

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Fall & Winter 2024, 11(2), 79-100
<https://doi.org/10.22055/jiops.2024.47147.1415>

Received: 11.06.2024
Accepted: 24.07.2024

Analyzing the Organizational Culture Based on Denison's Model to Identify Challenges and Provide Solutions

Mahdi Nadaf¹ *, Mahta Joodzadeh²

1. Associate Professor, Department of Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
2. Assistant Professor, Department of Management, Khuzestan University Jihad Institute of Higher Education, Ahvaz, Iran

Citation: Nadaf, M., & Joodzadeh, M. (2024). Analyzing the organizational culture based on denison's model to identify challenges and provide solutions. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 11(2), 79-100.

Abstract

Introduction

Culture is the unwritten but tangible foundation of the organization and it consists of factors like fundamental assumptions, values, beliefs, norms and the way of thinking of the organization's members, and in fact, it is the same guideline that serves as a desirable attitudinal and behavioral framework for newcomers. The aim of the current research is to analyze the organizational culture of Beid Boland National Gas Refining Company in order to identify challenges and to provide solutions.

Method

The statistical population included all employees of Bidbland Refinery Company and the other affiliated employees of this company in Mian Koh city. The research was conducted in two quantitative and qualitative phases. At the first (quantitative) phase, the simple random sampling method was employed. The instrument at this stage was a questionnaire, and it was distributed among the employees with a return rate of 56%, and finally 170 questionnaires were obtained. The data in this section were subjected to a t-test with using SPSS software. In the second phase of the research (qualitative), a semi-structured interview was conducted with 11 managers and experts (up to theoretical saturation of answers) and the data were analyzed using the method of directed and summarized qualitative content analysis.

* **Corresponding Author:** Mahdi Nadaf
Email: m.nadaf@scu.ac.ir



© 2024 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.

Results

The results showed that among the four dimensions of Denison's cultural model, the mission dimension with the highest mean value indicated the first rank and priority, after that the participation dimension, then the integration variable, and finally the lowest mean related to the cultural flexibility variable among the employees of the Bidebland National Gas Refining Company. Among the components, empowerment, fundamental values, creating change and goals and objectives, with the highest average value, signposted more weight in the organizational culture of this company. The results of the qualitative content analysis of the interviews showed that the organizational culture variable included 4 components, 10 concepts and 40 codes.

Discussion

Due to examination of four cultural variables and their 12 components in Bidbland National Gas Refining Company, it was concluded that the employees of this company were more principle-oriented people (atmospheric goal). At the end, the strengths and weaknesses of the company's organizational culture were analyzed and management solutions and suggestions were expressed.

Keywords: Organizational culture, Denison's model, Solutions

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۲۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۰۳

پاییز و زمستان ۱۴۰۳، ۱۱(۲)، ۷۹-۱۰۰

<https://doi.org/10.22055/jiops.2024.47147.1415>

واکاوی فرهنگ سازمانی براساس الگوی دنیسون جهت شناسایی چالش‌ها و آرایه راهکارها

مهدی نداف^۱، مهتا جودزاده^۲

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی خوزستان، اهواز، ایران

چکیده

فرهنگ به مثابه زیربنای نانوشته، اما محسوس سازمان بوده و دربرگیرنده مفروضات بنیادین، ارزش‌ها، باورها، هنجارها و شیوه تفکر اعضای سازمان است و در واقع همان آموزه‌ای است که به‌عنوان یک چارچوب مطلوب نگرشی و رفتاری به تازه‌واردان، آموزش داده می‌شود. هدف پژوهش حاضر، واکاوی فرهنگ سازمانی شرکت ملی پالایش گاز بید بلند، جهت شناسایی چالش‌ها و آرایه راهکارها است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی، قراردادی و پیمانکاری واحدهای شرکت پالایش گاز بید بلند و کارکنان وابسته به این شرکت در میان‌کوه بود. پژوهش در و فاز کمی و کیفی انجام گرفت. در فاز اول (کمی) روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این مرحله پرسش‌نامه بود که با توزیع پرسش‌نامه با نرخ بازگشت ۵۶ درصد، تعداد ۱۷۰ پرسش‌نامه برگشت داده شد. داده‌ها در این قسمت به کمک نرم‌افزار SPSS مورد آزمون تی تک نمونه‌ای قرار گرفتند. در فاز دوم پژوهش (کیفی) با مدیران و صاحب‌نظران به تعداد ۱۱ نفر (اشباع نظری پاسخ‌ها) مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد و داده‌ها با روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار و تلخیصی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد که از بین چهار بعد مدل فرهنگی دنیسون، متغیر مأموریتی با بیشترین مقدار میانگین، اولین رتبه و اولویت را دارد، سپس متغیر مشارکتی، بعد از آن متغیر یکپارچگی و در نهایت کمترین میانگین مربوط به متغیر انعطاف‌پذیری فرهنگی در بین کارکنان شرکت ملی پالایش گاز بید بلند می‌باشد. از بین مؤلفه‌ها، توانمندسازی، ارزش‌های بنیادین، به‌وجود آوردن تغییر و اهداف و مقاصد و با داشتن بیشترین مقدار میانگین، دارای وزن بیشتری در فرهنگ سازمان این شرکت می‌باشند. نتایج تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها نشان داد که متغیر فرهنگ سازمانی دارای ۴ مؤلفه، ۱۰ مفهوم و ۴۰ کد (رمز) است. بنابراین از بررسی چهار متغیر فرهنگی و ۱۲ مؤلفه آن‌ها در شرکت ملی پالایش گاز بید بلند این نتیجه حاصل می‌شود که کارکنان این شرکت بیشتر اصول‌گرا (هدف‌جو) هستند. در پایان، نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازمانی شرکت تحلیل شد و راهکارها و پیشنهادهای مدیریتی بیان گردید.

کلیدواژه‌گان: فرهنگ سازمانی، الگوی دنیسون، راهکارها

* نویسنده مسئول: مهدی نداف

رایانامه: m.nadaf@scu.ac.ir

مقدمه

Ouchi & Wilkins (1985) بیان کردند که چه عاملی بر رفتار سازمان‌ها بیشترین تأثیر را دارد؟ اولین جنبه در علم روان‌شناسی است که در سطح خرد متمرکز شده است. جنبه دیگر به تحلیل رفتار از منظر کلان توجه دارد و به موضوع فرهنگ سازمانی می‌پردازد (Moghadam Rahimian et al., 2012؛ Esmailpour et al., 2013). تحقیقات Cameron (2011) و Wei Choo (2013) نشان داده است که فرهنگ سازمانی می‌تواند رفتارهای سازمانی را متأثر سازد و بدین ترتیب سازمان را در مسیر موفقیت یا شکست قرار دهد (Hashemi & Kwantes & Boglarsky, 2007؛ Abbasi, 2013؛ Haji Aghanezhad & Angazi Quds, 2022). بنابراین مدیران سازمان‌ها با شناخت فرهنگ سازمانی می‌توانند هدایت‌گر بهتری باشند (Gorman, 1989). شرکت‌های موفق ژاپنی، کره‌ای، اروپایی و آمریکایی موفقیت خود را مدیون فرهنگ سازمانی خود هستند که ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و نمادهای مشترکی بین کارکنان به وجود می‌آورد و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف سازمان هماهنگ می‌سازد. از نظر Peters & Waterman (1998) چنانچه فرهنگ سازمانی قوی باشد، می‌تواند بهره‌وری مطلوبی را به نمایش بگذارد (Dehghan Nistanki et al., 2013). فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود. فرهنگ نشان‌دهنده بخش نانوشته و محسوس سازمان است. هدف فرهنگ این است که به اعضای سازمان احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزش‌های باورنکردنی تعهد ایجاد کند (Daft, 2013). دانشمندان رفتار سازمانی (Robbins & Juj, 2009) فرهنگ سازمانی را سیستمی از ارزش‌های مشترک میان اعضا که سازمان را از سایر سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند، تعریف نموده‌اند (Robbins & Jaj, 2009). فرهنگ همچنین استحکام سیستم اجتماعی را بیشتر می‌کند و علاوه بر بهبود شناخت افراد، موجب بهبود رفتار آن‌ها نیز می‌شود (Rangriz et al., 2023). مطالعات O'Reilly et al. (1991) نشان داده است ده ویژگی اساسی وجود دارد که ماهیت فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهند. این عوامل شامل هویت افراد، تأکید گروه، تمرکز افراد، یکپارچگی، کنترل، تحمل ریسک، معیارهای پاداش، تحمل تعارض، جهت‌گیری اهداف-وسایل و تمرکز بر سیستم باز است (Ahmadi, 2011). از نظر et al. (1996) Schneider فرهنگ سازمانی به‌طور گسترده‌ای موضوع مورد بحث است و به‌طوری که دانشمندان مختلف از دیدگاه‌های متفاوتی به آن نگاه کرده‌اند. برای حل بسیاری از مسائل سازمان باید به سراغ فرهنگ آن‌ها رفت. هنجارها، ارزش‌ها، فلسفه و قوانین بخشی از فرهنگ یک سازمان هستند (Panagiotis et al., 2014). مدل‌های مختلفی به منظور بررسی و شناخت فرهنگ سازمان‌ها ارائه شده‌اند که از آن جمله می‌توان به مدل فرهنگ سازمانی هافستند، مدل کامرون و کوپین، مدل شاین، مدل رابینز و ... اشاره نمود. اما جدیدترین مدل در این زمینه به لحاظ تاریخی و غنی بودن آن مدل Denison (2000) است که دارای چند ویژگی مهم و اساسی می‌باشد، نخست این که این مدل بسیار ساده و شفاف است، ساده از نظر درک مفاهیم و از نظر شناخت ابعاد مختلف آن. دوم این که این مدل کاملاً کاربردی است. به‌کارگیری مدل دنیسون در شرکت‌ها، سازمان‌ها و واحدهای مختلف، اعم از تولیدی و خدماتی و نظایر آن‌ها نوید کاربردی بودن آن است. سوم نتایج مدل کاملاً قابل فهم و مرتبط با مسائل مختلف سازمانی است به گونه‌ای که در صورت اجرای درست مدل نتایج به‌دست آمده زمینه مناسبی برای تغییر فرهنگ سازمان فراهم می‌سازد. در سال‌های اخیر نیز شرکت‌های مشاوره خارجی از این مدل به منظور شناخت فرهنگ سازمانی استفاده نموده‌اند. قابلیت استفاده از این مدل در تمام سطوح سازمانی، داشتن تصویر گرافیکی از فرهنگ سازمانی در قالب شاخص‌های ۱۲ گانه است. در همین راستا، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤالات اساسی است که وضعیت فرهنگ سازمانی شرکت پالایش گاز بیدبلند چگونه است؟ چالش‌های فرهنگ سازمانی در شرکت پالایش گاز بیدبلند کدامند؟ و چه راهکارهایی برای بهبود آن‌ها وجود دارد؟

از نظر Rousseau (1990) فرهنگ شامل پنج عنصر است که در طول یک پیوستار از ذهنی تا عینی مشخص می‌شود. در یک سمت مصنوعات و الگوهای رفتاری هستند که فیزیکی و قابل مشاهده‌اند. برای مثال: نمادها، زبان، رسوم، مکانیزم‌های تصمیم‌گیری، هماهنگی و ارتباطات. هنجارهای رفتاری که باورهایی هستند که رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول را مشخص می‌کنند درحالی‌که ارزش‌ها اعتقادات راسخ نسبت به خوب یا بد بودن حالات، رفتار و ... هستند. ارزش‌ها در جوامع مختلف متفاوت‌اند. در سمت دیگر مفروضات بنیادین قرار دارند که ناآگاهانه بوده و به‌ندرت درباره چگونگی تأثیر آن‌ها اطلاع داریم (Henri, 2006).

