

تدوین الگوی توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی شرکت پالایش گاز سرخون و قشم

زینب زارع پور^{۱*}، محسن صفری^۱، عیسی باخدا^۲، محمود درویش نژاد^۲، علی مرادپور جغدري^۲، علیرضا صالحی^۲

۱. گروه پژوهشی مدیریت راهبردی، جهاد دانشگاهی واحد هرمزگان، بندرعباس، ایران

۲. رئیس امور پژوهش و فناوری، شرکت پالایش گاز سرخون و قشم، مری، بندرعباس، ایران

۳. شرکت پالایش گاز سرخون و قشم، مری، بندرعباس، ایران

آدرس پست الکترونیکی نویسنده مسئول مکاتبات: tzarepour@ut.ac.ir

مقاله علمی - پژوهشی

صفحه ۸۵ - ۱۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۷

چکیده

پژوهش حاضر باهدف تدوین الگوی توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی است که با استراتژی نظریه داده بنیاد انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۹ نفر از خبرگان (مدیران و کارشناسان ارشد) که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، گردآوری گردید و فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. در مرحله کدگذاری باز، ابتدا ۶۰ مقوله فرعی استخراج و پس از اعتبارسنجی توسط خبرگان، ۵۵ مقوله تأیید گردید. در مرحله کدگذاری محوری، این مقوله‌ها در قالب ۶ بعد پارادایمی و ۱۰ مقوله اصلی شامل: شرایط علی (عوامل سازمانی و فردی)، پدیده محوری (توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (عوامل سازمانی و فردی)، شرایط مداخله‌گر (عوامل سازمانی و فردی)، راهبردها (رهبری سازمانی و منابع انسانی) و پیامدها (اثربخشی سازمانی و رشد فردی) دسته‌بندی شدند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که این الگو با شناسایی شاخص‌های نوآورانه‌ای همچون عدالت سازمانی، فرهنگ ایمنی، تعلق سازمانی و احساس افتخار به شرکت، که در مطالعات پیشین این سازمان مغفول مانده بودند، ابعاد جدیدی از فرهنگ سازمانی را ترسیم می‌کند. در نهایت، پیوستگی میان این ابعاد منجر به طراحی مدلی جامع گردیده است که می‌تواند به‌عنوان یک نقشه‌راه عملیاتی، مسیر ارتقای سرمایه انسانی و بهبود مستمر عملکرد در صنعت گاز را تسهیل نماید.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، مدل‌سازی فرهنگ سازمانی، نظریه داده بنیاد، صنعت گاز، مدل پارادایمی

۱. مقدمه

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست سازمان‌ها دارد. تجربه نشان داده است که سازمان‌هایی با حداقل امکانات مادی، در صورت برخورداری از فرهنگ سازمانی قوی، قادر به دستیابی به موفقیت‌های چشمگیر هستند؛ در حالی که سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی، در نبود فرهنگ مناسب، با شکست مواجه می‌شوند [۱]. اهمیت این موضوع در صنایع نفت و گاز که محیطی پیچیده، پرخطر و سرمایه‌بر دارند، دوچندان است. وجود فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند به ارتقای ایمنی، افزایش





بهره‌وری و تقویت همکاری میان کارکنان منجر شود و از این رو مدیریت فرهنگ‌سازمانی یک ضرورت راهبردی برای پایداری و توسعه محسوب می‌شود [۲،۳].

فرهنگ‌سازمانی در ساختار، قوانین و خط‌مشی‌ها تبلور می‌یابد، اما این انسان‌ها هستند که به آن روح می‌بخشند. هر سازمان دارای فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب است که می‌توان از طریق نگرش کارکنان و مدیران آن را شناسایی کرد [۴]. پژوهشگران متعددی فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان عامل اساسی موفقیت سازمان‌ها بررسی کرده‌اند. به گفته دنیسون و لایف، قانون فرهنگ در سازمان‌ها از هر قانون دیگری قوی‌تر است [۵]. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که فرهنگ‌سازمانی بر جنبه‌هایی چون انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان اثرگذار است [۶،۷]. همچنین فرهنگ‌سازمانی دارای کارکردهایی چون تسهیل تعهد گروهی، ثبات اجتماعی، شکل‌دهی رفتار افراد و سازگاری با محیط بیرونی است [۸].

فرهنگ‌سازمانی علاوه بر ارزش‌ها و باورها، شامل نمادها و سنت‌هایی است که رفتار و هویت سازمان را شکل می‌دهند؛ نمادهای آشکار مانند عناوین شغلی و نوع پوشش به‌راحتی تغییر می‌یابند، اما نمادهای پنهان همچون باورها و ارزش‌ها در برابر تغییر مقاوم‌ترند و نشانگر قدرت فرهنگ‌سازمانی محسوب می‌شوند [۹].

مدل‌های متعددی برای فرهنگ‌سازمانی ارائه شده است. برای مثال، کاظمی و فرج‌لو مطلق (۱۳۹۶) با استفاده از مدل کویین نشان دادند که فرهنگ گروهی مناسب‌ترین فرهنگ برای ایجاد دانشگاه یادگیرنده است [۱۰]. قدسیان و همکاران (۱۳۹۴) الگویی سه‌بعدی شامل انطباق بیرونی، هماهنگی درونی و روابط انسانی ارائه کردند [۱۱]. فرهی و همکاران (۱۳۹۴) فرهنگ مطلوب را در پنج بعد مقصد و مسیر، ساختار، منافع انسانی، عوامل محیطی و ارزشی معرفی کردند [۱۲]. همچنین انصاری و همکاران (۱۳۹۰) الگویی شامل مؤلفه‌هایی چون مشتری‌مداری، احترام متقابل، انگیزش، انسجام و کار تیمی ارائه کردند [۱۳]. در پژوهش‌های بین‌المللی نیز عواملی چون رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان به‌عنوان عناصر مؤثر بر توسعه فرهنگ‌سازمانی گزارش شده است [۱۴، ۱۵]. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد فرهنگ‌سازمانی ساختاری ثابت ندارد و شرایط سازمانی تعیین‌کننده آن است.

با وجود این مطالعات، تاکنون مدلی جامع و بومی برای فرهنگ‌سازمانی شرکت پالایش گاز سرخون و قشم ارائه نشده است. ضرورت انجام این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که شرایط خاص این شرکت، شامل ویژگی‌های محیطی، انسانی و ساختاری، موجب می‌شود مدل‌های موجود پاسخگوی نیازهای آن نباشند؛ بنابراین شناسایی و طراحی مدلی جامع که بتواند فرهنگ‌سازمانی این شرکت را به‌طور دقیق تبیین کند، ضروری است.

نوآوری پژوهش حاضر در آن است که مدل محوری فرهنگ‌سازمانی نه صرفاً بر اساس نظریه‌های موجود، بلکه با اتکا به داده‌های واقعی کارکنان و مدیران شرکت پالایش گاز سرخون و قشم شکل می‌گیرد. این مدل با تحلیل داده‌های میدانی و ارتباط مستقیم با شرایط سازمانی طراحی شده و می‌تواند تصویری روشن از وضعیت موجود و مسیر مطلوب فرهنگ‌سازمانی ارائه دهد. بدین ترتیب، پژوهش حاضر نخستین تلاش برای ارائه مدلی جامع و بومی فرهنگ‌سازمانی در این شرکت محسوب می‌شود.

