز عنوان کرد "نداشتن سیستم سالم و جامع اقتصادی، آزاد و پویا می‌تواند منشاء تأثیرات منفی در فرایند تغییر و تحول باشد. عکس موارد گفته شده نیز می‌تواند تأثیرات مطلوب برای جریان و فرایند تعالی و تحول داشته باشد.

- **عدالت سازمانی:** این مؤلفه شامل دو زیرمؤلفه "شفاف‌سازی" و "اجرای قوانین و مقررات" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۱۲ اشاره کرد که ابراز داشت: "یک بینش و چشم‌انداز روشن و آشکار جهت انجام اقدامات مبتنی بر برنامه‌های تحول با هدف تغییر و تحول فرهنگ. شرکت‌کننده شماره ۵، نیز عنوان کرد "نبایستی سلیقه حاکم باشد و در تعاملات گونه‌ای عمل شود که همه راضی شوند! این درست نیست، باید مراجعه شود به دستورالعمل‌ها و جواب‌ها را متناسب با پرسش بر مبنای رویه‌ها و دستورالعمل‌ها استخراج نماید. البته این برای مدیران ارشد با وجود قواعد و چارچوب خیلی سخت است چون خودش را محدود تصور می‌کند، لذا سعی می‌کند از دستورالعمل‌ها فاصله بگیرد.

- **پایش و ارزیابی:** این مؤلفه شامل دو زیرمؤلفه "استفاده از الگوهای جهانی" و "ارزیابی و ارائه بازخورد" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۳ اشاره کرد که ابراز داشت: "آشنایی با الگوهای تعالی سازمانی است. به واسطه آشنایی با این الگوها که حد تعالی و مطلوب را ترسیم نموده و نشان می‌دهند، سازمان‌ها خواهند فهمید که در کجا هستند و به کجا می‌خواهند برسند. این اختلاف فاصله می‌تواند محرک و زمینه‌ساز حرکت به سمت تحول فرهنگی مبتنی بر بهبود و تعالی باشد. شرکت‌کننده شماره ۷، نیز عنوان کرد: "پایش و مانیتورینگ مرحله به مرحله و گام به گام مسیر تحول و تغییر و ارائه بازخورد و تحلیل آن بسیار مؤثر است، این که بدانیم در چه مختصاتی قرار داریم و با توجه به اهداف ترسیم‌شده نیاز است چه اصلاحات و اقدامات بهبودی انجام دهیم.

۴- راهبردها

- **مدیریت مشارکتی:** این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه "رویکرد سیستمی"، "حکمرانی صحیح" و "توسعه مشارکت‌ها" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۴ اشاره کرد که ابراز داشت: "تهیه یک سند جامع تحول فرهنگی است که بتوانیم تحول فرهنگی را با نگاهی سیستمی، نظام‌مند، همه‌جانبه و متوازن انجام دهیم. شرکت‌کننده شماره ۶، نیز عنوان کرد "کارکنان را گردهم جمع نموده چون مزایای متعددی این گردهم جمع شدن‌ها دارد از جمله این که نیروهای جوان کنار نیروهای با تجربه و قدیمی قرار می‌گیرند.

- **مدیریت انگیزش:** این مؤلفه شامل چهار زیرمؤلفه "تکریم کارکنان"، "تسهیم دستاوردها"، "تبلغات محیطی" و "ایجاد سیستم‌های انگیزشی" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۸ اشاره کرد که ابراز داشت: "تکریم کارکنان از طریق جشن‌ها و مراسم مختلف که در طی آن مراسم از افرادی که در جریان تغییر شاخص هستند تجلیل نماییم این رویکرد از ابعاد مختلف حائز اهمیت خواهد بود. شرکت‌کننده شماره ۱۱، نیز عنوان کرد "سیستم پاداش و جبران خدمت و در کل نظام انگیزشی که به‌عنوان پیش نیاز همسوسازی فکر و رفتار کارکنان می‌باشد. ایجاد انگیزه برای آنان و به خصوص برای کارکنانی که در فرایند تحول با ما همراه هستند (سیستم انگیزشی عامل بسیار مهمی می‌باشد).

- **توسعه زیرساخت‌ها:** این مؤلفه شامل دو زیرمؤلفه "بهبودسازی" و "ایجاد زیرساخت‌های مناسب" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۹ اشاره کرد که ابراز داشت: "آگاه‌سازی و توجیه مدیران ارشد و تبیین این که ادامه وضعیت سنتی فعلی در آینده ما را از ابعاد مختلف دچار مشکل خواهد کرد، با ساز و کارهای مختلف همچون تشکیل کمیته‌های متعدد مثل کمیته تحول. در این کمیته‌ها مباحثی که سازمان را برای آینده بیمه می‌کرد مطرح و به چالش کشیده می‌شد که عمدتاً مسائل مدیریتی بودند. شرکت‌کننده شماره ۱۳، نیز عنوان کرد "زیرساخت‌هایی که می‌تواند فرهنگ سازمانی را ایجاد، تداوم و توسعه و بهبود دهد را بشناسیم.