در توضیح فرهنگ، Homburg & Pflesser (2000) مشخص شد که فرهنگ سازمانی شامل چهار جز مجزا ولی در عین حال مرتبط به هم هستند که در سه لایه مشخص می‌باشد: ارزش‌های اساسی به اشتراک گذاشته‌شده (لایه اول)، هنجارها (لایه دوم) و مصنوعات و رفتارها (لایه سوم). ارزش‌ها قوانین اجتماعی یا فلسفه‌ها در سازمان هستند. هنجارها، انتظارات سازمان از رفتارهای کارکنان هستند. هنجارهای سازمانی از ارزش‌ها و مصنوعات گرفته شده‌اند. به عبارت دیگر، ارزش‌ها زیربنای هنجارها و مصنوعات هستند که الگوی رفتارهای مطلوب را می‌سازند (Kao et al., 2016). درک فرهنگ سازمان باید از یک مسئله که نیاز به حل دارد آغاز شود. پس از تعریف صورت مسئله، مرور مدل پرده‌های فرهنگ، گام بعدی در سنجش فرهنگ است و در ابتدا باید جلوه‌های ظاهری (پوشاک، رسمیت، روابط، ساعت کار، چگونگی تصمیم‌گیری‌ها، شعارها، اصطلاحات خاص، همایش‌ها و...) شناسایی شوند. سپس در ارتباط با پرده دوم فرهنگ، باید به شناسایی ارزش‌های سازمان پرداخت (Dehghan Nistanki et al., 2013).

نگرش‌ها و رویکردهای مختلفی در مطالعه مقوله فرهنگ وجود دارد و بر آن اساس نظریه‌ها و مدل‌های گوناگونی برای تعیین و تبیین مؤلفه‌های فرهنگی یک سازمان به کار رفته است. با نگاهی عمیق به مجموعه گونه‌شناسی‌های فرهنگی می‌توان به پاره‌ای از قواعد و ملاحظات مشترکی که کم و بیش از سوی صاحب‌نظران مختلف موردنظر قرار گرفته است پی برد؛ بدین معنی که در اغلب مطالعات بر بعد محیطی و انطباق‌پذیری سازمان از یک سو و بر بعد یکپارچگی، وحدت و ثبات درونی سازمان از سوی دیگر تأکید شده است. همچنین در اغلب این الگوها ضمن اینکه بر ارزش‌های منابع انسانی تأکید گردیده است، در عین حال بر راهبردهای بلندمدت، برنامه‌ریزی و هدف‌مداری سازمان نیز تأکید شده است. Denison در سال 2000 چهار مؤلفه را جهت بررسی و سنجش فرهنگ سازمانی معرفی نمود. مدل دنیسون در شکل ۱ نشان داده شده است (Mabaghi & Danesh, 2013).



Figure 1: Denison's model of organizational culture

- Denison (2000) در مدل فرهنگی خود، ویژگی‌های فرهنگ را در قالب چهار مورد بیان نمود: ۱- درگیر شدن در کار ۲- سازگاری ۳- انطباق‌پذیری ۴- مأموریت یا رسالت. هریک از ویژگی‌ها با کمک سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند:
- ۱- درگیر شدن در کار:** سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند. سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به‌عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:
- ۱- توانمندسازی (Empowerment): افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.
- ۲- تیم‌سازی (Team Orientation): در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.
- ۳- توسعه قابلیت‌ها (Capability Development): سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به‌طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.
- ۲- سازگاری (ثبات و یکپارچگی):** تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به‌خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:
- ۱- ارزش‌های بنیادین (Core Values): اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند شریک هستند.
- ۲- توافق (Agreement): اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.
- ۳- هماهنگی و پیوستگی (Coordination & Integration): واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با اینگونه کار کردن بهم‌ریخته نیز نمی‌گردد.
- ۳- انطباق‌پذیری:** سازمان‌هایی که به‌خوبی یکپارچه هستند به‌سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری این سازمان‌ها به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به‌وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:
- ۱- ایجاد تغییر (Creating Change): سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.
- ۲- مشتری‌گرایی (Customer Focus): سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصدد تأمین آینده برمی‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایت‌مندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.
- ۳- یادگیری سازمانی (Organizational Learning): میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند اندازه می‌گیرد.

۴-رسالت: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۴-۱- گرایش و جهت‌گیری استراتژیک (Strategic Direction & Intent): گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد.

۴-۲- اهداف و مقاصد (Goals & Objectives): اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان پیوند یافته و سمت و سوی کار افراد را مشخص کنند.

۴-۳- چشم‌انداز (Vision): سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص کند.

طیف‌های ثابت-منعطف و تمرکز داخلی-خارجی: همان‌طور که در مدل دنیسون دیده می‌شود این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده‌اند. محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می‌شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود (Iranzadeh & Mahmoudi Ashan, 2009). پژوهش (Joodzadeh et al. (2018) نشان داد که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در کلیه ابعاد و مؤلفه‌های مدل طراحی‌شده در راستای توسعه فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب فاصله معناداری وجود دارد. (Joodzadeh et al. (2017) بیان کردند که ارزش‌های سازمانی (شامل ارزش‌های ابزاری که خود مشتمل بر ارزش‌های اخلاقی یا بین‌فردی و ارزش‌های شایستگی یا کفایت اجتماعی و ارزش‌های غایی که مشتمل بر ارزش‌های فردی و ارزش‌های اجتماعی یا تعاملات بین‌فردی است. همچنین نگرش‌ها شامل باورها، بعد عاطفی و بعد رفتاری، هنجارها شامل هنجارهای رسمی (قانون)، هنجارهای غیررسمی (عادات) و هنجارهای اجتماعی (آداب) و نیز نمادها شامل داستان‌ها، آداب و رسوم، نمادهای فیزیکی و زبان می‌باشد. (Batmani & Heydar (2018) در نتایج حاصل نشان دادند که بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (خطرپذیری، توجه به ره‌آورد، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم و سنجش پایداری) با یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد (Lee et al. (2016) بیان کردند که فرهنگ قبيله در سازمان رابطه بیشتری با تسهیم دانش نسبت به فرهنگ سلسله مراتبی در موفقیت فرایند بهبود نرم‌افزاری دارد. (Hogan & Coote (2014) نشان دادند که چگونه لایه‌های فرهنگ سازمانی از نظر شاین (مفروضات اساسی، ارزش‌ها و نمادها) مخصوصاً هنجارها، مصنوعات و رفتارهای نوآور تأثیر ارزش‌ها را تعدیل می‌کنند. (Valmohammadi & Roshanzamir (2015) نشان دادند شرکت‌های دارویی تهران بر روی ثبات بیش از تغییر تأکید دارند. همچنین نتایج تأثیر مثبت و مستقیم فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع بر روی عملکرد همچنین تأثیر غیرمستقیم فرهنگ سازمانی بر روی مدیریت کیفیت جامع نشان داده شد. (Patrick & Formanchuk (2022) بیان کردند که فرهنگ سازمانی اخلاق‌گرا نقش مهمی در پرورش ارتباطات شفاف و سرمایه ارتباطی درک‌شده دارد و نیز ارتباطات شفاف در حمایت کارکنان تا اندازه‌ای توسط سرمایه رابطه‌ای درک‌شده تعدیل می‌شود. (Naor et al. (2013) نشان دادند که اگرچه انواع فرهنگ فردی اثربخشی تولید را پیش‌بینی می‌کند، ترکیب انواع فرهنگ‌ها می‌تواند تأثیر بیشتری داشته باشد.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

تحقیق حاضر به لحاظ روش آمیخته اکتشافی (کمی-کیفی) و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. همچنین از نظر شیوه

جمع‌آوری داده‌ها یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانکاری و قراردادی شرکت پالایش گاز بیدبلند بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۳۷ نفر (۶۷ نفر از کارکنان رسمی، ۵۰ نفر از کارکنان قراردادی و ۱۲۰ نفر از کارکنان پیمانکاری) به‌عنوان نمونه مورد بررسی و توزیع پرسش‌نامه قرار گرفتند. بیشتر پاسخ‌دهندگان در رده سنی ۳۱ تا ۴۱ (۵۴/۱) سال، مرد (۸۳/۱)، دارای میزان تحصیلات کارشناسی (۵۲/۴)، دارای سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال (۳۸/۲) و استخدام پیمانکاری (۴۴/۲) هستند.