۲. اهداف پژوهش

۲-۱. هدف اصلی

طراحی و ارائه‌ی مدل جامع توسعه و ترویج فرهنگ‌سازمانی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم بر اساس داده‌های میدانی و تحلیل شرایط سازمانی.

۲-۲. اهداف فرعی

- برای دستیابی به هدف اصلی، پژوهش حاضر اهداف زیر را دنبال می‌کند:
- بررسی و ارزیابی وضعیت موجود مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم.
- تحلیل شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر مؤثر بر توسعه و ترویج فرهنگ‌سازمانی.
- استخراج راهبردهای عملی برای ارتقای فرهنگ‌سازمانی متناسب با شرایط شرکت.
- شناسایی و تبیین پیامدهای ناشی از توسعه و ترویج فرهنگ‌سازمانی در عملکرد و تعاملات سازمانی.
- مقایسه نتایج سنجش فرهنگ‌سازمانی با داده‌های مطالعات پیشین به‌منظور آشکارسازی روند تغییرات و نقاط قوت و ضعف.

۳. پرسش‌های تحقیق

بودن بخش قابل‌توجهی از آن، اکثر نظریه‌پردازان معتقدند فرهنگ‌سازمانی نقطه محوری عملکرد سازمان است [۲۰].

فرهنگ‌سازمانی مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که بر رفتار، اندیشه و تغییر سازمان اثر می‌گذارد [۲۱]. این فرهنگ به مثابه شیوه‌های زندگی درون‌سازمانی و الگویی پیش‌فرض اولیه است که گروه‌ها برای سازگاری با محیط بیرونی و تعاملات درونی توسعه می‌دهند [۲۲]. یک فرهنگ‌سازمانی منسجم و قوی موجب افزایش مسئولیت‌پذیری، تعهد و رضایت شغلی کارکنان می‌شود [۲۳]. پژوهش‌ها نشان داده‌اند فرهنگ‌سازمانی بر متغیرهایی چون انگیزش، خلاقیت، تصمیم‌گیری، مشارکت، فداکاری و اثربخشی اثرگذار است [۲۴]. تغییر فرهنگ‌سازمانی دشوار، زمان‌بر و هزینه‌بر است، اما شرط لازم برای تغییرات پایدار در سازمان محسوب می‌شود [۲۵].

فرهنگ‌سازمانی ارزش‌های غالبی است که سازمان از آن حمایت می‌کند و فلسفه‌ای که خطمشی سازمان را هدایت می‌کند [۲۶]. این فرهنگ سراسر سازمان را احاطه کرده و بر همه ابعاد آن اثرگذار است [۲۷]. درنهایت، فرهنگ‌سازمانی روش‌های سازمانی را شکل داده، قابلیت‌های سازمانی را یکپارچه می‌کند و می‌تواند مانع یا عامل دستیابی به اهداف باشد [۲۸].

فرهنگ‌سازمانی در این تحقیق به معنای ارزش‌ها و باورهای مشترک کارکنان شرکت گاز سرخون و قشم است که در قالب ۶ بعد مدل پارادایمی (شرایط علی، زمینه‌ای و...) شناسایی شده‌اند.

۴-۲. مدل‌های فرهنگ‌سازمانی

مدل‌های متعددی برای تبیین فرهنگ‌سازمانی ارائه شده‌اند. هریسون و هندی چهار گونه فرهنگ قدرت، نقش، وظیفه و شخص را معرفی کردند [۲۹]. شاین سه نوع فرهنگ مدیریتی شامل فرهنگ متصدی، فرهنگ مهندسی و فرهنگ اجرایی را بیان نمود [۳۰]. شولز پنج گونه فرهنگی (ثبات، فعال، آینده‌نگر، اکتشاف و خلاق) را با توجه به ابعاد تحول، عوامل داخلی و عوامل خارجی معرفی کرد [۳۱].

کویین و کامرون^۱ چهار گونه فرهنگ عقلایی، مرامی، قومی و سلسله‌مراتبی را مطرح کردند [۳۲]. دنیسون^۲ نیز مدلی با چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت ارائه داد که هر یک با شاخص‌های مشخص قابل‌سنجش هستند [۳۳]. رابینز^۳ چهار نوع فرهنگ

با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش حاضر، به‌جای فرضیه‌ها، پرسش‌های تحقیق به‌صورت روشن و دقیق تدوین شده‌اند. این پرسش‌ها مسیر تحقیق را مشخص کرده و مبنای طراحی مدل فرهنگ‌سازمانی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم خواهند بود:

- وضعیت موجود مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم چگونه است؟
- چه شرایط علی بر توسعه و ترویج فرهنگ‌سازمانی در این شرکت اثرگذارند؟
- چه شرایط زمینه‌ای در شکل‌گیری و تقویت فرهنگ‌سازمانی نقش دارند؟
- چه شرایط مداخله‌گر می‌توانند روند توسعه فرهنگ‌سازمانی را تسهیل یا تضعیف کنند؟
- چه راهبردهایی برای توسعه و ترویج فرهنگ‌سازمانی در این شرکت مناسب‌ترند؟
- پیامدهای توسعه و ترویج فرهنگ‌سازمانی در عملکرد و تعاملات سازمانی چیست؟
- نتایج سنجش فرهنگ‌سازمانی در این پژوهش چه تفاوتی با یافته‌های مطالعات گذشته دارد؟

۴. مبانی نظری تحقیق

۴-۱. فرهنگ‌سازمانی

موفقیت چشمگیر سازمان‌های کوچک با حداقل سرمایه و امکانات و شکست سازمان‌های بزرگ با حداکثر سرمایه و امکانات بیانگر نقش قابل‌توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت سازمان‌هاست که در میان این عوامل، فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک عامل مؤثر نقش مهمی در عملکرد سازمان‌ها دارد [۱۶]. بررسی نظریه‌های مدیریت نیز نشان می‌دهد فرهنگ‌سازمانی رفتار کارکنان را شکل داده و بر تصمیمات مدیران در تمام سطوح اثر می‌گذارد [۱۷].

فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه برای حل مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی فرا می‌گیرد [۱۸]. فرهنگ‌سازمانی با فرهنگ عمومی جامعه پیوند نزدیک دارد و بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمان را پوشش می‌دهد [۱۹]. با وجود پیچیدگی و غیرملموس

1. Quinn & Cameron
2. Denison
3. Robbins



علمی، باشگاهی، تیمی و تدافعی را معرفی کرد [۳۴]. هافستد^۱ فرهنگ‌سازمانی را در پنج بعد فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فردگرایی-گروه‌گرایی، مردسالاری-زن‌سالاری و جهت‌گیری بلندمدت-کوتاه‌مدت بررسی کرد [۳۵]. مدل اوریلی و کالدول^۲ نیز با رویکرد تناسب فرد-سازمان^۳ ارائه شده است که ابعاد خاصی از فرهنگ‌سازمانی را مورد توجه قرار داده است [۳۶].