- **توانمندسازی:** این مؤلفه شامل چهار زیرمؤلفه "یادگیری سازمانی"، "توسعه شایستگی‌های رهبری"، "تمرکز بر خلاقیت و نوآوری" و "آموزش مناسب و کارآمد" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۱۰ اشاره کرد که ابراز داشت: "یادگیری از همدیگر، فرصت

اظهارنظر داشتن و انتقال رویکردها، روش‌ها و تجارب به نسل بعدی از دیگر مزایای این شیوه می‌باشد." و یا شرکت‌کننده شماره ۱۵، نیز عنوان کرد: "انجام روش‌های نوین آموزش و جایگزین کردن آن با روش‌های سنتی و قدیمی با هدف ایجاد رغبت و شوق آموختن در سازمان مواردی همچون ورود و به کارگیری مقوله هنر در امر آموزش، استفاده از وسایل سمعی و بصری همچون نمایش فیلم (استفاده از هنر روز در ترویج تحول).

۵- پیامدها

- **رشد فردی:** این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه "انسجام فرهنگی"، "افزایش رضایتمندی" و "افزایش تاب‌آوری" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۱ اشاره کرد که ابراز داشت: "منظور از انسجام ایجاد یک ذهنیت مشترک در سازمان برای حرکت هماهنگ، یکپارچه و منسجم نظام فرهنگ می‌تواند به‌عنوان یک عامل پشتیبانی از طریق ایجاد انسجام در سازمان عمل نماید. شرکت‌کننده شماره ۷، نیز عنوان کرد: "ارتباط دوسویه بین کارکنان و مدیران اتفاق خواهد افتاد سبقت غیرمجاز در سازمان گرفته نخواهد شد چون همه بر اساس توان‌شان تلاششان و استعدادشان ارتقاء خواهند کرد ارتقاء خواهد یافت.

- **توسعه سازمانی:** این مؤلفه شامل چهار زیرمؤلفه "هم‌افزایی"، "توسعه بازار"، "افزایش بهره‌وری" و "ارتقاء برند سازمان" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۱۴ اشاره کرد که ابراز داشت: "رابطه فرهنگ و تحول فرهنگی سازمانی با تولید، بهره‌وری، سودآوری رابطه کاملاً مستقیم می‌باشد تقویت فرهنگ کار و وجدان کاری. شرکت‌کننده شماره ۸، نیز عنوان کرد "حاصل به کارگیری راهبردها تدابیر و روش‌ها قطعاً رونق کسب و کار در سازمان بوده و می‌تواند سازمان را به‌عنوان یک الگو برای دیگران مطرح نماید.

- **توسعه اجتماعی:** این مؤلفه شامل دو زیرمؤلفه "مسئولیت‌پذیری اجتماعی" و "توسعه و پیشرفت" است که در این خصوص می‌توان به گفته شرکت‌کننده شماره ۵ اشاره کرد که ابراز داشت: "از جمله پیامدهای دیگر، الگو شدن در سطح ملی و بین‌المللی. صنعتی متعالی با خصیصه‌هایی همچون متعهدبودن، مسئولیت‌پذیربودن، پاسخگویی همراه با شفافیت و صداقت و کارمندی فرهیخته و ... خواهد بود. شرکت‌کننده شماره ۱۳، نیز عنوان کرد "سومین دستاورد، بومی‌سازی بسیاری از مواد اولیه و تجهیزات مورد نیاز صنعت خواهد بود. هم‌اکنون بسیاری از صنایع فولاد در کشور توسط

متخصصین داخلی در حال ایجاد و تأسیس می‌باشد. بسیاری از موارد بومی‌سازی شده را داریم که صادر نیز می‌شود.

یکی از هدف‌های اصلی هر سازمان، ارائه مدل تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور است. کشورهای صنعتی و پیشرفته دنیا در دو دهه اخیر فرهنگ سازمانی را یک عامل کلیدی و مهم در موفقیت و یا عدم موفقیت نهادها و سازمان‌های مختلف تلقی می‌کنند (Ahmadi et al., 2010). اگر فرهنگ سازمانی نادیده گرفته شود، شاهد بروز اختلالات زیادی در مسیر حرکت سازمان و ائتلاف انرژی سازمانی خواهیم بود. سازمان‌ها بدون آگاهی مناسب از فرهنگ سازمانی خود با مشکلاتی تنزل عملکرد، از هم‌گسیختگی و تعارض سازمانی روبرو می‌شوند. امروزه در حیطه‌های گوناگون پژوهشی روش نظریه داده‌بنیاد که یک روش تحقیق کیفی برای روشن‌سازی فرایندهای اجتماعی نهفته در پس تعاملات انسانی است که در آن به جای آن‌که با استناد بر یک نظریه به تفسیر و تحلیل اطلاعات بپردازد، با تمرکز بر داده‌های جمع‌آوری شده و براساس محتوای آن‌ها نظریه‌ای تنظیم می‌شود (Eftekhari & Nadi, 2021).