ابزار پژوهش

ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه (Denison (2000 است. محققان پس از چندبار تردد به شرکت پالایش گاز بیدبلند و نیز پیگیری‌های مکرر از واحد میان‌کوه، سرانجام موفق به تکمیل ۱۷۰ پرسش‌نامه شدند که از این تعداد ۴۰ پرسش‌نامه مربوط به کارکنان رسمی، ۷۶ پرسش‌نامه مربوط به کارکنان پیمانکاری و ۳۳ پرسش‌نامه مربوط به کارکنان قراردادی بود. تعداد ۲۱ پرسش‌نامه نیز نوع استخدام خود را مشخص نکرده بودند. تعدادی پرسش‌نامه نیز خالی برگشت و یا برگشت داده نشد. داده‌های کمی از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در فاز اول که تحقیق کمی بود کارشناسان شرکت پالایش گاز بیدبلند مورد بررسی قرار گرفتند. بدین‌صورت که پرسش‌نامه را تکمیل کردند و حاصل آن به کمک آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون تی تک نمونه‌ای) تحلیل شد. در فاز دوم تحقیق، براساس نتایج تحلیل فاز یک، متغیرهایی که ضعیف‌تر بودند در مصاحبه با مدیران و صاحب‌نظران این شرکت مورد پرسش قرار گرفتند. در این مرحله تعداد ۱۱ مدیر عالی (سه نفر)، میانی (هفت نفر) و مدیر عملیاتی (یک نفر) شرکت داشتند که نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ایشان به کمک روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار و تلخیصی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

نتایج توصیفی در جدول ۱ نشان داده شده است.

Table 1. Descriptive statistics of Denison model variables in Bidbland gas refining company

Variable	Variable components of participation	Number	Mean	Standard deviation
Participation	Empowerment	170	3.75	0.64
	team building	170	3.67	0.65
	Ability development	170	3.70	0.77
Integrity	fundamental value	170	3.87	0.64
	Agreement	170	3.39	0.62
	integrity	170	3.53	0.71
Flexibility	Bringing about change	170	3.65	0.80
	Focus on the customer	170	3.43	0.72
	Organisational Learning	170	3.56	0.81
Mission	Strategic guidance	170	3.72	0.77
	Goals and objectives	170	3.73	0.75
	beyond seeing	170	3.68	0.77

همان‌طور که اطلاعات جدول ۱ نشان می‌دهد، میانگین کلیه متغیرهای فرهنگ سازمانی طبق مدل دنیسون بالای عدد ۳ (عدد معیار) هستند و لذا بیشتر از متوسط ارزیابی می‌شوند. به عبارتی از نظر پاسخ‌دهندگان، هر یک از متغیرها از سطح قابل قبولی برخوردارند. از طرفی کوچک بودن انحراف معیار هر یک از متغیرها نشان می‌دهد که میزان پراکندگی پاسخ‌ها کم است. به عبارتی همه پاسخ‌دهندگان بر روی میانگین‌های فوق با یکدیگر اتفاق نظر دارند. جدول ۲ نتایج آمار استنباطی و

به‌طور خاص آزمون تی تک نمونه‌ای مربوط به مؤلفه‌ها و نیز ابعاد فرهنگی مدل دنیسون را نتایج نشان می‌دهد.

Table 2. Sample t-test of organizational culture variables according to Denison's model

Variable	Variable components of participation	t	3= Test value				
			The degree of freedom	Significance level	Level of the mean difference	95% confidence between differences Lower limit Upper line	
Participation	Empowerment	15.24	169	0.000	0.75	0.65	0.85
	Team building	13.25	169	0.000	0.67	0.57	0.77
	Ability development	11.76	169	0.000	0.70	0.58	0.81
Integrity	Fundamental value	17.53	169	0.000	0.87	0.77	0.97
	Agreement	8.17	169	0.000	0.39	0.29	0.48
	Integrity	9.63	169	0.000	0.53	0.42	0.64
Flexibility	Bringing about change	10.63	169	0.000	0.65	0.53	0.77
	Focus on the customer	7.77	169	0.000	0.43	0.32	0.54
	Organisational Learning	8.97	169	0.000	0.56	0.43	0.68
Mission	Strategic guidance	12.09	169	0.000	0.72	0.60	0.83
	Goals and objectives	12.72	169	0.000	0.73	0.62	0.83
	Beyond seeing	11.54	169	0.000	0.68	0.57	0.80
Cultural dimensions of Dennison's model	Participation	15.68	169	0.000	0.70	0.62	0.79
	Integrity	14.17	169	0.000	0.59	0.51	0.68
	Flexibility	10.81	169	0.000	0.55	0.44	0.65
	Mission	13.29	169	0.000	0.71	0.60	0.82

در جدول ۲ سطح معنی‌داری تک تک مؤلفه‌ها (توانمندسازی، تیم‌سازی، توسعه قابلیت، ارزش بنیادین، توافق، یکپارچگی، به‌وجود آوردن تغییر، تمرکز بر مشتری، یادگیری سازمانی، هدایت راهبردی، اهداف و مقاصد و فرادید) و ابعاد فرهنگی شامل مشارکت، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و مأموریتی کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، یعنی دارای سطح معنی‌داری قابل قبولی هستند. با توجه به این‌که حد پایین و حد بالا برای تک تک متغیرها مثبت است، می‌توان بیان نمود که میانگین از مقدار مورد آزمون (عدد ۳) بزرگتر است. میزان تفاوت میانگین نسبت به عدد مورد آزمون برای تک تک متغیرها در ستون پنج ذیل عنوان تفاوت میانگین‌ها ذکر شده است. جدول ۳ نتایج آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی متغیرهای مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و مؤلفه‌های آن‌ها را نشان می‌دهد.

Table 3. Ranking of cultural dimensions of Denison's model and its components

Variable rank	Significance level	Mean	Component	Variable rank	Significance level	Mean	Variable
1	0.000	7.19	Empowerment	2	0.000	2.74	participation
3	0.000	6.54	Team building				
2	0.000	6.72	Ability development				
1	0.000	8.20	Fundamental value	3	0.000	2.25	integrity
3	0.000	4.64	Agreement				
2	0.000	5.90	Integrity				
1	0.000	6.61	Bringing about change	4	0.000	2.21	flexibility
3	0.000	5.08	Focus on the customer				
2	0.000	6.27	Organisational learning				
2	0.000	7.02	Strategic guidance	1	0.000	2.80	Mission
1	0.000	7.17	Goals and objectives				
3	0.000	6.67	Beyond seeing				

نتایج تجزیه و تحلیل جدول ۳ نشان می‌دهد که از بین چهار بعد مدل فرهنگی دنیسون، متغیر مأموریت با

بیشترین مقدار میانگین، اولین رتبه و اولویت را دارد، سپس متغیر مشارکتی بعد از آن متغیر یکپارچگی و در نهایت کمترین میانگین مربوط به متغیر انعطاف‌پذیری فرهنگی در بین کارکنان شرکت ملی پالایش گاز بیدبلند می‌باشد. درباره متغیر مشارکت که دارای سه مؤلفه می‌باشد، توانمندسازی با داشتن بیشترین مقدار میانگین، دارای رتبه اول، سپس مؤلفه توسعه قابلیت و در نهایت مؤلفه تیم‌سازی که دارای کمترین مقدار میانگین می‌باشد، رتبه سوم را به خود اختصاص داده است. درباره متغیر یکپارچگی که دارای سه مؤلفه می‌باشد، ارزش بنیادین با داشتن بیشترین مقدار میانگین دارای رتبه اول، سپس مؤلفه یکپارچگی و در نهایت مؤلفه توافق که دارای کمترین مقدار میانگین می‌باشد، رتبه سوم را به خود اختصاص داده است. درباره متغیر انعطاف‌پذیری که دارای سه مؤلفه می‌باشد، به‌وجود آوردن تغییر با داشتن بیشترین مقدار میانگین، دارای رتبه اول، سپس مؤلفه یادگیری سازمانی و در نهایت مؤلفه تمرکز بر مشتری که دارای کمترین مقدار میانگین می‌باشد، رتبه سوم را به خود اختصاص داده است. درباره متغیر مأموریت‌گرایی که دارای سه مؤلفه می‌باشد، اهداف و مقاصد با داشتن بیشترین مقدار میانگین دارای رتبه اول، سپس مؤلفه هدایت راهبردی و در نهایت مؤلفه فرادید که دارای کمترین مقدار میانگین می‌باشد، رتبه سوم را به خود اختصاص داده است.

تحلیل محتوا درصدد پیش‌بینی وقایع بدون هیچ‌گونه تعصب می‌باشد (Berelson, 1952) و به دنبال یافتن معنای عینی و آشکار محتوای متن و پیام می‌باشد (Krippendorff, 2018). تحلیل محتوای کیفی روش تفسیر پیام به‌طور هدفمند و منظم بر پایه ویژگی‌های متن تعریف شده است. سه رویکرد سنتی (Conventional)، هدایت‌شده (Directed) و جامع (Summative) برای کاربرد تحلیل محتوا در تحقیقات ارائه شده است. در تحلیل محتوا به روش سنتی، طبقات مستقیماً از متن داده‌ها حاصل می‌شوند. در رویکرد هدایت‌شده براساس نظریه‌های موجود و یا نتایج پژوهش‌های قبلی به‌عنوان کدهای اولیه و راهنما شروع شده و تحلیل محتوا با رویکرد جامع با شمردن واژگان و سپس بافت و زمینه مربوط به متن مورد تفسیر قرار می‌گیرد (Krippendorff, 2018; Graneheim & Lundman, 2004). با توجه به دسته‌بندی مطرح‌شده در بالا، در تحقیق حاضر به‌لحاظ اکتشافی بودن تحقیق و نیز نوع موضوع مورد بررسی از تحلیل محتوای کیفی با رویکرد هدایت‌شده استفاده شد. در تحلیل محتوای کیفی با رویکرد تلخیصی، تحلیل داده با بافتن واژگان مشخص شروع شده و با بررسی محتوای متن، کلمات پرشمار مترادف را که دارای مضامین مشابه مسقیم یا غیرمستقیم هستند را مشخص می‌کند (Eman & Noshadi, 2011).

با توجه به اطلاعات نظری بالا درباره تحلیل محتوای کیفی در ادامه گزارش، اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه با مدیران و رؤسای محترم شرکت پالایش گاز بیدبلند به روش تحلیل محتوای کیفی از نوع جهت‌دار و تلخیصی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

Table 4. Qualitative analysis of the information obtained from interviews with managers of Bidland Gas Refining Company

Code	Concept	Component	Category
The necessity of matching the employees with the assigned job	Job related values	Value	Organizational culture
The existence of expertise in work			
Perseverance and follow-up of employees to achieve the organization's goals			
Attention to the full supervision and evaluation of employees	Human values		
The existence of strong communication between the employees of the organization			
There is a strong consensus among the employees of the organization	Values related to Bedeland Gas Refinery		
There is mutual respect between employees			
Respect each other at work			
Paying attention to holding religious and national ceremonies	Cognitive attitudes	Attitude	
Installation of signs and murals related to gas pipes			
The use of symbols and statues related to gas affairs in the organization			
How to deal with newcomers			
Organizational strength of newcomers			
Most of the organization's employees are not idealistic			
Sometimes the process of doing the work depends on the person's personality (powerful or submissive) and the person's boss (coaching or commanding).			