مقایسه این مدل‌ها نشان می‌دهد برخی بیشتر بر ابعاد فرهنگی ملی و تفاوت‌های بین‌المللی تمرکز دارند (مانند هافستد)، در حالی که برخی دیگر ابعاد درونی سازمان و

۵. پیشینه پژوهشی تحقیق

در این بخش و در (جدول ۱) برخی از مطالعات داخلی و خارجی صورت گرفته در حوزه ی فرهنگ‌سازمانی آورده شده است:

جدول ۱: پیشینه پژوهشی تحقیق (مطالعات داخلی و خارجی)

ردیف	نویسندگان	سال	عنوان پژوهش	نوع مطالعه	عوامل کلیدی
۱	مهرآراد، حمدی، خلیلی عراقی [۳۷]	۱۴۰۳	طراحی مدل فرهنگ‌سازمانی بازارمحور و رابطه‌مدار با استفاده از روش دلفی برای بررسی عملکرد مدیریت مالی در شرکت ملی گاز ایران	دلفی / مدل سازی	فرهنگ رابطه‌مدار (رهبری، عملکرد مالی، تعهد، توسعه منابع انسانی)، فرهنگ بازارمحور (جمع‌گرایی، مأموریت‌گرایی، رقابت‌پذیری)، فرهنگ دانش‌محور (نوآوری، ایده‌پردازی)
۲	مخبر دزفولی، رضایی [۳۸]	۱۴۰۳	تدوین الگوی فرهنگ ایمنی یک شرکت فولادی: یک مطالعه آمیخته	مطالعه آمیخته	مدیریت نظام‌مند و متعهد، عوامل فردی، شغلی، اجتماعی، محیطی، سازمانی و پیمانکاری
۳	حسن‌زاده شوئیلی، پیدایی، رزقی رستمی [۳۹]	۱۴۰۳	تدوین و ارائه الگوی ریاضی معماری فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر همسویی نقاط مرجع استراتژیک	مدل سازی ریاضی	پیشاپندها (استراتژی کسب‌وکار، رهبری، ساختار سازمانی، تکنولوژی، منابع انسانی)، فرآیند (فرهنگ‌سازمانی، تغییر)، نتایج (فردی، گروهی، سازمانی)، پیامدها (سرمایه اجتماعی)
۴	امیری و همکاران [۴۰]	۱۴۰۲	طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی با رویکرد فرهنگ مشارکتی در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران	کیفی / مدل سازی	محیط درونی و بیرونی، الزامات نهادی، عوامل تعدیل‌گر، پیامدهای فرهنگ مشارکتی
۵	رنگریز و همکاران [۴۱]	۱۴۰۲	طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران	مدل سازی / کیفی	شرایط علی (زیرساخت دیجیتال)، عوامل مداخله‌گر (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فناورانه)، عوامل زمینه‌ای (نوآوری کسب‌وکار، مدیریت ارتباط با مشتری)، راهبرد تحول دیجیتال، پیامدها (عملکرد تعالی محور)
۶	رنگریز و همکاران [۴۲]	۱۴۰۱	ارائه مدل تحول فرهنگ‌سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد	مدل سازی / کیفی	شرایط علی (سازمانی، فناورانه، فردی)، شرایط زمینه‌ای (فرهنگ و محیط، ساختار و فرآیند)، شرایط مداخله‌گر (عدالت سازمانی، پایش و ارزیابی)، راهبردها (مدیریت مشارکتی، انگیزش، توانمندسازی)، پیامدها (رشد فردی و توسعه‌سازمانی)
۷	علیزاده‌مجد، پرگو، داوودی [۴۳]	۱۴۰۱	واکاوی عوامل مؤثر بر فرهنگ‌سازمانی در صنایع پتروشیمی کشور	تجربی / کیفی	سرمایه انسانی، توانمندسازی، دل‌بستگی شغلی، رهبری، انعطاف‌پذیری، استراتژی، ارزش‌ها، فرهنگ یادگیرنده؛ پیامدهای مادی و غیرمادی
۸	افتخاری، فرهی، جمشیدی [۴۴]	۱۴۰۰	طراحی مدل فرهنگ‌سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران (رویکرد کیفی)	کیفی	عوامل بسترساز بیرونی و درونی، عوامل فرآیندی، عوامل رفتاری

1. Hofstede

2. O'Reilly & Caldwell

3. Organizational Culture Profile (OCP)

۹	بوگاله، آدیسالم تادسه؛ دببلا، کنیسا لمی ^۱ [۴۵]	۲۰۲۴	مرور نظام مند فرهنگ سازمانی	مرور نظام مند	فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمانی، نوآوری، تعهد و رضایت کارکنان رابطه معنادار دارد؛ سبک‌های فرهنگ اثرات متفاوتی دارند
۱۰	گونزالس تورس ^۲ و همکاران [۴۶]	۲۰۲۳	فرهنگ و اقلیم سازمانی؛ دیدگاه‌های جدید	مروری نظری	مایز و همپوشانی فرهنگ و اقلیم سازمانی تشریح شده؛ مدل‌های ترکیبی برای سنجش هم‌زمان پیشنهاد می‌شود
۱۱	ایراگی، کلود؛ کیونگو، جوزف ^۳ [۴۷]	۲۰۲۳	فرهنگ سازمانی و نوآوری: بررسی تجربی	تجربی (کمی)	فرهنگ‌های نوآورانه مبتنی بر خودمختاری و ریسک‌پذیری با شدت نوآوری محصول/فرآیند همبستگی مثبت دارند
۱۲	آیچوش ^۴ و همکاران [۴۸]	۲۰۲۲	رابطه فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش	فرا-تحلیل (کمی)	فرهنگ‌های حمایتی و یادگیرنده اجرای فرآیندهای مدیریت دانش را تقویت می‌کنند؛ فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی مانع جریان دانش می‌شوند
۱۳	هاه [۴۹]	۲۰۲۰	تأثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم اطلاعات حسابداری و عملکرد عملیاتی شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر هوشی مین	تجربی (کمی)	فرهنگ مشتری‌مدار و یادگیرنده کیفیت سیستم اطلاعات حسابداری را بهبود داده و عملکرد عملیاتی شرکت‌های کوچک و متوسط را ارتقا می‌دهد
۱۴	برت ^۵ [۵۰]	۲۰۱۷	سازمان ارزش‌محور: سلامت فرهنگی و رفاه کارکنان به‌عنوان مسیر دستیابی به عملکرد پایدار	مروری/مفهومی	همسویی ارزش‌ها و رفتارهای رهبری با ارزش‌های سازمانی رفاه کارکنان و اعتماد را افزایش می‌دهد و به عملکرد پایدار می‌انجامد
۱۵	وریک و میلیان ^۶ [۵۱]	۲۰۱۶	هنجارها و انتظارات رفتاری؛ رویکردی کمی برای ارزیابی فرهنگ سازمانی	ابزار ساز/کمی	مقیاس‌های کمی برای سنجش هنجارها و انتظارات رفتاری ارائه می‌شود؛ همسویی هنجارها با اهداف کسب‌وکار با رفتارهای شهروندی سازمانی مرتبط است
۱۶	نارانجو ^۷ و همکاران [۵۲]	۲۰۱۶	بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد در شرکت‌های اسپانیایی	تجربی (کمی)	فرهنگ آدهو کراسی و کلن با نوآوری و عملکرد بهتر همراهان؛ فرهنگ بازار با نتایج مالی کوتاه‌مدت و فرهنگ سلسله‌مراتبی با کارایی و کنترل پیوند دارد

۶. نوع و روش پژوهش

شامل مجموعه‌ای از رویه‌ها برای گردآوری و تحلیل نظام‌مند داده‌هاست که هدف آن تدوین نظریه‌ای برخاسته از داده‌های واقعی است [۵۳].