در این راستا، با توجه به نتایج پژوهش در بخش شرایط علی می‌توان گفت که عوامل فناورانه، عوامل فردی و عوامل سازمانی دخیل هستند. با توجه به این که مشارکت‌کنندگان پژوهش در قسمت عوامل فردی اذعان کردند که مواردی چون روحیه نوگرایی داشتن، بازآفرینی در سازمان، روحیه برتری طلبی، ارتقا ظرفیت تعالی در کارکنان، تربیت خانوادگی و نظام آموزشی برای توسعه عوامل فردی، مؤثر است که می‌توان گفت این عامل نقش مهمی را ایفا می‌کند. همسو با این نتایج می‌توان به مطالعه مختاری اشاره کرد. امروزه، ایجاد و گسترش تغییرات در منابع انسانی از طریق فرهنگ سازمانی به سهولت انجام می‌گیرد و باعث ایجاد انگیزه کارکنان یک سازمان می‌شود. فرهنگ سازمانی در نهادینه شدن انگیزه کارکنان، افزایش تعهد، افزایش شایستگی و قابلیت، بهره‌وری هزینه‌ها و انسجام نقش مؤثری دارد و می‌تواند موجب ایجاد بهره‌وری بیشینه سازمان گردد (Arab Mokhtari et al., 2020). فرهنگ سازمانی بر ارزش‌هایی همچون روابط دوستانه، احترام به افراد، پرورش وفاداری و تعهد طولانی‌مدت تأکید دارد، که می‌تواند باعث افزایش تعهد سازمانی افراد گردد (Afshari et al., 2017). در عوامل سازمانی با توجه به همسوسازی اهداف، انتظارات ذینفعان و استراتژی‌های کلان که به‌عنوان زیرمؤلفه استخراج شده است، می‌توان اشاره کرد که همسویی بین اهداف و سازمان یا توجه به منافع کلی ذینفعان یا توجه به استراتژی‌های سازمان مادر، می‌تواند نقش مهمی برای ما داشته باشد. (Mohammadi et al., 2020) در پژوهش

خود به نقش فرهنگ سازمانی در بهسازی اعضای هیأت علمی به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر گذاشته و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد. بنابراین در برنامه‌ریزی کلان و تحول‌آفرین سازمانی بایستی وزن بالایی برای مؤلفه‌های فرهنگی رسالت، درگیر شدن در کار و سازگاری قائل شد. پیشنهاد می‌گردد در تدوین استراتژی اثربخشی فرهنگی از حالت هم‌افزایی آن به نحو بهینه در امر تحول و تعالی بهسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها استفاده نمود. (Khani et al. (2015) گزارش کردند که فرهنگ سازمانی دارای شاخص‌های "حضور سازمانی، موفقیت، ارتباط، رسمیت، خلاقیت، فروش، یکپارچگی سازمانی، بهداشت و هماهنگی، خدمات، اخلاق‌کاری و جو سازمانی" است. در بخش عوامل فناورانه ایجاد شبکه‌های تعاملی برای توسعه نگرش دانش محور و کانال‌های ارتباطی اثربخش، فناوری نوین در سیستم‌های ارتباطی جدید و بستر فضای مجازی می‌تواند در حوزه سیستم مدیریتی دانش و اطلاعات بسیار کمک کنند؛ و یا اینکه برای بهره‌مندی از فناوری جدید، این عوامل نشان می‌دهند که به‌عنوان علیت و شرایط اولیه و علی سازمان می‌توانند در این حوزه بسیار نقش داشته باشند. (Attar (2020) در پژوهشی، با عنوان "فرهنگ سازمانی، اشتراک‌گذاری دانش و سرمایه فکری: جهت‌گیری برای تحقیقات آینده"، نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی بر اعتماد به نفس کارمندان، پشتیبانی مدیریتی از فناوری اطلاعات، و سبک‌های ارتباطی اتخاذشده از سوی سازمان تأثیر می‌گذارد و جنبه‌های فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر محیط تبادل دانش سازمان دارد.