Code	Concept	Component	Category
Organization employees are not demanding Reducing employee commitment to the company and work It is easier to ask employees than before Less work of employees than before The support of the high-handed manager can be effective in the underemployment of employees	Behavioral attitudes		
Lack of dependence on workplace and organization	Emotional attitudes		
Upstream commands The opinions and views of senior managers about the type of organizational behaviors Defined technical works Defined work standards Most of the work is done in a specific command framework Flexibility in the field of human resources work, research unit, etc., which have the ability to be flexible, which again depends on the manager's opinion Management's thoughts and their different interpretations of the law are the basis of organizational orders The rules are fixed, but there are differences in implementation based on different opinions and interpretations Superior and sovereign orders are mandatory Existence of flexibility in legal boundaries The existence of local and regional organizational customs The way of interactions in the organization space The way of communication institutionalized custom in the organization Employees are satisfied with the current situation of the organization Type of employee organizational coverage Using the special uniform of the gas company Use of helmets and personal safety equipment on the site The existence of local languages and dialects Managers' strict attention to empowering employees Strict attention of the organization's managers on the training of new courses Attention to updated training High effectiveness of training courses Training of each organizational unit according to the specific training needs of that unit Changing the content and amount of training according to the conditions The possibility of suggesting training courses by managers or floor personnel to the training unit	Professional standards	Norm	
Preparing employees to accept new tasks Giving opportunities for new learning Employees are sent to affiliated companies to gain experience Preparing employees to participate in meetings Encouraging employees to express their opinions in meetings The possibility of gaining experience according to the morale of the personnel (if the person himself wants this development and shows himself) Attention to the person's expertise at the beginning of employment Paying attention to the educational qualification and the training received in order to hand over the job responsibility	Education And Information	Symbol	
Having skills and experience related to the job to delegate responsibility	Manpower		Participation
Decision making by teams and committees The existence of different working groups Existence of participation system Paying attention to collective wisdom, developing a weekly participation plan Collect suggestions and criticisms Change of participation depending on economic, social, cultural conditions Change of participation depending on the amount of rewards, incentives and.... The need to motivate to participate in affairs Participation with reward and encouragement In-service courses tailored to the educational needs of each person (especially management category)	Valuing the collective	Team building	
Retraining contract personnel regularly Changing the amount and quality of participation in different courses Tasks that are not risky are solved interactively High flexibility in such a way that there is more flexibility than the set boundaries Creating opportunities for innovation and flexibility in the organization, for example, in the field of gas sweetening and...	Retraining Intervention of personnel Opportunity creation	Ability development	

Code	Concept	Component	Category
Giving people the opportunity to show their ideas and sometimes implement them, which also leads to job promotion			
In general, the order in work has been accepted from whole to small	Maintain the status quo	Fundamental value	Integrity
Without compliments, work matters are followed seriously	Attention to balance		
Resistance to change	Participation	Agreement	
Solving the problems of other organizations with which there is a relationship, paying attention to social responsibility)	Coordination		
Power distribution system in the organization		Integrity	
Participation of highly intelligent people in committees			
Having high self-confidence people participate in committees			
Informal relationships are effective in coordination			
There is proper coordination between different departments			
The existence of a dispute resolution council and efforts to compromise and coordinate in every work contract			
The existence of working relationships and solving work problems in meetings	Communication		Flexibility
Attention to the convergence and divergence of thoughts			
Creating a publication to strengthen information sharing and create intellectual harmony among personnel			
Both managers and personnel have access to the recipes	Keep the habit		
The existence of hierarchical coordination			
Existence of structural coordination			
The existence of special software to determine the details of the work			
Resistance in order not to disturb the peace			
Resistance to maintain habits			
Change slowly and slowly	Change engineering	Bringing about change	
Change with prior notice			Integrity
The need to understand change			
The need to notify changes			
There is an implementation process for changes (if changes are needed and recognized by personnel, they are sent to the systems analysis unit through the system and are reviewed)			
The personnel of the organization floor can also take their work ideas to the committees and discuss them	Motivation to change		
The cooperation of the refinery in presenting and publishing articles and books			
Promote new ideas			
Paying attention to honoring the lord of existence	Respect others	o n t h e c u s	
Attention to the stakeholders of the organization			
The need to learn the updated job description			
The need to learn the job road map	Update	Organisational Learning	
The need to hold in-service training courses to keep the information up-to-date			Flexibility
The need to use the opportunities of the day			
The need to use new tools and devices			
Giving the personnel the opportunity to learn			
The existence of the organization's strategic document	Specify the road map	Strategic guidance	
Existence of upstream documents about the purpose and strategy of the organization			
Updating policies			
Communicating updated goals and visions on organizational boards	Update goals	Goals and objectives	
Attention to the determination of all personnel of the organization in accepting new and updated goals			
Updating management systems			
The stability of the mission of the organization			Foresight
Changing the internal and external conditions of the refinery			
Changing organizational opportunities and threats			
The cycle of changing goals and prospects according to the internal and external conditions of the organization		Beyond seeing	

Table 5. Other research achievements about organizational culture

Code	Concept	Component	Category
Making big decisions by the top headquarters	Failure to pay attention to the actual working conditions	Hard work	Weaknesses Strengths
Lack of real understanding of the conditions of the refinery by the upstream headquarters			
The difference in the point of view of the headquarters forces			
compared to the operational forces			
Quantitative understanding of headquarters forces			
A feeling of danger towards the decisions of the headquarters for the operational forces			
Having a small view of the headquarters forces			
The need to have a qualitative view			
The need to understand personnel and maintain them			

not paying attention to quantitative criteria in production				
Multiplicity of forces at the beginning of employment in terms of the same position and unequal salaries and rewards				
Organizational conflict in terms of existing discrimination				
Eliminating ethnocentrism and tribalism in the organization				
Paying attention to the recruitment of talented people and not only urban or ethnic people, the lack of personnel due to the non-approval of the Ministry of Oil for the recruitment of labor				
Paying close attention to the entry of people from outside the organization, the need to form cultural committees and define new issues				
The need for inspection and supervision at higher levels of the organization				
Lack of attractiveness of the organization and its facilities for highly talented personnel				
Agreeing to the exit of talented people from the organization				
The state of the company and the clarity of the salary and benefits of the personnel				
Difficulty in maintaining personnel with special expertise due to the incompatibility of salaries and benefits with the level of expectations and expertise				
During a period, many service personnel entered the organization and gradually entered the top positions of the organization, which still did not have sufficient scientific preparation				
Official manpower gap				
Lack of full commitment of contracted personnel to the organization				
The desire of non-native forces to go to bigger cities with more facilities				
Macroeconomic and livelihood discussion that does not fit with the income and facilities of organizations				
The heat and bad weather made it more difficult to work				
Generational gap between refinery workers and not sharing information with each other (intergenerational gap has hindered data exchange)				
The oldness of some devices and tools of the refinery that require a lot of money to update				
The need to increase the capacity of the refinery				
Restriction of gaseous feed				
Proportion of knowledge and experience				
The presence of rich technical knowledge of personnel				
Promotion based on qualification and value of work, efficiency and...				
The need to promote from within the organization step by step				
Existence of order in the whole organization				
Information transparency culture				
Acquaintance of personnel with standards and audits				
Use of new management systems				
Existence of specialized committees				
Participation in affairs and decisions				
The social responsibility of the organization towards the people of this region, such as the construction of a sports field for the villages of Bidzard and Bidbland				
The attention of native and local forces such as recruitment from nearby villagers				
Dealing with personnel welfare matters				
Attention to the satisfaction of the organization's stakeholders				
Flexibility in responding to the customer and responding to him at any time				
Regular meeting of the managing director with all personnel face-to-face and comfortable and sincere customer appreciation				
Attention to the social responsibility of the organization				
Being the oldest and most experienced gas refineries in the Middle East				
Cultivation of great oil managers from the heart of Bidbland Refinery				
The presence of rich and complete rules in the organization				
Having an open mind in dealing with issues				
Due to the old age of oil and oil-related organizations, there is a rich culture and high order in the complex from before until now				
Managers' efforts to motivate personnel to serve in deprived areas				
Efforts to support the families of personnel include counseling				
Existence of cultural councils, participatory management				
Compliance with security issues, including paying close attention to the presence of people outside the organization				
Regular evaluation of last year's indicators and identification of their upward and downward trends				
Compassion of personnel for the organization and its growth				
The attachment of personnel to the job and not dependence				
A sense of responsibility towards work matters, the organization's attention to the growth and development of personnel				
Helping personnel families, for example, family counseling				
Giving rewards and points as much as possible to motivate the retention of personnel in hard working conditions				
Helping the personnel and families to use their free time				

Organizational conflict

Supervision

Staff affairs

Environmental problems

Internal problems

Attention to professional values

Seeking participation

consider others

honors

Attention to monitoring and evaluation

The centrality of values

Efforts to maintain personnel

Organizational problems

being professional

Follow up managers

Recruiting and retaining

<p>Not having arrears for personnel The lack of appropriateness between the expertise of the personnel and their salaries and as a result the inequality created (salaries and benefits for expertise), people have resigned and gone to other companies or abroad. The policy of downsizing the government and thus attracting less and imposing work on the remaining forces in the organization Government problems in paying salaries</p>	<p>The problems of being a government</p>	<p>Challenges</p>
---	---	-------------------