در این پژوهش از روش نظریه داده‌بنیاد^۸ که یک روش کیفی مبتنی بر رویکرد تفسیری است استفاده شد. این روش

1. Bogale, Addisalem Tadesse; Debela, Kenenisa Lemi
2. González Torres
3. Iragi, Claude; Kyongo, Joseph
4. Aichouche
5. Ha
6. Barrett
7. Warrick & Milliman
8. Naranjo
9. Grounded Theory

**جامعه آماری:**

جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و مدیران ارشد شرکت گاز سرخون و قشم بود. انتخاب نمونه‌ها به صورت نمونه‌گیری هدفمند انجام شد؛ معیار انتخاب خبرگان شامل داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در شرکت گاز سرخون و قشم، آشنایی با فرهنگ سازمانی شرکت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلان بود. در مجموع ۱۹ نفر انتخاب شدند.

روش گردآوری داده‌ها:

اطلاعات از سه منبع گردآوری شد:

- بررسی ادبیات موضوع و اسناد بالادستی شرکت (تصویب‌نامه شورای اداری، بیانیه مأموریت، ارزش‌های سازمانی، خط‌مشی شرکت و منشور اخلاقی وزارت نفت).
- مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان.
- یادداشت‌های میدانی پژوهشگر.

مصاحبه‌ها بین ۴۵ دقیقه تا ۷۵ دقیقه طول کشیدند و فاصله زمانی بین مصاحبه‌ها بین ۳ تا ۷ روز بود تا امکان تحلیل تدریجی داده‌ها و اصلاح پرسش‌ها فراهم شود.

مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافتند. اشباع از مصاحبه شانزدهم به بعد مشاهده شد؛ یعنی داده‌های جدیدی به مقوله‌ها اضافه نمی‌شد و روابط بین مقوله‌ها تثبیت شده بود. با این حال سه مصاحبه دیگر برای اطمینان انجام شد و در نهایت ۱۹ مصاحبه تحلیل گردید [۵۴].

شیوه تحلیل داده‌ها:

تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل سه‌گانه کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد انجام شد:

- کدگذاری باز: استخراج مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها.
- کدگذاری محوری: دسته‌بندی مفاهیم در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی.
- کدگذاری انتخابی: شناسایی مقوله هسته و تدوین مدل نهایی.

اعتبار و پایایی (روایی و اعتمادپذیری):

برای اطمینان از کیفیت یافته‌های پژوهش، مجموعه‌ای از

اقدامات سامانمند به شرح زیر انجام شد:

الف) اعتبار (روایی): جهت ارتقای روایی پژوهش، از راهبرد «مثلث‌سازی^۲» استفاده گردید؛ بدین معنا که داده‌ها از منابع متعددی شامل مصاحبه‌های عمیق، تحلیل اسناد بالادستی و یادداشت‌های میدانی گردآوری شدند. همچنین، جهت تأیید نهایی، خلاصه‌ای از کدها و تفاسیر استخراج شده برای مشارکت‌کنندگان (خبرگان) ارسال گردید و صحت انطباق یافته‌ها با تجربیات واقعی آنان مورد تأیید قرار گرفت^۳.

ب) پایایی (اعتمادپذیری): جهت سنجش پایایی تحلیل‌ها، از روش «توافق بین دو کدگذار» استفاده شد. بدین منظور، تعداد ۴ مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و توسط یک کدگذار ثانویه (آشنا به روش داده‌بنیاد) مجدداً کدگذاری گردید. میزان پایایی بازآزمون و توافق میان کدگذاران بر اساس ضریب هولستی^۴ به شرح زیر محاسبه شد:

$$R = \frac{2M}{N_1 + N_2} \quad (1)$$

در این فرمول، M تعداد توافق‌ها و N_1 و N_2 تعداد کدهای استخراج شده توسط هر یک از کدگذاران است. مقدار این شاخص بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) متغیر است و در صورتی که از ۰/۶ بزرگتر باشد، مطلوب ارزیابی می‌شود.

در پژوهش حاضر، میانگین ضریب هولستی برای مصاحبه‌های منتخب برابر با ۰/۸۲ محاسبه شد که با توجه به بالاتر بودن از حدنصاب مذکور، ثبات و قابلیت اعتماد نتایج تأیید گردید. شایان ذکر است که موارد اختلافی در کدگذاری‌ها نیز از طریق بحث مشترک میان پژوهشگر و کدگذار ثانویه و رسیدن به اجماع نهایی برطرف شد تا انسجام تحلیل‌ها حفظ گردد.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سوابق تخصصی ۱۹ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در این پژوهش که بر اساس معیارهای تخصص و تجربه انتخاب شده‌اند، در (جدول ۲) خلاصه شده است.

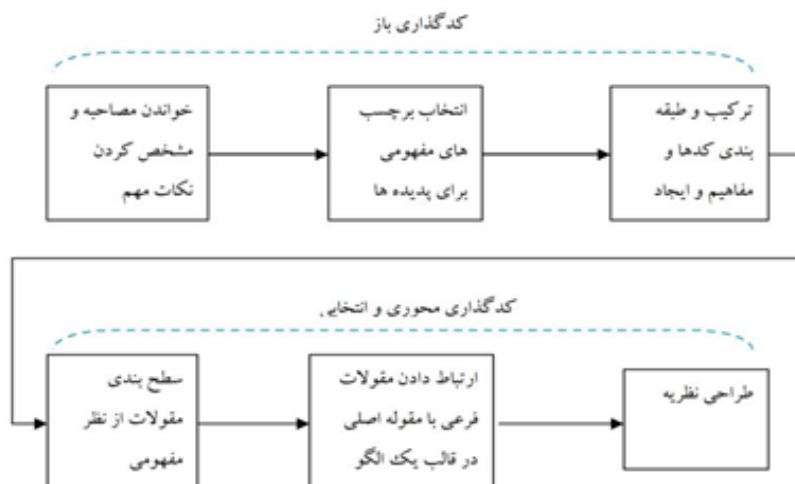
1. Purposeful Sampling
2. Triangulation
3. Member Check
4. Holsti's Coefficient