در تبیین نتایج حاصله از پژوهش در قسمت بستر و زمینه‌ها می‌توان استنباط نمود که مؤلفه فرهنگ و محیط شامل سلامت محیط، خرده‌فرهنگ‌ها و چابکی سازمان است. که با یافته برخی مطالعات همسو می‌باشد. (Hashemi (2019) در مطالعه خود با عنوان "تعیین ویژگی‌های مطلوب فرهنگ سازمانی در فرماندهی مرزبانی ناجا و ارزیابی وضعیت موجود" آورده است که فرهنگ سازمانی به‌ویژه در سازمان‌هایی که مدت نسبتاً زیادی از تشکیل آن‌ها می‌گذرد، از مهم‌ترین عوامل موفقیت یا شکست سازمان‌ها است. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی مورد انتظار مدیران عالی فرماندهی مرزبانی، تیم‌گرا، مشوق نوآوری و ریسک، نتیجه‌گرا، تحول‌گرا و آینده‌نگر، دارای کارکنانی دقیق، تحلیل‌گر و رقابت‌جو و مدیرانی حساس به تأثیر پیامد تصمیمات بر کارکنان است. این درحالی بود که در همه این ابعاد اگرچه وضع موجود از سطح متوسط بهتر

ارزیابی شده، اما به استثنای تحول‌گرایی، بین وضع موجود و مطلوب آن شکاف قابل توجه وجود دارد. بیشترین فاصله نیز به بعد فرهنگی تیم‌گرایی اختصاص دارد و این امر تلاش هدفمند برای بهبود ابعاد فرهنگ سازمانی را ضروری می‌سازد. (Wahyuningsih et al. (2019) در پژوهشی دریافتند که الگوی فرهنگ سازمانی با چهار عنصر درگیری و مشارکت، هماهنگی، تطبیق‌پذیری کارکنان با محیط تغییرات و مأموریت رسالت الگوی مناسبی در حوزه سازمان-هاست. هم‌چنین دو مؤلفه دیگر در قسمت بستر و زمینه شامل چابکی سازمان و بلوغ سازمانی است که سازمان باید برای داشتن و توسعه فرهنگ تعالی محور، فاکتورهایی نظیر کار تیمی، استانداردها و ارزش‌های تعالی محور، باور به تغییر، وجود اراده و همت بلند و کنش و مطالبه‌گری مدیران را ارتقا و پرورش دهد.

(Shafizadeh & Gila (2018) در پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی عملکرد کارکنان بر اساس معنویت در محیط کار و حمایت سازمانی» که جامعه آماری آن شامل ۸۹ نفر از کارکنان آموزش و پرورش شهرستان پاکدشت بودند به این نتیجه رسیدند که بهبود شاخص‌های حمایت سازمانی و معنویت در محیط کار باعث بهبود عملکرد سازمانی کارکنان می‌شود. (Naghavi et al. (2015) تحقیقی با عنوان "اولویت‌بندی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی شهر یزد" انجام داده است. در این تحقیق هفت عامل به عنوان عوامل توانمندسازی چابکی سازمانی شناسایی شد که عبارتند از، تشکیل سازمان دانش‌محور، فرهنگ، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، نیروی کار چابک، بهبود مستمر و شراکت و همکاری جمعی. (Onyango (2014) ضمن بررسی تأثیر فرهنگ سازمان بر مدیریت تغییر در یکی از مراکز آموزش حرفه‌ای به این نتیجه دست یافت که طبق نظرات اکثر افراد تحت مطالعه، باورها و ارزش‌های سازمان و هم‌چنین نگرش کارکنان در چارچوب فرهنگ سازمانی بر مدیریت تغییرات اثر می‌گذارد.

درخصوص عوامل مداخله‌گر پژوهش حاضر می‌توان اذعان داشت که عوامل مرتبط با جامعه، عدالت سازمانی و پایش و ارزیابی می‌تواند بر راهکارهای برون‌رفت از موانع مدیریت فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد تأثیر گذار باشد. بنابراین مدیریت سازمان اگر خواهان فرهنگ تعالی محوری است باید جهت تقویت و بهبود این عوامل گام اساسی بردارد.

(Rashidi & Jalilvand (2016) نیز درمورد شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن‌ها با تحول سازمانی در یک سازمان نظامی متوجه شدند که ابعاد فرهنگ سازمانی (فرهنگ تحول‌محور، وفاداری سازمانی، ارتباطات سازمانی، قوانین و مقررات، احکام دینی، هویت سازمانی، آرمان مشترک، اعتماد

متقابل) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت تحول در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) دارند. همچنین، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، سیاست‌هایی هستند که هدفشان راهنمایی مدیران در دستیابی به اهداف مرتبط با منابع انسانی سازمان است (Bonareri, 2019). به عقیده (2020) Armstrong & Taylor سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، ارزش‌ها و انتظارات سازمان را شکل می‌دهد و در هنگام تصمیم‌گیری به‌عنوان یک نقطه مرجع ایفای نقش می‌کنند.