همان‌طور که نتایج تحلیل محتوا در جداول ۴ و ۵ نشان می‌دهد، تعداد ۴ متغیر اصلی برای مدل فرهنگ سازمانی دنیسون وجود دارد که شامل مشارکت، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و ماموریتی می‌باشد. در حالی که در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و صاحب‌نظران شرکت ملی پالایش گاز بیدبلند سعی شد تا جوانب فرهنگ سازمانی به‌طور کلی علاوه بر مدل دنیسون استخراج شود تا حتی‌المقدور دید جامعی از فرهنگ سازمانی در این شرکت به دست آید. در همین راستا، متغیر فرهنگ سازمانی به‌عنوان اولین فاکتور مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار و تلخیصی مصاحبه‌ها نشان داد که متغیر فرهنگ سازمانی دارای ۴ مؤلفه (ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و نمادها) است. مؤلفه ارزش دارای ۳ مفهوم (ارزش‌های وابسته به شغل، ارزش‌های انسانی و ارزش‌های مرتبط با پالایشگاه گاز بیدبلند) و ۱۱ کد (رمز) (لزوم تناسب کارکنان با شغل محوله، وجود تخصص در کار، پشتکار و پیگیری کارکنان تا تحقق اهداف سازمان، توجه به نظارت و ارزیابی کامل کارکنان، وجود ارتباطات قوی بین کارکنان سازمان، وجود همفکری قوی بین کارکنان سازمان، وجود احترام متقابل بین کارکنان، رعایت احوال یکدیگر در محل کار، توجه به برگزاری مراسمات مذهبی و ملی، نصب تابلوها و دیوارنویسی‌های مرتبط با لوله‌های گاز و استفاده از نمادها و مجسمه‌های مرتبط با امور گاز در سازمان) می‌باشد. لازم به ذکر است که رموزها از دل مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند. همچنین مفاهیم از جمع‌بندی گروهی رموزها براساس استنباط نظری محقق ایجاد شده که هر کدام در یک مؤلفه جای داده شده‌اند. مؤلفه‌ها برگرفته از ادبیات نظری تحقیق می‌باشند. مؤلفه نگرش با ۳ مفهوم (نگرش‌های شناختی، نگرش‌های رفتاری و نگرش‌های عاطفی) و ۱۰ رمز (شیوه برخورد افراد تازه‌وارد، قدرت سازمانی افراد تازه‌وارد ایده‌آل‌گرا نبودن بیشتر کارکنان سازمان، گاهی روند انجام کار به شخصیت فرد (توانمند یا تابع) و رئیس فرد (مربی یا دستوری بودن) بستگی دارد، مطالبه‌گر نبودن کارکنان سازمان، کاهش تعهد کارکنان نسبت به شرکت و کار، راحت‌طلب شدن کارکنان نسبت به قدیم، کم کار شدن کارکنان نسبت به قدیم، حمایت مدیر بالا دستی می‌تواند در کم‌کاری کارکنان مؤثر است و عدم وابستگی به محل کار و سازمان)، مؤلفه هنجار با ۲ مفهوم (استانداردهای حرفه‌ای و آداب (رفتار) سازمانی) و ۱۵ رمز (دستورات بالادستی، نظر و دیدگاه مدیران ارشد درباره نوع رفتارهای سازمانی، کارهای فنی تعریف‌شده، استاندارد کاری تعریف‌شده، بیشتر کارهای در چهارچوب دستوری خاص انجام می‌شوند، انعطاف‌پذیری در حوزه کارهای‌های منابع انسانی، واحد پژوهش و ... که قابلیت انعطاف‌پذیری دارند که باز همان همبستگی به‌نظر مدیر دارد، تفکرات مدیریت و تفسیرهای متفاوت ایشان از قانون مبنای دستورات سازمانی است، قوانین ثابت هستند ولی در اجرا تفاوت ایجاد می‌شود بنابر نظرات و تفاسیر مختلف، دستورات بالادستی و حاکمیتی لازم‌الاجراست، وجود انعطاف‌پذیری در مرزهای قانونی، وجود آداب و رسوم بومی و منطقه‌ای سازمانی، شیوه برخوردها در فضای سازمان، شیوه برقراری ارتباطات، عرف نهادینه‌شده در سازمان و قانع بودن کارکنان به وضع موجود سازمان) و مؤلفه نماد با ۲ مفهوم (لباس و زبان) و ۴ رمز (نوع پوشش سازمانی کارکنان، استفاده از یونیفرم ویژه شرکت گاز، استفاده از کلاه و تجهیزات ایمنی شخصی در سایت و وجود زبان و گویش‌های محلی) مشخص شد.

اولین متغیر از فرهنگ سازمانی طبق مدل دنیسون متغیر مشارکت می‌باشد که شامل ۳ مؤلفه (توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت)، ۸ مفهوم (آموزش و اطلاع‌رسانی، تجربه‌اندوزی، نیروی انسانی، ارزش‌دهی به جمع، انگیزه‌سازی، بازآموزی، مداخله دادن پرسنل و فرصت‌سازی) و ۳۲ رمز (توجه اکید مدیران بر توانمندسازی کارکنان، توجه اکید مدیران سازمان بر آموزش دوره‌های جدید، توجه به آموزش‌های به‌روز، اثربخشی بالای دوره‌های آموزشی،

آموزش هر واحد سازمانی بنا بر نیازهای آموزشی خاص همان واحد، تغییر محتوا و میزان آموزش متناسب با شرایط، امکان پیشنهاد دادن دوره‌های آموزشی از طرف مدیران و یا پرسنل کف به واحد آموزش، آماده‌سازی کارکنان برای پذیرش وظایف جدید، دادن فرصت جهت یادگیری‌های جدید، اعظام کارکنان به شرکت‌های وابسته جهت کسب تجربه، آماده کردن کارکنان جهت شرکت در جلسات، تشویق کارکنان جهت بیان نقطه‌نظرات خود در جلسات، امکان تجربه‌اندوزی با توجه به روحیه پرسنل (در صورتی که خود فرد هم خواهان این پیشرفت باشد و خودش را نشان بدهد)، توجه به تخصص فرد در بدو استخدام، توجه به مدرک تحصیلی و آموزش‌های دیده‌شده جهت واگذاری مسئولیت شغلی، داشتن مهارت و تجربه مرتبط با شغل جهت واگذاری مسئولیت، تصمیم‌سازی توسط تیم‌ها و کمیته‌ها، وجود کارگروه‌های متفاوت، وجود نظام مشارکت، توجه به خرد جمعی، تدوین برنامه هفتگی مشارکت، جمع‌آوری پیشنهادهای و انتقادات، تغییر مشارکت بسته به شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تغییر مشارکت بسته به میزان پاداش‌ها، مشوق‌ها و ... لزوم انگیزه دادن جهت مشارکت در امور، مشارکت همراه با جایزه و تشویق، دوره‌های ضمن خدمت متناسب با نیازهای آموزشی هر شخص (خصوصاً رده مدیریتی)، بازآموزی پرسنل پیمانی و قراردادی به‌طور مرتب، تغییر میزان و کیفیت مشارکت در دوره‌های مختلف، کارهایی که مخاطره‌آمیز نباشند تعاملی حل می‌شوند، انعطاف‌پذیری بالا به گونه‌ای که انعطاف‌پذیری بیشتر از مرزهای تعیین‌شده وجود دارد، ایجاد فرصت نوآوری و انعطاف‌پذیری در سازمان مثلاً در زمینه شیرین‌سازی گاز و .. و فرصت دادن به افراد جهت نشان دادن ایده‌ها و گاهی اجرایی کردن آن که موجب ارتقای شغلی هم می‌شود) است.

متغیر یکپارچگی دومین متغیر از مدل فرهنگ سازمانی طبق مدل دنیسون است که شامل ۳ مؤلفه (ارزش بنیادین، توافق و یکپارچگی) می‌باشد همچنین شامل ۵ مفهوم (حفظ وضع موجود، توجه به توازن، جلب مشارکت، هماهنگی و ارتباطات) و ۱۷ رمز (به‌طور کلی نظم در کارها از کل تا جز پذیرش شده است، بدون تعارف مسایل کاری با جدیت دنبال می‌شود، وجود مقاومت در برابر تغییر، حل مشکلات سایر سازمان‌هایی که با آن‌ها رابطه وجود دارد، توجه به مسئولیت اجتماعی)، نظام توزیع قدرت در سازمان، شرکت دادن افراد با هوش بالا در کمیته‌ها، شرکت دادن افراد با اعتماد به نفس بالا در کمیته‌ها، روابط غیررسمی در هماهنگی‌ها مؤثر است، وجود هماهنگی مناسب بین ادارات مختلف، وجود شورای حل اختلاف و تلاش برای سازش و هماهنگی در هر قرارداد کاری، وجود روابط کاری و حل مشکلات کاری جلسات، توجه به همگرایی و واگرایی تفکرات، ایجاد نشریه جهت تقویت اشتراک گذاشتن اطلاعات و ایجاد هماهنگی فکری بین پرسنل، هم مدیران و هم پرسنل به دستورالعمل‌ها دسترسی دارند، وجود هماهنگی سلسله مراتبی، وجود هماهنگی ساختاری و وجود نرم‌افزارهای خاص جهت مشخص شدن جزئیات کارها) است.

سومین متغیر از فرهنگ سازمانی طبق مدل دنیسون انعطاف‌پذیری می‌باشد که شامل ۳ مؤلفه (به‌وجود آوردن تغییر، تمرکز بر مشتری و یادگیری سازمانی)، ۵ مفهوم (حفظ عادت، مهندسی تغییر، انگیزه تغییر، رعایت دیگران و به‌روزرسانی) و ۱۸ رمز (مقاومت جهت بهم نخوردن آرامش، مقاومت برای حفظ عادت‌ها، مقاومت برای حفظ عادت‌ها، تغییر به‌صورت بطئی و آرام، تغییر با اطلاع‌رسانی قبلی، لزوم درک تغییر، لزوم اطلاع‌رسانی تغییرات، روند اجرایی تغییرات وجود دارد (در صورت نیاز به تغییر و تشخیص آن توسط پرسنل از طریق سیستم برای واحد تحلیل سیستم‌ها ارسال می‌شود و مورد بررسی قرار می‌گیرد)، پرسنل کف سازمان نیز می‌توانند ایده‌های کاری خود را به کمیته‌های برده و به بحث بگذارند، همکاری پالایشگاه در آرایه و چاپ مقالات، کتب، ترویج ایده‌های جدید، توجه بر تکریم ارباب رجوع، توجه به ذی‌نفعان سازمان، لزوم یادگیری شرح شغل به‌روزشده، لزوم یادگیری نقشه راه شغل، لزوم برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت جهت به‌روز بودن اطلاعات، لزوم استفاده از فرصت‌های روز، لزوم استفاده از ابزارآلات و دستگاه‌های جدید و دادن فرصت یادگیری به پرسنل) می‌باشد.