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت	سوابق شغلی	حوزه فعالیت
۱	مرد	۴۸	کارشناسی	رئیس واحد پالایش و نم‌زدایی	۲۵	عملیات
۲	زن	۴۸	کارشناسی	کارمند ارشد امور بازرسی فنی	۲۰	ستاد
۳	مرد	۴۷	کارشناسی ارشد	کارشناس ارشد آموزش	۲۳	ستاد
۴	مرد	۵۲	کارشناسی	رئیس بهره‌برداری	۲۵	عملیات
۵	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	رئیس تدارکات	۲۴	ستاد
۶	مرد	۴۷	کارشناسی ارشد	رئیس آموزش، تأمین، طرح و برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۲۰	ستاد
۷	مرد	۵۴	کارشناسی ارشد	رئیس تعمیرات مکانیک	۳۳	عملیات
۸	مرد	۴۶	کارشناسی ارشد	رئیس تخصیص منابع و بودجه	۱۵	ستاد
۹	مرد	۵۳	کارشناسی ارشد	رئیس PM	۲۸	عملیات
۱۰	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	رئیس امور پیمان‌ها	۲۳	ستاد
۱۱	مرد	۵۳	کارشناسی ارشد	رئیس مطالعات انرژی و تحلیل سیستم	۲۳	ستاد
۱۲	زن	۳۶	کارشناسی	مشاور بانوان و مسئول خدمات	۱۶	ستاد
۱۳	مرد	۳۹	دکتری	مسئول مهندسی فرآیند	۱۲	عملیات
۱۴	مرد	۵۵	کارشناسی ارشد	رئیس روابط عمومی	۳۴	عملیات
۱۵	زن	۴۲	کارشناسی	کارشناس امور پیمان‌ها	۲۲	ستاد
۱۶	مرد	۵۴	کارشناسی ارشد	رئیس خدمات آب و برق و پساب صنعتی	۳۱	عملیات
۱۷	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	معاون عملیات	۳۰	عملیات
۱۸	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	معاون پشتیبانی	۲۳	ستاد
۱۹	مرد	۴۷	کارشناسی ارشد	معاون مهندسی و توسعه	۲۳	ستاد

تحلیل داده‌های (جدول ۲) نشان‌دهنده ی غنای تجربی و علمی تیم خبرگان پژوهش است. از منظر تحصیلات، بیش از ۸۴ درصد مشارکت‌کنندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری هستند که عمق نظری تحلیل‌ها را تضمین می‌کند. همچنین، میانگین سوابق شغلی خبرگان حدود ۲۴ سال است که نشان‌دهنده اشراف کامل آن‌ها بر فرهنگ‌سازمانی، چالش‌های عملیاتی و زیرساخت‌های شرکت پالایش گاز سرخون و

قشم است. توزیع خبرگان در دو حوزه عملیات و ستاد و همچنین حضور مدیران ارشد و میانی در تخصص‌های متنوع (نظیر بازرسی فنی، آموزش، مهندسی فرآیند و پشتیبانی)، حکایت از رویکردی همه‌جانبه در استخراج کدهای اولیه دارد. این تنوع باعث شده است که مدل نهایی، هم ابعاد فنی-عملیاتی و هم ابعاد انسانی-مدیریتی سازمان را به دقت پوشش دهد.



شکل ۱: مسیر انجام و تکمیل تجزیه و تحلیل داده‌ها در نظریه داده بنیاد (نقوی، ۱۳۸۸)

۱-۶. طراحی مدل

همچنین برای رسیدن به پایایی در این پژوهش چهار

راهکار زیر به کار گرفته شد:

۱. استفاده از فرایندهای ساخت یافته از مصاحبه‌های همگرا

۲. سازمان‌دهی فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها

۳. وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به صورت جداگانه و موازی با یکدیگر

از این مرحله است که داده‌ها به نظریه تبدیل می‌شوند. تماشای رشد و نمو نظریه، جالب توجه است. یگانگی، یک فراگرد مداوم است که در طول زمان به وجود می‌آید. می‌توانیم بگوییم نظریه‌سازی از اولین تحلیل‌ها آغاز می‌شود و تا آخرین تحلیل‌ها ادامه می‌یابد [۴۴].

۱-۷. روایی و پایایی داده‌ها

در تائید روایی پژوهش حاضر از راهبردهای زیر استفاده شد:

۱. تشخیص خارجی. از دو پژوهشگر دیگر خواسته شود تا گزارش پژوهش و به‌ویژه یافته‌ها را مطالعه کنند و نظرات خود را اعلام کنند.

۲. ارائه مدل طراحی شده اولیه به ناظرین شرکت و اعمال نظرات آنان بر روی مدل

۱-۸. روایی و پایایی داده‌ها

۱-۸-۱. آمار توصیفی مشارکت‌کنندگان

در این قسمت (جدول ۳) به توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، سوابق شغلی و میزان تحصیلات) پاسخ‌دهندگان مرحله کیفی پرداخته شده است:

جدول ۳: اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
جنسیت	مرد	۱۶	۸۴/۲۱
	زن	۳	۱۵/۷۹
سن	۳۵-۴۵ سال	۳	۱۵/۷۹
	۴۶-۵۵ سال	۱۶	۸۴/۲۱
تحصیلات	کارشناسی	۵	۲۶/۳۲
	کارشناسی ارشد	۱۳	۶۸/۴۲
	دکتری	۱	۵/۲۶

مطابق با یافته‌های (جدول ۳)، بخش عمده‌ای از خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش (۸۴ درصد) را مردان تشکیل می‌دهند که با توجه به ماهیت عملیاتی و صنعتی شرکت پالایش گاز، این موضوع قابل‌انتظار است. از نظر توزیع سنی، بیش از ۸۴ درصد پاسخ‌دهندگان در بازه سنی ۴۶ تا ۵۵ سال قرار دارند که نشان‌دهنده پختگی دیدگاه‌ها و تجربه بالای آنان در محیط سازمانی است. همچنین از منظر سطح تحصیلات، بیش از ۶۸ درصد خبرگان دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری هستند. ترکیب «تحصیلات عالی» و «تجربه عملیاتی بالا» در میان مشارکت‌کنندگان، اعتبار درونی یافته‌های کیفی را تقویت کرده و اطمینان می‌دهد که مقوله‌های استخراج‌شده حاصل دیدگاه‌های کارشناسی و اشراف کامل بر پیچیدگی‌های فرهنگ‌سازمانی در صنعت گاز است.

۲-۸. طراحی مدل تحقیق با استفاده از رویکرد تحلیل داده بنیاد

نخستین جزء در پژوهش کیفی، داده‌ها هستند که در این پژوهش از طریق مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان و بررسی اسناد بالادستی شرکت حاصل شده‌اند. جزء دوم گام‌هایی هستند که برای تفسیر و سازمان دادن به داده‌ها استفاده می‌شوند. این گام‌ها شامل مفهوم‌سازی، فروکاهی (کاهش)،

تعیین مقوله‌ها با استفاده از ویژگی‌ها و ابعاد و در پایان ربط‌دهی یا نسبت‌دهی مقوله‌ها هستند. این عمل با استفاده از کدگذاری انجام می‌شود؛ بنابراین، تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با کارشناسان، مدیران و معاونین شرکت گاز سرخون و قشم شامل تحلیل و تفسیر (کدگذاری) مفاهیم بیان شده بر اساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی می‌باشد. در این بخش با تعداد ۱۹ نفر از کارشناسان، مدیران و معاونین شرکت گاز سرخون و قشم مصاحبه شد.