در تبیین راهبردهای (کنش و واکنش‌ها) پژوهش حاضر، برای رسیدن به مدیریت مشارکتی، مدیریت انگیزش، توسعه زیرساخت‌ها و توانمندسازی روش‌هایی باید در نظر گرفته شود که از همه جوانب به این مهم بپردازد. سازمان‌ها با سرلوحه قرار دادن مؤلفه‌های حاصل از پژوهش شامل مؤلفه مدیریت مشارکتی با زیرمؤلفه‌های رویکرد سیستمی، حکمرانی صحیح و توسعه مشارکت‌ها، مؤلفه مدیریت انگیزش با زیرمؤلفه‌های تکریم کارکنان، تسهیم دستاوردها، تبلیغات محیطی و ایجاد سیستم‌های انگیزشی، مؤلفه توسعه زیرساخت‌ها و مؤلفه توانمندسازی و با زیرمؤلفه یادگیری سازمانی، آموزش مناسب و کارآمد و تمرکز بر خلاقیت و نوآوری، می‌توانند در راستای توسعه فرهنگ سازمانی تعالی‌محور، به این مهم دست یابند. این ارزش‌ها زمانی راهبردی هستند که سازمان در هر تصمیم مهم به آن‌ها رجوع کند؛ این‌که چگونه بهترین افراد را استخدام کند و نگاه دارد، چگونه به تهدید ناشی از آسیب‌ها به کارکنان واکنش نشان دهد و چگونه کارکنان را برای عملکرد برتر آموزش و توسعه دهد (Tocquigny & Butcher, 2012).

(Ebrahimzadeh & Gadami (2014) در پژوهشی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن را بر بهبود مدیریت تحول در شرکت کارت اعتباری ایران کیش مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های ایشان نشان داد که از میان این مؤلفه‌ها، مشارکت، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری، پشتیبانی و ارزش‌ها می‌توانند بر مدیریت تحول مؤثر باشند. (2014) Borhani در مطالعه خود به این نتیجه دست یافت که ابعاد فرهنگ سازمانی (مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) تأثیر مثبت و معنی‌داری را بر مدیریت تحول در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران دارد. سازمان‌ها، سرمایه انسانی را شامل کارکنان سازمانی و ویژگی‌های آن‌ها مانند دانش، تجربه، تعهد و انگیزه آن‌ها می‌دانند. سازمان مالک آن‌ها نیست؛ با این حال بدون وجود آن‌ها نمی‌تواند کاری انجام دهد (Kianto et al., 2017). (2016) Bashlideh et al. در تحقیقی نشان دادند که اثر مستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر یادگیری سازمانی و اثر غیرمستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی و نوآوری سازمانی از طریق یادگیری سازمانی معنی‌دار است. همچنین، ایجاد زمینه‌های لازم در راستای افزایش انگیزه کارکنان در

رقابتی سالم به منظور یادگیری دانش و مهارت جدید همراه با مدیریت دانش آنان در سازمان اهمیت بسزایی دارد (Akbari et al., 2020).

Kikhanzad et al. (2018) در پژوهشی نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی دارای ۷ مؤلفه انطباق پذیری، مشارکت، انعطاف پذیری، توزیع قدرت، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان و خطرپذیری است. در تبیین پیامدهای حاصل از ارائه مدل تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور باید به رشد فردی، توسعه سازمانی و توسعه اجتماعی اشاره کرد. که نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعات زیر همسو می‌باشد. بهره‌گیری از پیامدهای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش کارکنان توسط مدیران در سازمان، سازوکاری برای توسعه کیفیت و بازدهی سازمان، توسعه نتایج از طریق یادگیری سازمانی مستمر و تمرکز بر پاسخگو بودن عملکردها، جستجوی مستمر برای دانش جدید، استفاده در کارهای روزانه، بازسازی مهارت‌ها و عملکردهای نوآورانه و تکمیل اهداف کارکنان در راستای نتایج موردنظر سازمان محسوب می‌شود (Gonzales & Melo, 2018 Abubaker et al., 2017). بررسی‌ها نشان می‌دهد که به کارگیری مؤثر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، محرک اصلی برای عملکرد فردی و سازمانی است (Lu et al., 2015). هم‌چنین، هدف سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، راهنمایی مدیران در دست‌یابی به اهداف مرتبط با منابع انسانی است (Bonareri, 2019). اما در عمل متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی فضای محدودی برای این عنصر کلیدی قائل شده‌اند، اهمیت چندانی به آن نمی‌دهند و امروزه به هر دلیلی که سازمان تصمیم به کاهش هزینه بگیرد، اولین صرفه‌جویی‌های خود را در حوزه‌های مربوط به منابع انسانی انجام می‌دهد (Nasehifar et al., 2018). از دیدگاه Armstrong & Taylor (2020)، نظام مدیریت منابع انسانی مشتمل بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی، مسئولیت اجتماعی، مدیریت دانش، توسعه سازمان، جذب، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، مدیریت پاداش، روابط کارکنان، سلامت و بهداشت کارکنان و خدمات رفاهی است. (Mardani Shahr et al. (2019). در پژوهشی تحت عنوان "ارایه الگوی بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نیروهای مسلح با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات" پرداخته است. یافته‌های به‌دست‌آمده حاکی از آن است که فناوری اطلاعات و ارتباطات رابطه مثبت و معنی‌داری با بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های نیروهای مسلح و مؤلفه‌های آن دارد. (Judaki and Hassanpour (2018). در تحقیقی تحت عنوان "عوامل مؤثر بر ارتقا بهره‌وری کارکنان با استفاده از تکنیک تحلیل شبکه" پرداخت و نتایج نشان داد که پنج عامل به ترتیب اهمیت

عوامل رفاهی کار، سبک مدیریت، عوامل شغلی، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های سازمانی، به‌عنوان مهمترین عامل اصلی در افزایش بهره‌وری کارکنان شناخته شدند.