متغیر چهارم طبق مدل فرهنگ سازمانی دنیسون مأموریت می‌باشد که اصطلاحاً مأموریتی هم خوانده می‌شود که شامل سه مؤلفه (هدایت راهبردی، اهداف و مقاصد و فرادید)، ۳ مفهوم (مشخص کردن نقشه راه، به‌روزرسانی اهداف و

آینده‌نگری) و ۱۰ رمز (وجود سند استراتژیک سازمان، وجود اسناد بالادستی درباره هدف و استراتژی سازمان، به‌روز شدن خط‌مشی‌ها، اطلاع‌رسانی اهداف و چشم‌اندازهای به‌روز شده در تابلوهای سازمانی، توجه به عزم کلیه پرسنل سازمان در پذیرش اهداف جدید و به‌روز شده، به‌روز شدن سیستم‌های مدیریتی، ثابت بودن رسالت سازمان، تغییر شرایط درونی و بیرونی پالایشگاه، تغییر فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی و چرخه تغییر اهداف و چشم‌اندازها با توجه به شرایط داخلی و خارجی سازمان) است. جدول ۵ درباره سایر دستاوردهای پژوهش درباره فرهنگ سازمانی می‌باشد که شامل ۳ متغیر نقاط ضعف، نقاط قوت و جذب و حفظ پرسنل است. متغیر نقاط ضعف شامل دو مؤلفه (سختی کار و مشکلات سازمان)، ۶ مفهوم (عدم توجه به شرایط واقعی کار، تعارض سازمانی، نظارت، امور کارکنان، مشکلات محیطی و مشکلات داخلی) و ۲۹ کد (اخذ تصمیمات کلان توسط ستاد بالادست، عدم درک واقعی شرایط پالایشگاه توسط ستاد بالادست، تفاوت دیدگاه نیروهای ستادی نسبت به نیروهای عملیاتی، درک کمی نیروهای ستادی، تحمیل سختی کار برای نیروهای اقماری، احساس خطر نسبت به تصمیمات ستادی‌ها برای نیروهای عملیاتی، نگاه کمی داشتن نیروی‌های ستاد، لزوم داشتن نگاه کیفی، لزوم درک پرسنل و حفظ آن‌ها، عدم توجه صرف به ملاک‌های کمی در تولید، چندگانگی نیروها در بدو استخدام به‌لحاظ سمت یکسان و حقوق و پاداش‌های نابرابر، تعارض سازمانی به‌لحاظ تبعیضات موجود، حذف قوم‌گرایی و طایفه‌گرایی در سازمان، توجه به جذب افراد مستعد و نه صرفاً هم‌شهری یا هم‌قومیتی، کمبود تعداد پرسنل به علت عدم موافقت وزارت نفت برای استخدام نیروی کار، توجه شدید به ورود افراد غیر به سازمان، لزوم تشکیل کمیته‌های فرهنگی و تعریف مسائل جدید، نیاز به بازرسی و نظارت در سطوح بالاتر سازمان، نداشتن جذابیت کافی سازمان و امکانات آن برای نیروهای بسیار مستعد، موافقت با خروج افراد مستعد از سازمان، دولتی بودن شرکت و مشخص بودن محدوده حقوق و مزایای پرسنل، سختی در نگهداشت پرسنل با تخصص‌های ویژه به علت عدم تناسب حقوق و مزایا با سطح انتظارات و تخصص، در دوره‌ای پرسنل خدماتی زیاد وارد سازمان شدند و کم کم وارد پست‌های بالای سازمان شدند که هنوز آمادگی علمی کافی نداشتند، خلا نیروی انسانی رسمی، عدم تعهد کامل پرسنل پیمانی و قراردادی به سازمان، تمایل نیروهای غیربومی به شهرهای بزرگتر و با امکانات بیشتر، بحث کلان کلان اقتصادی و معیشتی که با درآمد و امکانات سازمان‌ها تناسب ندارد، گرمی و بدی آب و هوا کار کردن را سخت‌تر کرده، فاصله نسلی بین نیروهای پالایشگاه و تبادل نکردن اطلاعات با یکدیگر (شکاف بین‌نسلی تبادل داده‌ها را مختل کرده)، قدیمی بودن برخی دستگاه‌ها و ابزارآلات پالایشگاه که نیاز به هزینه زیادی برای به‌روز کردن دارند، نیاز به افزایش ظرفیت پالایشگاه و محدودیت خوراک گازی) است.

متغیر نقاط قوت شامل یک مؤلفه (حرفه‌ای بودن)، ۷ مفهوم (توجه به ارزش‌های حرفه‌ای، مشارکت‌طلبی، مراعات دیگران، افتخارات، انگیزه‌بخشی، توجه به نظارت و ارزیابی و محوریت ارزش‌ها) و ۳۱ کد (تناسب دانش و تجربه، وجود دانش فنی غنی پرسنل، ارتقاء براساس صلاحیت و ارزشمندی کار، کارایی و ... لزوم ارتقاء از داخل سازمان پله به پله، وجود نظم در تمام سازمان، فرهنگ شفافیت اطلاعات، آشنایی پرسنل با استانداردها و ممیزی‌ها، استفاده از سیستم‌های نوین مدیریتی، وجود کمیته‌های تخصصی، وجود مشارکت در امور و تصمیمات، مسئولیت اجتماعی سازمان نسبت به مردم این منطقه مانند ساخت زمین ورزشی برای روستاهای بیدزرد و بیدبلند، توجه نیروهای بومی و محلی مانند استخدام از روستاییان اطراف، رسیدگی به امور رفاهی پرسنل، توجه به رضایت ذی‌نفعان سازمان، انعطاف‌پذیری در پاسخ به مشتری و پاسخ‌دهی به او هر زمان، دیدار مرتب مدیر عامل با تمامی پرسنل به‌طور چهره به چهره و راحت و صمیمانه، تکریم ارباب رجوع، توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان، قدیمی‌ترین و با تجربه‌ترین بودن بین پالایشگاه‌های گازی در خاورمیانه، پرورش مدیران بزرگ نفتی از دل پالایشگاه بیدبلند، وجود قوانین غنی و کامل در سازمان، داشتن ذهنیتی باز در برخورد با مسایل، به دلیل قدیمی بودن سازمان‌های نفتی و وابسته به نفت فرهنگی غنی و نظم بالایی از قبل تا به امروز در مجموعه وجود دارد، تلاش مدیران برای ایجاد انگیزه در پرسنل جهت خدمت در مناطق محروم، تلاش برای حمایت از خانواده‌های پرسنل شامل مشاوره دادن، وجود شوراهای فرهنگی، مدیریت

مشارکتی، رعایت مسائل امنیتی از جمله توجه شدید به حضور افراد غیر به سازمان، ارزیابی مرتب شاخص‌های سال گذشته و مشخص شدن روند صعودی و نزولی بودن آن‌ها، دلسوزی پرسنل برای سازمان و رشد آن، دلبستگی پرسنل به شغل و نه وابستگی و حساس مسئولیت نسبت به مسائل کاری، توجه سازمان به رشد و پیشرفت پرسنل) است. متغیر جذب و حفظ کارکنان شامل ۲ مؤلفه (پیگیری مدیران و چالش‌ها)، ۲ مفهوم (تلاش برای نگهداری پرسنل و مشکلات دولتی بودن) و ۷ رمز (کمک به خانواده‌های پرسنل مثلاً مشاوره‌های خانوادگی، دادن پاداش و امتیازات تا جای ممکن برای ایجاد انگیزه حفظ پرسنل در شرایط سخت کاری، کمک به استفاده مفید پرسنل و خانواده‌ها جهت پر کردن اوقات فراغت، نداشتن حقوق عقب‌افتاده برای پرسنل، نبود تناسب بین تخصص پرسنل با حقوق دریافتی ایشان و در نتیجه نابرابری ایجادشده (حقوق و مزایا در قبال تخصص) افراد با استعفاء به شرکت‌های دیگر یا خارج از کشور رفته‌اند، سیاست کوچک‌سازی دولت و در نتیجه کم جذب کردن و تحمیل کار بر روی نیروهای باقیمانده در سازمان و مشکلات دولت در پرداخت حقوق) است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که از بین چهار متغیر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، متغیر مأموریت بیشترین امتیاز را در بین نظر کارشناسان شرکت ملی پالایش گاز بیدبلند به‌دست آورد. این متغیر دارای سه مؤلفه نیز می‌باشد که از این میان، اهداف و مقاصد دارای بیشترین میانگین، سپس مؤلفه هدایت راهبردی و در نهایت مؤلفه چشم‌انداز رتبه سوم را به‌دست آورد. این امر نشان می‌دهد که پالایشگاه گاز بیدبلند نسبت به مأموریت خود و نیز اهداف و مقاصد بسیار دقیق عمل می‌کند، چنان‌که در مصاحبه با خبرگان این سازمان نیز نتیجه حاصل شد که پالایشگاه مرتب اهداف و چشم‌انداز شرکت را به‌روز می‌کند و نتیجه آن را در تابلوها و سیستم‌های یکپارچه سازمان در دسترس عموم قرار می‌دهد. در تحلیل محتوای مصاحبه‌ها برای این متغیر تعدادی رمز یا کد به‌دست آمد که شامل به‌روز شدن خط‌مشی‌ها، اطلاع‌رسانی اهداف و چشم‌اندازهای به‌روزشده در تابلوهای سازمانی، توجه به عزم کلیه پرسنل سازمان در پذیرش اهداف جدید و به‌روزشده، به‌روزشدن سیستم‌های مدیریتی. از طرفی شرکت به آینده‌نگری برای بهبود سازمان نیز توجه دارد زیرا به‌طور مرتب با زیرنظر داشتن تغییر شرایط درونی و بیرونی پالایشگاه به شناسایی تغییر فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی پرداخته و اهداف و چشم‌اندازها با توجه به شرایط تغییر می‌دهد، از طرفی نیز به اصل و مبنای رسالت سازمان نیز قائل است و با توجه به استاد بالادستی استراتژی‌های کلی سازمان را مشخص می‌کند. بنابراین می‌توان بیان کرد که شرکت پالایش گاز بیدبلند در امر مأموریت و اهداف و چشم‌انداز سازمان به‌خوبی عمل می‌کند و با شناسایی فرصت‌ها خود را از افتادن در دام چالش‌های محیطی می‌رهاند. بعد از مأموریت قرار دارد، به عبارتی از نظر کارشناسان این سازمان، مشارکت در شرکت پالایش گاز بیدبلند در حد خوبی وجود دارد. این متغیر دارای سه مؤلفه است که از این بین، مؤلفه توانمندسازی دارای بیشترین میانگین، سپس مؤلفه توسعه قابلیت کارکنان دارای رتبه دوم و در نهایت مؤلفه تیم‌سازی در شرکت در رتبه سوم قرار می‌گیرد.

نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد که واحد آموزش این شرکت همکاری بسیار خوب و نزدیکی با همه واحدهای تابعه پالایشگاه دارد و دوره‌های آموزشی بسیار متنوع و گسترده‌ای را به‌طور مرتب برای مدیران و کارکنان برگزار می‌کند. حتی کارکنان و مدیران هر یک از واحدها در صورتی که احساس نیاز به دوره آموزشی خاصی داشته باشند، با مکاتبه و هماهنگی با واحد آموزش می‌توانند از آن دوره استفاده نمایند. اثربخشی دوره‌های آموزشی نیز در انتها مورد سنجش قرار می‌گیرد که معمولاً از اثربخشی بالای ۷۰ درصد برخوردارند. پالایشگاه گاز بیدبلند علاوه بر دوره‌های آموزشی، کارکنان مستعد را جهت کسب تجربه بیشتر با پرورش شغلی و نیز ارسال به سایر پالایشگاه‌ها و گاهی نیز اعزام به خارج از کشور کمک می‌کند تا پربارتر از قبل بتوانند در مجموعه پالایشگاه به فعالیت کاری خود ادامه دهند. این پالایشگاه همچنین به تخصص و مهارت‌های نیروی کار خود در بدو استخدام توجه می‌کند و با در نظر

گرفتن کارراهه شغلی هر یک از کارکنان، با استفاده از برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با وظیفه محوله به پرسنل خود، اسبابی را فراهم کند که کارها با دقت و کیفیت بالاتری انجام شوند. در همین راستا سعی می‌کند تا با انگیزه‌سازی و مشارکت دادن پرسنل در کمیته‌ها و نشست‌های مشترک و نیز بازآموری کارکنان پیمانی و قراردادی، آن‌ها را توانمند کند و تشویق نماید تا با اظهارنظر و ارائه پیشنهادهای و انتقادهای خود عملکرد شرکت را بهبود ببخشند. نتایج تحلیل کمی و کیفی نشان می‌دهد که پالایشگاه بیدبلند در امر مشارکت دادن کارکنان در فعالیتهای سازمانی به‌خوبی عمل می‌کند.

متغیر سوم مدل فرهنگ سازمانی دنیسون یکپارچگی است که در گزارش فاز سوم تحقیق حاضر، رتبه سوم را از نظر کارشناسان پالایشگاه بیدبلند به‌دست آورد. این متغیر دارای سه مؤلفه است که به‌ترتیب اخذ میانگین دارای رتبه‌بندی شدند. بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه ارزش بنیادین، سپس مؤلفه یکپارچگی و در نهایت رتبه سوم از آن مؤلفه توافق بود.

این امر در مصاحبه‌ها مورد پرسش قرار گرفت و مشخصات فرهنگ آن مورد موشکافی واقع شد. نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد که به‌طور کلی نظم در کارها از کل تا جز پذیرش شده است، بدون تعارف مسایل کاری با جدیت دنبال می‌شود، شرکت به مسئولیت اجتماعی خود توجه دارد، شرکت سعی می‌کند در کمیته‌های تخصصی و نشست‌های مشارکت‌طلبانه از افراد باهوش و با اعتماد به نفس شرکت در راستای حل مشکلات کمک بگیرد، همچنین روابط رسمی و غیررسمی برای ایجاد هماهنگی در ساختار سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد، مجلات و نشریه‌های موجود در سازمان به همگن کردن اطلاعات و اشتراک آن‌ها بین پرسنل کمک می‌کند، در صورت بروز مشکلات و اختلافات سازمانی، شورای حل اختلاف در این شرکت وجود دارد که به‌نوبه خود در ایجاد نمودن جوی آرام و هماهنگ در شرکت کمک می‌نماید. همچنین شرکت از سیستم‌های نوین یکپارچه‌ساز جهت اشتراک اطلاعات و نامه‌های اداری استفاده می‌کند که این امر به کیفیت برقراری ارتباطات در سازمان و سرعت بخشیدن به آن کمک شایانی نموده است. نتایج تحلیل کمی و کیفی نشان می‌دهد که پالایشگاه بیدبلند در امر یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها در سازمان نیز به خوبی عمل می‌کند. متغیر چهارم از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، انعطاف‌پذیری است که پس از توزیع پرسش‌نامه در بین کارشناسان شرکت پالایش گاز بیدبلند، دارای کمترین امتیاز نسبت به سه متغیر دیگر شده است. این متغیر دارای سه مؤلفه می‌باشد که به‌ترتیب از بیشترین مقدار میانگین به کمترین مقدار میانگین شامل به‌وجود آوردن تغییر، یادگیری سازمانی و تمرکز بر مشتری می‌باشد. به عبارتی شرکت برای به‌وجود آوردن تغییر بیشتر تلاش کرده تا تمرکز بر مشتریان. اما واقعیت این است که پس از مصاحبه با خبرگان این شرکت مشخص شد که پالایشگاه بر روی هر سه مؤلفه به نوعی دقت نظر داشته است اما روی برخی مؤلفه‌ها بیشتر و روی برخی دیگر کمتر تأکید کرده است.

شرکت برای ایجاد هرگونه تغییر سعی می‌کند تا با مهندسی تغییرات و اطلاع‌رسانی به‌موقع و ایجاد فضای آماده‌سازی برای تغییرات مقاومت پرسنل را به حداقل ممکن برساند. همچنین سعی می‌کند تا انگیزه تغییر را نیز جهت بهبود سازمان در پرسنل ایجاد نماید. مثلاً با تشویق به ارائه ایده‌های جدید و انتشار کتب و مطالب علمی جدید در بروز تغییر فکری پرسنل گام برمی‌دارد. از سوی دیگر سعی می‌کند تا با بروزرسانی شرح شغل‌ها و نیز توسعه مهارت‌های کارکنان، استفاده از تجهیزات به‌روز و یادگیری پرسنل شرایط را برای بهبود و تغییرات بیشتر فراهم کند. این شرکت به ذی‌نفعان خود و روستاهای اطراف نیز توجه دارد و علاوه بر تکریم ارباب‌رجوع و رعایت تولیدات مطابق با خواسته‌های مشتریان، ذی‌نفعان خود را نیز از وجود شرکت راضی نگه می‌دارد.

تا اینجا نتیجه‌ای که حاصل شد این است که شرکت علی‌رغم اینکه در برخی متغیرها و مؤلفه‌های آن‌ها بیشتر تأکید کرده، نیاز است تا شکاف‌هایی را که هنوز جای کار دارند مورد مذاقه قرار دهد. البته پالایشگاه با تمام تلاش سعی کرده تا به تمام فاکتورهای فرهنگی و ارتقای آن توجه نماید و کم بودن میانگین یا پایین بوده رتبه به معنای بی‌توجهی شرکت به آن‌ها نبوده بلکه صرفاً این رتبه‌ها نسبتی است یعنی همه متغیرها و مؤلفه‌ها به‌طورکلی در شرکت در سطح

خوبی قرار داشتند ولی نسبت به یکدیگر کم و زیاد یا بالا و پایین تر بودند که این امر مشکل خاصی برای سازمان ایجاد نمی‌کند. شاید در اینجا بهتر باشد جهت تکمیل گزارش به نقاط ضعف شرکت پالایش گاز بیدبلند توجه بیشتری شود زیرا شرکت سعی کرده با داشتن استانداردهای حرفه‌ای در سطح مطلوب و ایجاد نظم در کل پالایشگاه، مشارکت‌طلبی و مراعات دیگر ذی‌نفعان، توجه به انگیزه‌بخشی و ارزش‌محور نمودن سازمان به کسب افتخاراتی نیز نائل شود. اما سختی کار، نبودن نظارت کافی در برخی موارد و تعارضات سازمانی بیش از همه چیز پرسنل این سازمان را تحت فشار قرار داده است به گونه‌ای که نیروهای غیربومی به علت گرمی آب و هوای منطقه و نبود امکانات رفاهی کافی برای خود و خانواده‌هایشان تمایل به خروج از سازمان را دارند.

از طرفی، عدم درک واقعی شرایط پالایشگاه توسط ستاد بالادست و مشخص کردن استانداردهای کمی و دستورالعمل‌های سخت برای نیروهای عملیاتی، آن‌ها مایوس کرده و احساس بی‌عدالتی می‌نمایند؛ زیرا تصور می‌کنند که بالادستان سازمانی خود در این سختی شریک نیستند و با تعیین استانداردهای سخت شرایط را برای کارکنان عملیاتی و اقماری بیش از پیش مشقت بار می‌کنند. همچنین چندگانگی نیروها در بدو استخدام به لحاظ سمت یکسان و حقوق و پاداش‌های نابرابر و توجه به طایفه‌گرایی، قوم‌گرایی و همشهری بودن در سازمان تا حدی احساس تبعیض را در کارکنان ایجاد کرده و موجب رنجش خاطر آن‌ها شده است. از سوی دیگر توجه شدید به ورود افراد غیر به سازمان، لزوم تشکیل کمیته‌های فرهنگی و تعریف مسایل جدید و نیاز به بازرسی و نظارت در سطوح بالاتر سازمان نیز احساس می‌شود زیرا در مصاحبه‌ها بیان شد که علی‌رغم خوب بودن امر بازرسی، نیاز است تا بجا و مناسب این مهم انجام پذیرد طوری که هم برای سازمان ارزش و امنیت ایجاد شود هم همه نیروها از وجود بازرسی قوی امنیت خاطر داشته باشند. از سوی دیگر سختی در نگهداشت پرسنل با تخصص‌های ویژه به علت عدم تناسب حقوق و مزایا با سطح انتظارات و تخصص، دولتی بودن شرکت و مشخص بودن محدوده حقوق و مزایای پرسنل، موافقت با خروج افراد مستعد از سازمان، نداشتن جذابیت کافی سازمان و امکانات آن برای نیروهای بسیار مستعد، خلا نیروی انسانی رسمی و عدم تعهد کامل پرسنل پیمانی و قراردادی به سازمان، فاصله نسلی بین نیروهای پالایشگاه و تبادل نکردن اطلاعات با یکدیگر (شکاف بین نسلی تبادل داده‌ها را مختل کرده)، قدیمی بودن برخی دستگاه‌ها و ابزارآلات پالایشگاه که نیاز به هزینه زیادی برای به‌روز کردن دارند، نیاز به افزایش ظرفیت پالایشگاه و محدودیت خوراک گازی از دیگر چالش‌های شرکت ملی پالایش گاز بیدبلند می‌باشد. شرکت در جذب و حفظ پرسنل نیز چالش‌هایی دارد که سعی می‌کند با استراتژی‌هایی که دارد این امر را تا حدودی سامان دهد. از جمله مشکلات نبود تناسب بین تخصص پرسنل با حقوق دریافتی ایشان و در نتیجه نابرابری ایجاد شده (حقوق و مزایا در قبال تخصص) افراد با استعفاء به شرکت‌های دیگر یا خارج از کشور رفته‌اند، سیاست کوچک‌سازی دولت و در نتیجه کم جذب کردن و تحمیل کار بر روی نیروهای باقیمانده در سازمان از جمله چالش‌های جذب و حفظ پرسنل این شرکت است. در مقابل شرکت سعی کرده تا تلاش و پیگیری‌های مکرر، حقوق عقب‌افتاده برای پرسنل وجود نداشته باشد، دادن پاداش و امتیازات تا جای ممکن برای ایجاد انگیزه حفظ پرسنل در شرایط سخت کاری، کمک به استفاده مفید پرسنل و خانواده‌ها جهت پر کردن اوقات فراغت و کمک به خانواده‌های پرسنل مثلاً مشاوره‌های خانوادگی تا حدودی چالش‌های سازمانی را پوشش دهد. در این زمینه به شرکت ملی پالایش گاز بیدبلند پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از راهکارهای زیر چالش‌های سازمانی را تا حدودی مرتفع سازد:

- در بدو استخدام با به‌کارگیری نیروهای بومی مستعد و متخصص، پرورش و توسعه مهارت‌های فنی و تخصصی آن‌ها، زمینه را برای ارتقای شغلی ایشان به سایر شعب بزرگتر که در شهرهای با امکانات بیشتر هستند فراهم آورد. از طرفی نیروهایی که با وجود تخصص در شرکت باقی بمانند با جبران خدماتی قانع‌کننده برای ایشان، جهت ماندگاری او تلاش نمایند. همچنین با در نظر گرفتن امکانات سفر و فراهم آوردن تجهیزات کامل آن برای نیروی متخصص و خانواده او سالانه دوبار به شهرهای با امکانات، فضای تنفس را برای پرسنل ایجاد کند.

- با فراهم آوردن مدرسه، بیمارستان اختصاصی، اتومبیل و سایر امکانات رفاهی و ورزشی زمینه رفع محرومیت منطقه را فراهم آورد. با استخدام فرزندان شاغلین و حداقل برخی از فرزندان آن‌ها، در ایجاد انگیزه جهت ماندگاری پرسنل اقدام نماید. همچنین با در نظر گرفتن امتیازات خاص برای افراد شاغل بومی نسبت به غیربومی‌ها تشویقی برای ماندگاری در شرکت ایجاد نماید. با فراهم کردن فرصت رشد در سازمان یا دادن مسئولیت‌های اضافه که در پس آن حقوق و مزایای بیشتری برای پرسنل ایجاد شود، تلاش نماید تا پرسنل انگیزه بیشتری برای نشان دادن توانمندی‌های خود داشته باشند. مدیران فقط از بین پرسنل بومی استان انتخاب شوند تا ضمن دلسوزی بیشتر برای این آب و خاک، انگیزه ماندگاری پرسنل و رشد کردن در فضای شرکت بیشتر فراهم شود.

- با نصب تابلوها و برگزاری همایش‌ها و گردهمایی‌ها و نشست‌های خودمانی جو بهتر و خاطره‌انگیزی را برای پرسنل رقم بزنند. چشم‌انداز سازمان تا حدی ارتقای محرومت منطقه نیز باشد. تبدیل پالایشگاه به قطب افزاینده تخصص و مهارت در بین سایر پالایشگاه‌ها، ایجاد مزیت رقابتی با رایزنی با وزارت نفت جهت کسب مجوز استخدام نیروهای رسمی تا بتوان از این طریق انگیزه ورود افراد مستعد و جویای کار به پالایشگاه را فراهم آورد. فراهم کردن امکان بازدید خانواده‌های پرسنل از محل کار ایشان جهت درک بهتر موقعیت حرفه‌ای و عاطفی آن‌ها. ایجاد جو دوستانه و نزدیک بین پرسنل برای تقویت تعهد عاطفی ایشان با نقل داستان‌ها و زندگی‌نامه پیشکسوتان شرکت ملی پالایش گاز بیدبلند، ایجاد سالن‌های ورزشی، استراحتگاه و کافه در محل پالایشگاه. تقویت روحیه مشارکت‌پذیری پرسنل با دادن پاداش و جایزه به پرسنل مشارکت‌طلب، رصد ماموریت و اقدامات و عملکرد سایر پالایشگاه‌ها در سایر کشورها و استخراج نقاط قوت و ضعف خود نسبت به آن‌ها، شناسایی مشتریان و نیازهای آن‌ها، شناسایی نقاط ضعف سایر پالایشگاه‌ها و استفاده از شکاف موجود جهت کسب مزیت رقابتی برای خود، انجام مکاتبه با وزارت نفت جهت تامین هزینه‌های هنگفت به‌روزرسانی تجهیزات و دستگاه‌های قدیمی، افزایش خوراک گازی و افزایش ظرفیت پالایشگاه.

تشکر و قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی کارکنان رسمی، پیمانکاری و قراردادی شرکت پالایش گاز بیدبلند برای مشارکت در این پژوهش قدردانی نمایند.

تضاد منافع

هیچگونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Ahmadi, E. (2011). Organizational culture and productivity. *Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 772-776. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.182>
- Batmani, F., & Heydari, S. (2018). The relationship between organizational culture and teachers' organizational learning. *School Management Scientific-Research Quarterly*, 7(1), 182-194. (Persian)
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press. <https://psycnet.apa.org/record/1953-07730-000>
- Camero, N. K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading MA: Jossey Bass.
- Daft, R. L. (2013). *Fundamentals of Organizational Theory and Design*. Translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Arabi. Tehran: Cultural Research Office. (Persian)

- Dehghan Nistanki, M., Rasolinejad, A. H., & Azizi, H. (2013). Investigating the relationship between organizational culture and human resource productivity in public service organizations of Tehran province. *Industrial Management Quarterly, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj Branch*, 6(16), 89-102. (Persian)
- Denison, D. (2000). Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC. *Ann Arbor, MI: Aviat.*–2000.
- Esmailpour, R., Kashani, S. H., & Nikokar, H. (2013). Knowledge sharing, investigating the role of factors affecting it and organizational productivity. *Productivity Management Quarterly*, 8(31), 51-74. (Persian).
- Gorman, L. (1989). Corporate culture. *Management Decision*, 27(1), 14-20. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000024>
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Haji Aghanezhad, Y., & Angazi Quds, A. (2022). The Relationship between dimensions of participative work climate and employees' organizational commitment. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(1), 169-186. (Persian)
- Hashemi, S. A., & Abbasi, A. (2013). The investigation of relationship between emotional intelligence, social capital and the organizational commitment of the high schools teachers in lamerd. *International Journal of Current Life Science*, 4(5), 1-13.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 73-77. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Iman, M. T., & Noshadi, M. R. (2011). Qualitative content analysis. *Pazhuhesh*, 3(2), 15-44.
- Iranzadeh, S., & Mahmoudi Ashan, M. (2009). Recognition of organizational culture based on Denison's model (case study: Polynar Company). *Farsovi Manzari Magazine*, 4(15), 53-76. (Persian) <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jpm/Article/976016/FullText>
- Joodzadeh, M., Yaqoubi, N. M., Roshan, S. A., & Nadaf, M. (2017). Presenting a local framework for the architecture of productivity culture in the National Company of Southern Oil-rich regions. *Scientific-Research Quarterly of Human Resources Management in the Oil Industry*, 9(36), 103-136. (Persian) <http://iieshrm.ir/article-1-387-en.html>
- Joodzadeh, M., Yaqoubi, N. M., Roshan, S. A., & Nadaf, M. (2018). Designing a native model of recognition. measurement and pathology of productivity culture (a study in the National Company of Southern Oil-bearing Regions). *Scientific-Research Journal of Productivity Management*, 30(48), 37-75. (Persian) <https://sanad.iau.ir/journal/jpm>
- Kao, C. Y., & Tsaor, S. H., & Wu, T. C. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.05.001>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13, 204-230. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.03.002>
- Lee, J. C., Shiue, Y. C., & Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.030>
- Mabaghi, M., & Danesh, A. (2013). Investigating variables affecting organizational culture in order to improve organizational culture and productivity in the insurance industry using Denison's model (Case study: Iran Export Guarantee Fund). *Productivity Management Journal*, 31, 101-124. https://journals.iau.ir/article_519514_87a9fd8a0e8ba33a2d256eb907394b26.pdf
- Moghadam, A., Rahimian, H., & Abbaspour, A. (2012). Identifying the challenges of organizational culture and practical solutions to change case: governmental organizations of Tehran. *Organizational Culture Management*, 11(4), 111-135. (Persian) <https://doi.org/10.22059/JOMC.2014.36642>
- Naor, M., Jones, J. S., Bernardes, E. S., Goldstein, S. M., & Schroeder, R. (2014). The culture-effectiveness link in a manufacturing context: A resource-based perspective. *Journal of World Business, Elsevier*, 49(3), 321-331. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.06.003>
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 457-483.
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation in the public sector. The case of the city of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)
- Patrick, D. T. & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *The Journal of Public Relations Review*, 48(2022), 102137. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1998). *In search of excellence*. New York: Harper and Row Press. https://books.google.com/books/about/In_Search_of_Excellence.html?id=IGfonySC3DkC
- Rangriz, H., Zarchi, M., Abbasian, H., & Soltani, I. (2023). Presentation of the model of the development of the culture of the excellence-oriented organization in the steel industry. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(1), 252-258. (Persian) <https://doi.org/10.22055/jiops.2023.42667.1324>
- Robbins, P., & Timothy, J. (2009). *Organizational behavior*. Translated by Mehdi Zare. Tehran: Nass Publications. (Persian) https://books.google.com/books/about/Organizational_Behavior.html?id=yonBswEACAAJ
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90010-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90010-8)
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.028>