الف) کدگذاری باز

در این مرحله نمونه‌گیری به حدی انجام گردید تا مفاهیم در موقعیت باز کشف گردد، سپس مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی شده‌اند. در این مرحله به بررسی دقیق مفاهیم درون مصاحبه‌ها بر اساس ارتباط با موضوع آسایش سازمانی پرداخته شده است. در نتیجه با اطلاعات کسب‌شده از مصاحبه‌های خبرگان نکات و مضامین کلیدی کدگذاری شده‌اند. در (جدول ۴) کدهای باز استخراج‌شده از مصاحبه‌های خبرگان آمده است. به علت گسترده بودن مصاحبه‌ها از آوردن تمامی متون مصاحبه خودداری شده و صرفاً کدهای باز به‌دست آمده در جدول زیر ارائه شده‌اند.

جدول ۴: نتایج کدگذاری باز حاصل از مصاحبه با خبرگان

ردیف	مقوله‌های فرعی استخراجی	ردیف	مقوله‌های فرعی استخراجی
۱	مشارکت و کار تیمی کارکنان	۱۴	اعتمادآفرینی مدیران
۲	توجه به قوانین و مقررات سازمانی (قانون‌گرایی) توسط مدیران و کارکنان	۱۵	تسهیم و انتقال دانش در شرکت
۳	ارتباطات کارکنان (روابط درون سازمانی)	۱۶	توسعه زیرساخت‌ها و استفاده از تکنولوژی‌های جدید در شرکت
۴	وجود ویژگی‌های رهبری در مدیران	۱۷	توجه به حقوق و مزایای دریافتی کارکنان
۵	ایجاد فرصت‌های یادگیری، توانمندسازی و آموزش	۱۸	توجه به رفاهیات و خدمات کارکنان
۶	وجود مسیر شغلی و جانشین‌پروری مدیران	۱۹	نماد افتخار‌آمیز و الگوسازی برای کارکنان
۷	مسئولیت‌پذیری اداری کارکنان	۲۰	فرایندگرایی در شرکت (استاندارد گرایی)
۸	نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان	۲۱	رعایت سلسله‌مراتب سازمانی
۹	شایسته‌سالاری در ارتقاء شغلی و انتصابات کارکنان	۲۲	توجه به رضایت شغلی کارکنان
۱۰	وجود تفویض اختیار و آزادی عمل	۲۳	توسعه احساس افتخار به شرکت
۱۱	خلاقیت و نوآوری کارکنان	۲۴	انضباط کاری کارکنان
۱۲	پاداش‌دهی و انگیزش کارکنان	۲۵	اطلاع‌رسانی چشم‌انداز و مأموریت‌های شرکت
۱۳	رعایت عدالت سازمانی (اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی)		



تحلیل یافته‌های کدگذاری باز: بر اساس نتایج مندرج در (جدول ۴)، فرآیند کدگذاری باز منجر به شناسایی ۲۵ مقوله فرعی کلیدی گردید. تحلیل محتوای این کدها نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، ترویج فرهنگ‌سازمانی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم، بیش از هر چیز بر پایه «نظام‌های انگیزشی و رفاهی» (نظیر کدهای ۱۲، ۱۷ و ۱۸) و «اصول اخلاقی و رفتاری» (نظیر کدهای ۲، ۲۱ و ۲۴) استوار است. همچنین، تکرار مفاهیمی همچون «شایسته‌سالاری»،

«اعتمادآفرینی مدیران» و «جان‌شین‌پروری» نشان‌دهنده این واقعیت است که بدنه کارشناسی سازمان، نقش‌الگویی مدیران و عدالت در انتصابات را زیربنای اصلی تغییرات فرهنگی می‌داند. وجود کدهایی نظیر «توسعه احساس افتخار به شرکت» نیز بیانگر آن است که خروجی نهایی این فرآیندها به دنبال پیوند زدن هویت فردی کارکنان با اهداف کلان سازمان است. این مفاهیم خرد در مرحله بعد، زیربنای تشکیل مقولات کلان پارادایمی را فراهم آورده‌اند.

جدول ۵: مقوله‌های فرعی حاصل از بررسی ادبیات موضوع، مصاحبه با خبرگان و اسناد بالادستی شرکت

ردیف	شاخص	منبع
۱	مشارکت و کار تیمی کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه، ارزش‌های سازمانی، منشور اخلاقی وزارت نفت
۲	توجه به قوانین و مقررات سازمانی (قانون‌گرایی) توسط مدیران و کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه، تصویب‌نامه شورای عالی اداری، منشور اخلاقی وزارت نفت
۳	انضباط کاری کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه، ارزش‌های سازمانی
۴	اخلاق اداری کارکنان	ادبیات موضوع، منشور اخلاقی وزارت نفت
۵	اخلاق اسلامی کارکنان	ادبیات موضوع، منشور اخلاقی وزارت نفت
۶	روحیه خودکنترلی کارکنان	تصویب‌نامه شورای عالی اداری، منشور اخلاقی وزارت نفت
۷	روحیه امانت‌داری کارکنان	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۸	صداقت کارکنان	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۹	انصاف مدیران و کارکنان	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۱۰	تقوی مدیران و کارکنان	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۱۱	رعایت کرامت انسانی	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۱۲	روحیه خدمت‌گذاری به مردم	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری، منشور اخلاقی وزارت نفت
۱۳	وجدان کاری کارکنان	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۱۴	تفکر صرفه‌جویی در کارکنان و مدیران	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری، خط‌مشی، منشور اخلاقی وزارت نفت
۱۵	تفکر ساده‌زیستی	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۱۶	تفکر حفظ بیت‌المال در کارکنان و مدیران	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۱۷	توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی شرکت	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۱۸	رعایت منشور اخلاقی توسط کارکنان	تصویب‌نامه شورای عالی اداری

۱۹	روحیه گشاده‌رویی	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۲۰	ارتباطات کارکنان (روابط درون‌سازمانی)	ادبیات موضوع، مصاحبه
۲۱	وجود ویژگی‌های رهبری در مدیران	ادبیات موضوع، مصاحبه
۲۲	ایجاد فرصت‌های یادگیری، توانمندسازی و آموزش	ادبیات موضوع، مصاحبه، خط‌مشی
۲۳	وجود مسیر شغلی و جانشین‌پروری مدیران	ادبیات موضوع، مصاحبه
۲۴	مسئولیت‌پذیری اداری کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه، تصویب‌نامه شورای عالی اداری، ارزش‌های سازمانی
۲۵	مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۲۶	پاسخگویی	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری، منشور اخلاقی وزارت نفت
۲۷	تکریم ارباب‌رجوع	تصویب‌نامه شورای عالی اداری، منشور اخلاقی وزارت نفت
۲۸	توسعه اشتیاق به کار کارکنان	ادبیات موضوع
۲۹	انجام وظایف به نحو احسن	تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۳۰	نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه، خط‌مشی
۳۱	شایسته‌سالاری در ارتقاء شغلی و انتصابات کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه
۳۲	وجود تفویض اختیار و آزادی عمل	ادبیات موضوع، مصاحبه
۳۳	خلاقیت و نوآوری کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه، تصویب‌نامه شورای عالی اداری، ارزش‌های سازمانی، منشور اخلاقی وزارت نفت
۳۴	داشتن ابتکار کارکنان	تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۳۵	وجود تفکر پویا در کارکنان	تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۳۶	دقت در انجام وظایف	تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۳۷	سرعت در انجام وظایف	تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۳۸	توجه به بهبود مستمر	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری، خط‌مشی، منشور اخلاقی وزارت نفت
۳۹	پاداش‌دهی و انگیزش کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه
۴۰	رعایت عدالت سازمانی	ادبیات موضوع، مصاحبه، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۴۱	اعتمادآفرینی مدیران	ادبیات موضوع، مصاحبه
۴۲	تسهیم و انتقال دانش در شرکت	ادبیات موضوع، مصاحبه، منشور اخلاقی وزارت نفت
۴۳	توسعه زیرساخت‌ها و استفاده از تکنولوژی‌های جدید	ادبیات موضوع، مصاحبه، بیانیه مأموریت