(Karimi Shahabi et al., 2016) در تحقیقی تحت عنوان "طراحی مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران" پرداخت و نتیجه به‌دست‌آمده نشان داد که عوامل محیطی تأثیرگذارترین و عوامل فردی تأثیرپذیرترین عامل می‌باشد. همچنین وجدان کاری که از عوامل فردی می‌باشد، اولویت اول را کسب کرد. در نهایت اولویت‌های حاکم بر وضعیت موجود به‌عنوان مانع اصلی بهره‌وری سازمان مذکور شناخته شد. با شناخت فرهنگ سازمانی می‌توان بهره‌گیری بیشتری از نقاط قوت آن انجام داد و تدابیر اصلاحی را برای دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب به اجرا گذاشت (Abolghasem Gorji et al., 2014). فرهنگ سازمانی تعالی محور، چارچوبی از ارزش‌ها و باورهای مشترک است و به افراد سازمان در درک کارکردهای سازمانی کمک می‌کند (Bigliardi et al., 2012). از زمانی که فکر بهبود سازمان در دنیا مورد توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمانی تعالی محور به‌عنوان سرچشمه همه توانایی‌های سازمان مطرح بوده است (Karimi et al., 2019). اعضای سازمان برای تحقق ارزش‌های مثبت در سازمان مانند (اعتماد، صداقت، صلاحیت، سازگاری، وفاداری) به فرهنگ خوب در سازمان نیاز دارند (Furtasan, 2020).

با توجه به یافته‌های مطالعه حاضر، پیشنهاد می‌شود نقش مؤثر فرهنگ سازمانی از سوی مدیریت سازمان‌ها موردبازنگری جدی و عمیق قرار گیرد؛ چرا که سازمان‌ها با درک اهمیت دانش در پی راه‌های خلق آن هستند. در این راستا توصیه می‌شود به‌منظور افزایش ظرفیت‌های دانشی خود در تحقیق، توسعه، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های مهارت‌آموزی، سرمایه‌گذاری کرده، هم‌زمان در جهت ایجاد فرهنگی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بکوشد؛ زیرا دانش برای خلق و تسهیم نیاز به زمینه مناسب دارد که پیشنهاد می‌شود این زمینه مناسب از طریق ایجاد تعاملات حمایت‌کننده اعتماد و مشارکت بین نیروی انسانی، در جهت تقویت شبکه‌های علمی فراهم شود. به علاوه، باید محیط سازمان را برای ایجاد و پرورش انگیزه کارکنان تقویت کرد. خلوص نیت مدیران و کارکنان و نیز ارزشمندی کار به تقویت انگیزه کارکنان کمک می‌کند. همچنین، امروزه سازمانی موفق است که مدام به دنبال بهبود مستمر باشد، به جایگاه خود مغرور نشود.

زمانی که یک سازمان به دنبال فرهنگ سازمانی و حرکت به سوی آن است، مدیریت و کارمندان بایستی نقش پویایی در اجرای فعالیت‌های منابع انسانی داشته باشند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می‌کند. فرهنگ باعث می‌شود که در افراد، تعهداتی فراتر

از منافع و علایق شخصی به وجود بیاید و نقش عمده‌ای را در منابع انسانی ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی در نهادهای شدن انگیزه کاکنان، افزایش تعهد، افزایش شایستگی و قابلیت، بهره‌وری هزینه‌ها و انسجام نقش مؤثری دارد و می‌تواند موجب ایجاد بهره‌وری بیشینه سازمان گردد.

تشکر و قدردانی

از کلیه کسانی که در انجام این تحقیق ما را یاری کردند، کمال تشکر را داریم.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Abbaszadeh, M., & Abbaszadeh, M. (2012). Validity and reliability in qualitative researches. *Journal of Applied Sociology*, 23(1), 19-34. (Persian)
- Abolghasem Gorji, H., Asadi, H., Roudbari, M., Barati Marnani, A., Hasoumi, M., & Mohseni, M. (2014). The relationship between culture and readiness to accept transformation in single-specialty hospitals In Tehran. *Payavard*, 8(3), 176-187. (Persian)
- Abubaker, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elci, A. (2017). Knowledge management, decision-making style & organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Afkhami, K. (2015). *Performance evaluation and management with organizational excellence approach*. International Conference on New Research in Management, Economics and Accounting, Ilia Capital Institute of Managers, Energy Economics Association, Islamic Azad University of Sanandaj. (Persian)
- Afshari, A., Rezaei Molajegh, R., & Alinejadian, S. (2017). Designing and testing a model of some antecedents and outcomes of job satisfaction. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 4(1), 75-90. (Persian)
- Ahmadi, S. A., Alavi, A., & Safdarian, A. (2010). Comparison of the existing status of organizational culture in isfahan university of medical sciences with desired conditions. *Health Information Management*, 7(3), 370-379. (Persian)
- Akbari, M., Ghadami, M., Zamani Moghadam, A., Salehi Amiri, S., & Farahani Azizabadi, F. (2020). Corporate culture model affecting human capital strategies in Tehran national library. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(3), 191-214. (Persian)