۴۴	توجه به حقوق و مزایای دریافتی کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه
۴۵	توجه به رفاهیات و خدمات کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه
۴۶	نماد افتخارآمیز و الگوسازی برای کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه
۴۷	فرایندگرایی در شرکت (استاندارد گرایی خدمات)	ادبیات موضوع، مصاحبه، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۴۸	نتیجه‌گرایی در راستای اهداف شرکت	تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۴۹	توجه به بهره‌وری فردی و سازمانی	ادبیات موضوع، منشور اخلاقی وزارت نفت
۵۰	تلاش جهت بهبود کیفیت محصولات	ادبیات موضوع
۵۱	تأمین حقوق مراجعان	تصویب‌نامه شورای عالی اداری، منشور اخلاقی وزارت نفت
۵۲	توجه به حقوق و منافع عمومی	تصویب‌نامه شورای عالی اداری، منشور اخلاقی وزارت نفت
۵۳	رعایت سلسله‌مراتب سازمانی	ادبیات موضوع، مصاحبه
۵۴	توجه به رضایت شغلی کارکنان	ادبیات موضوع، مصاحبه، خط‌مشی
۵۵	توسعه تعلق سازمانی کارکنان	تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۵۶	توسعه فرهنگ ایمنی ^۱	خط‌مشی، ارزش‌های سازمانی
۵۷	توجه به فرهنگ بومی کارکنان	ادبیات موضوع
۵۸	توسعه احساس افتخار به شرکت	ادبیات موضوع، مصاحبه
۵۹	شفافیت در عملکرد شرکت	ادبیات موضوع، تصویب‌نامه شورای عالی اداری
۶۰	اطلاع‌رسانی چشم‌انداز و مأموریت‌های شرکت	ادبیات موضوع، مصاحبه، خط‌مشی

۲. تأکید بر اسناد بالادستی: حضور پررنگ کدهایی همچون «حفظ بیت‌المال»، «تکریم ارباب‌رجوع» و «فرهنگ ایمنی» که مستقیماً از منشور اخلاقی وزارت نفت و مصوبات حاکمیتی استخراج شده‌اند، نشان می‌دهد که الگوی نهایی پژوهش، کاملاً با الزامات قانونی و مأموریت‌های استراتژیک صنعت نفت همسویی دارد.

۳. تکامل کدهای باز: این جدول نشان می‌دهد که چگونه ۲۵ کد استخراج شده از مصاحبه‌ها (جدول ۴)، در پیوند با اسناد بالادستی به ۶۰ شاخص تفصیلی ارتقا یافته‌اند تا تمام ابعاد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای موردنیاز برای طراحی مدل پارادایمی را پوشش دهند.

تحلیل یافته‌های حاصل از انطباق منابع پژوهش: نتایج مندرج در (جدول ۵) نشان‌دهنده استخراج ۶۰ شاخص نهایی از طریق ترکیب سه‌گانه «ادبیات موضوع»، «مصاحبه با خبرگان» و «اسناد بالادستی شرکت» است. تحلیل این جدول چند نکته کلیدی را روشن می‌سازد:

۱. تعدد منابع تأییدگر: شاخص‌هایی نظیر «قانون‌گرایی»، «مسئولیت‌پذیری اداری» و «خلاقیت و نوآوری» به دلیل تکرار در هر سه منبع (مصاحبه، ادبیات و اسناد بالادستی)، به‌عنوان هسته‌های سخت و تغییرناپذیر فرهنگ سازمانی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم شناسایی شدند.

1. HSE

جدول ۶: تحلیل مقوله‌های فرعی نهایی حاصل از نظر خبرگان

ردیف	مقوله فرعی	نمره حاصله (درصد)	تأیید / رد
۱	مشارکت و کار تیمی کارکنان	۱۰۰	تأیید
۲	توجه به قوانین و مقررات سازمانی (قانون‌گرایی) توسط مدیران و کارکنان	۹۵	تأیید
۳	انضباط کاری کارکنان	۹۵	تأیید
۴	اخلاق اداری کارکنان	۴۲	رد
۵	اخلاق اسلامی کارکنان	۴۲	رد
۶	روحیه خودکنترلی کارکنان	۵۳	تأیید
۷	روحیه امانت‌داری کارکنان	۶۳	تأیید
۸	صداقت کارکنان	۶۳	تأیید
۹	انصاف مدیران و کارکنان	۵۸	تأیید
۱۰	تقوی مدیران و کارکنان	۶۳	تأیید
۱۱	رعایت کرامت انسانی	۶۳	تأیید
۱۲	روحیه خدمت‌گذاری به مردم	۶۸	تأیید
۱۳	وجدان کاری کارکنان	۸۴	تأیید
۱۴	تفکر صرفه‌جویی در کارکنان و مدیران	۵۸	تأیید
۱۵	تفکر ساده‌زیستی	۳۲	رد
۱۶	تفکر حفظ بیت‌المال در کارکنان و مدیران	۵۸	تأیید
۱۷	توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی شرکت	۷۴	تأیید
۱۸	رعایت منشور اخلاقی توسط کارکنان	۷۹	تأیید
۱۹	روحیه گشاده‌رویی	۴۲	رد
۲۰	ارتباطات کارکنان (روابط درون سازمانی)	۱۰۰	تأیید
۲۱	وجود ویژگی‌های رهبری در مدیران	۱۰۰	تأیید
۲۲	ایجاد فرصت‌های یادگیری، توانمندسازی و آموزش	۱۰۰	تأیید
۲۳	وجود مسیر شغلی و جانشین‌پروری مدیران	۱۰۰	تأیید
۲۴	مسئولیت‌پذیری اداری کارکنان	۱۰۰	تأیید
۲۵	مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان	۶۳	تأیید
۲۶	پاسخگویی	۸۴	تأیید
۲۷	تکریم ارباب‌رجوع	۵۸	تأیید
۲۸	توسعه اشتیاق به کار کارکنان	۵۸	تأیید
۲۹	انجام وظایف به نحو احسن	۴۲	رد