- Allameh, H., & Askari Bajgarani, M. (2017). Organizational culture and identifying the requirements for its change in Isfahan Regional Electricity Company. *Journal of Organizational Culture Management*, 15(3), 575-603. (Persian)
- Andam, R., khachian, A., & Asgari, M. (2015). Effective factors on change management at physical education faculty. *Public Organizations Management*, 3(2), 7-20. (Persian)
- Arab Mokhtari, R., Sharifian, E., Ghahreman Tabrizi, K., & Manochehri Nezhad, M. (2020). Conceptual model of productivity based on organizational culture and employees' motivation. *Razi Journal of Medical Sciences*, 27(8), 150-157. (Persian)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Handbook of human resource management practice*. 15th. Edition, London: Kogan Page
- Ashkbous, S., Darayi, M., & Pourhosseini, E. (2021). Presenting a model of organizational culture in lorestan university of medical sciences. *Iranian Journal of Educational Society*, 14(2), 76-88.
- Attar, M. M. (2020). Organizational culture, knowledge sharing, and intellectual capital: directions for future research. *International Journal of Business and Economics Research*, 9(1), 11-20.
- Bagherikerachi, A., & Ghasemizad, A. (2019). Identifying the components of an optimal organizational culture in medical universities. *Educational Development of Judishapur*, 10(1), 49-57. (Persian)
- Bahmani, M., Farahani Azizabadi, D., Salehi Amiri, D., & Dadgaran, D. (2020). Investigating the relationship between the components of organizational culture with transformational leadership and determining the degree of appropriateness of the organizational culture model based on transformational leadership in the broadcasting organization of the islamic republic of Iran. *Bi-Quarterly Journal of Cultural Guardianship of the Islamic*, 10(21), 355-382. (Persian)
- Bashlideh, K., Arshadi, N., & Sakhravi, R (2016). Investigation of the relationship between organizational learning culture with psychological empowerment and organizational innovation according to the mediating role of organizational learning on the staff of National Iranian Drilling Company. *Managing Education in Organizations*, 5(1), 163-188. (Persian)
- Bigliardi, B., Dormio, A., & Galati, F. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42(1), 36-51.
- Bonareri, O. J. (2019). *Percieved effect of human resource policies on employee performance at elgon tea factory, transzoia county, kenya*. MA Thesis School of Business, University of Nairobi, Nairobi, Kenya.

- Borhani, B. (2014). *A study of the impact of organizational culture on transformation management (case study: Tehran municipality cultural and artistic organization)*. Master Thesis of Management, Transformation Orientation, School of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. (Persian)
- Dahlgaard, P., & Dahlgaard, J. J. (2007). Excellence, 25 years evolution. *Journal of Management History*, 13(4), 371-393.
- Ebrahim Zade, S., & Ghadami, M. (2014). Organizational culture aspects and its impact on change management improvement (Case study: Irankish credit card company). *Journal of Cultural Management*, 8(26), 27-37. (Persian)
- Eftekhari, Z., & Nadi, M. (2021). A model for recruiting and training human resources in the preschool system on the basis of business school models in the selected countries through grounded theory. *Journal of Research in Human Resources Management*, 13(1), 201-224. (Persian)
- Fawbush, J. M. (2019). *Organizational culture and online students as predictors of organizational readiness for change in higher education institutions*. PhD Dissertation, Capella University, Capella Tower, Minneapolis, Minnesota, United States.
- Fernstrom, A. C. (2019). *A framework for changing organizational culture for agile transformations: A delphi study*. PhD Dissertation, University of Phoenix, Phoenix, Arizona, United States.
- Furtasan Ali, Y. (2020). The effect of organizational culture on lecturers' organizational commitment in private universities in indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16-24.
- Giri, E. E., Nimran, U., Hamid, D., & Musadieg, M. A. (2016). the effect of organizational culture and organizational commitment to job involvement, knowledge sharing, and employee performance: A study on regional telecommunications employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(4), 20-33.
- Gonzales, R. V. D., & Melo, T. M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration & exploitation. *Journal of Business Research*, 90, 215-225.
- Hashemi, S. (2019). Determine the desirable characteristics of organizational culture in the NAJA Border Command and evaluate the status quo. *Journal of Border Studies*, 7(1), 1-26. (Persian)
- Jafari Far, Z., Khorasani, A., & Rezaei Zadeh, M. (2016). Identifying and ranking the challenges of learners in virtual education and improvement of human resources

- (case study: Shahid Beheshti University). *Technology of Education Journal*, 11(1), 1-20. (Persian)
- Judaki, M., & Hassanpour, H. (2018). Identifying and ranking the factors affecting the increase of employee productivity using network analysis process (ANP) technique (case study: National standard organization of Iran). *Standard and Quality Management*, 8(3), 38-65. (Persian)
- Karimi Shahabi, A., Meamar zadeh, G., Alavany, S., & Modeari, M. (2016). Designing productivity model for governmental organizations in Iran. *Journal of Productivity Management*, 10(2), 7-28. (Persian)
- Karimi, A., Abbaspour, A., & Abdollahi, H. (2019). Measuring and prioritizing the dimensions and components of organizational culture using the structural equation modeling approach. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(1), 159- 190.
- Khan, I., Usoro, A., & Majewski, G. (2015). An organizational culture model for comparative studies: a conceptual view. *International Journal of Global Business*, 3(1), 53-82.
- Khordehghir, S., Askari, A., & Ranjbar, M. (2017). Investigation of human resource improvement indicators and their impact on staff performance effectiveness. *New Approach in Educational Management*, 30, 235-225. (Persian)
- Kianto, A., Saenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital & innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Kikhanzad, M., Saffarian Hamedani, S., & Zamani, F. (2018). Presenting a model of organizational culture in Farhangian University of Mazandaran Province. *Journal of Educational Leadership and Management*, 12(2), 173-186.
- Lu, C., Chen, S., Huang, P., & Chien, J. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857-861.
- Mardani Shahr, M., & Khaki, A. (2019). Designing a productivity model for the university staff of the armed forces emphasizing on the role of information and communication technology. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(2), 167-189. (Persian)
- Mohammadi, H. R., Salehi, M., & Jabbari, N. (2020) The role of organizational culture on Faculty Members' Reformation. *Research in Medical Education*, 12(2), 21-30. (Persian)

- Naderi, N., Nazari, P., & Akbari, S. (2020). Exploring the Influence of organizational culture components on change management at mellat bank branches in Kermanshah Township. *Journal of Business Management*, 12(46), 294-321. (Persian)
- Naghavi, S. A., Azar, A., & Asadi, M. M. (2015). Prioritizing factors enabling organizational agility in universities and centers of higher education in Yazd. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 21(1), 61-81. (Persian)
- Nasehifar, V., Amiri, M., & Mubarakabadi, H. (2018). Components of human resource development of Small and Medium Enterprises (SMEs) for better performance. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(3), 25-46. (Persian)
- Nasiri, M., & Labadi, Z. (2018). Organizational culture in educational organizations and scientific research culture in higher education. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 3(3), 1-8. (Persian)
- Onyango, W. P. (2014). Effects of organization culture on change management: a case of the vocational training center for the Blind and Deaf Sikri. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 204-221.
- Palnalklerk, W., & Cresswell, J. (2015). *Integrated research methods* (Vol. I). Translated by A. Zarei and M. Niazi. (1st ed). Tehran: Samen Al-Hajj.
- Rashidi, M., & Jalilvand, G. (2016). Investigating impactful indicators on organizational culture and it's relation in organizational transformation (case study of a military organization). *Journal of Development & Evolution Management*, 1394(23), 41-51. (Persian)
- Rezazadeh, R., & Ehtesham Rathi, R. (2019). Assessing the impact of change management on transformational leadership with respect to the mediating role of organizational culture among Interior Ministry staff. *Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 3(15), 42-56. (Persian)
- Robbins, S. P. (2020). *Organization theory: Structure and organizational design*. Translated by S. M. Alvani and H. Danaiefard. Tehran: Saffar publisher. (Persian)
- Saunders, M. (2018). *How communication between leadership and the organizational culture affects organizational change in Small, Private Universities*. Doctoral dissertation, Northcentral University, Scottsdale, Arizona, United States.
- Shafizadeh, H., & Gila, M. (2018). Predict the performance of employees based on spirituality in the workplace and organizational support. *Journal of Productivity Management*, 12(2), 177-198. (Persian)

- Soltani, I., Noroozi, M., & Etebarian, A. (2021). Identifying human capital enablers in regards to performance of cultural organizations. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 8(1), 75-96. (Persian)
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research*. Translated by B. Mohammadi. Tehran: Human Science & Cultural.
- Swearingen, R. L. (2019). *The ship of change: A model for organizational diagnosis and change management*. PhD Dissertation, North Dakota State University, Fargo, North Dakota, United States.
- Tocquigny, R., & Andy, B. (2012). *When core values are strategic: How the basic values of Procter & Gamble transformed leadership at Fortune 500 companies*. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press.
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142-151.