تأیید	۹۵	نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان	۳۰
تأیید	۱۰۰	شایسته‌سالاری در ارتقاء شغلی و انتصابات کارکنان	۳۱
تأیید	۱۰۰	وجود تفویض اختیار و آزادی عمل	۳۲
تأیید	۹۰	خلاقیت و نوآوری کارکنان	۳۳
تأیید	۶۳	داشتن ابتکار کارکنان	۳۴
تأیید	۶۳	وجود تفکر پویا در کارکنان	۳۵
تأیید	۷۴	دقت در انجام وظایف	۳۶
تأیید	۷۴	سرعت در انجام وظایف	۳۷
تأیید	۱۰۰	توجه به بهبود مستمر	۳۸
تأیید	۱۰۰	پاداش‌دهی و انگیزش کارکنان	۳۹
تأیید	۱۰۰	رعایت عدالت سازمانی	۴۰
تأیید	۱۰۰	اعتماد آفرینی مدیران	۴۱
تأیید	۷۹	تسهیم و انتقال دانش در شرکت	۴۲
تأیید	۷۴	توسعه زیرساخت‌ها و استفاده از تکنولوژی‌های جدید در شرکت	۴۳
تأیید	۸۴	توجه به حقوق و مزایای دریافتی کارکنان	۴۴
تأیید	۸۴	توجه به رفاهیات و خدمات کارکنان	۴۵
تأیید	۹۰	نماد افتخار آمیز و الگوسازی برای کارکنان	۴۶
تأیید	۹۰	فرایندگرایی در شرکت (استاندارد گرایی خدمات)	۴۷
تأیید	۹۵	نتیجه‌گرایی در راستای اهداف شرکت	۴۸
تأیید	۹۰	توجه به بهره‌وری فردی و سازمانی	۴۹
تأیید	۷۴	تلاش جهت بهبود کیفیت محصولات	۵۰
تأیید	۶۳	تأمین حقوق مراجعان	۵۱
تأیید	۵۸	توجه به حقوق و منافع عمومی	۵۲
تأیید	۹۰	رعایت سلسله‌مراتب سازمانی	۵۳
تأیید	۹۵	توجه به رضایت شغلی کارکنان	۵۴
تأیید	۱۰۰	توسعه تعلق سازمانی کارکنان	۵۵
تأیید	۷۹	توسعه فرهنگ ایمنی	۵۶
تأیید	۶۳	توجه به فرهنگ بومی کارکنان	۵۷
تأیید	۹۰	توسعه احساس افتخار به شرکت	۵۸
تأیید	۶۳	شفافیت در عملکرد شرکت	۵۹
تأیید	۸۴	اطلاع‌رسانی چشم‌انداز و مأموریت‌های شرکت	۶۰



مقیاس ورود مقوله های فرعی به مدل نهایی، کسب حداقل ۵۰ درصد تأیید نظر خبرگان می باشد که بر این اساس، مقوله های ذیل از مدل نهایی حذف گردیدند. مبنای حداقل ۵۰ درصد تأیید به این دلیل انتخاب شد که در مطالعات کیفی، مقوله هایی که کمتر از نصف خبرگان آن ها را تأیید کنند، فاقد اجماع کافی بوده و ورودشان به مدل نهایی می تواند اعتبار نظریه را کاهش دهد؛ بنابراین تنها مقوله هایی با تأیید حداقل ۵۰ درصد خبرگان وارد مدل نهایی شدند.

- اخلاق اداری کارکنان
- اخلاق اسلامی کارکنان
- تفکر ساده زیستی
- روحیه گشاده رویی
- انجام وظایف به نحو احسن

حذف این مقوله ها تأثیر منفی بر پدیده اصلی نداشت، زیرا مقوله های باقی مانده به طور کامل ابعاد فرهنگ سازمانی شرکت را پوشش می دهند و هم پوشانی کافی با مقوله های حذف شده دارند. به عنوان مثال، مقوله های مربوط به وجدان کاری، صداقت و رعایت کرامت انسانی بخش عمده ای از محتوای اخلاقی را پوشش داده و جایگزین مناسبی برای

مقوله های حذف شده محسوب می شوند. در نهایت تعداد ۵۵ مقوله فرعی جهت کدگذاری محوری باقی ماند.

تحلیل نمرات حاصل از نظر خبرگان در (جدول ۶) نشان دهنده اجماع بسیار بالای متخصصان (۱۰۰ درصد) بر روی شاخص های راهبردی نظیر «شایسته سالاری»، «اعتماد آفرینی مدیران»، «عدالت سازمانی» و «جان نشین پروری» است. این میزان تأیید حداکثری بیانگر آن است که در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم، زیرساخت های فرهنگ ساز بیش از آنکه به ویژگی های فردی صرف وابسته باشند، تابعی از نظام های مدیریتی و رهبری سازمان هستند. در واقع، با باقی ماندن ۵۵ مقوله که همگی نمرات بالایی کسب کرده اند، مدل نهایی از غنای محتوایی کافی برخوردار بوده و می تواند به عنوان یک ابزار سنجش معتبر برای ارزیابی فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

ب) کدگذاری محوری^۱

در این مرحله مقوله های ایجاد شده در گام قبل بر اساس الگوی پارادایمی بسط و گسترش یافته اند. در این مرحله با توجه به پاسخ افراد، به کدگذاری باز و محوری و مقوله بندی اصلی پاسخ آنان پرداخته شده است. نتایج کدگذاری محوری در (جدول ۷) نشان داده شده است.

جدول ۶: تحلیل مقوله های فرعی نهایی حاصل از نظر خبرگان

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی
عوامل سازمانی	عوامل سازمانی	وجود ویژگی های رهبری در مدیران
		نتیجه گرایی در راستای اهداف شرکت
		روحیه خودکنترلی کارکنان
		روحیه امانت داری کارکنان
عوامل فردی	عوامل فردی	صداقت کارکنان
		انصاف مدیران و کارکنان
		تقوی مدیران و کارکنان
		مسئولیت پذیری اداری کارکنان
		وجدان کاری کارکنان
		مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان
		داشتن ابتکار کارکنان
		وجود تفکر پویا در کارکنان
		روحیه خدمت گذاری به مردم
رعایت کرامت انسانی		

1. Axial Coding





رعایت عدالت سازمانی		
وجود تفویض اختیار و آزادی عمل	عوامل سازمانی	شرایط زمینه‌ای
اطلاع‌رسانی چشم‌انداز و مأموریت‌های شرکت		
شفافیت در عملکرد شرکت		
تسهیم و انتقال دانش در شرکت	عوامل فردی	راهبرد
ارتباطات کارکنان (روابط درون‌سازمانی)		
فرآیندگرایی در شرکت		
نماد افتخارآمیز و الگوسازی برای کارکنان	رهبری سازمانی	راهبرد
پاسخگویی مدیران		
توجه به رضایت شغلی کارکنان		
توجه به رفاهیات و خدمات کارکنان		راهبرد
اعتمادآفرینی مدیران		
توجه به حقوق و مزایای دریافتی کارکنان		
توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی شرکت		راهبرد
ایجاد فرصت‌های یادگیری، توانمندسازی و آموزش		
مشارکت و کار تیمی کارکنان	منابع انسانی	
خلاقیت و نوآوری کارکنان		راهبرد
توسعه زیرساخت‌ها و استفاده از تکنولوژی‌های جدید در شرکت		
نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان		
شایسته‌سالاری در ارتقاء شغلی و انتصابات کارکنان	عوامل سازمانی	شرایط مداخله‌گر
پاداش‌دهی و انگیزش کارکنان		
وجود مسیر شغلی و جانشین‌پروری مدیران		
توجه به فرهنگ بومی کارکنان		شرایط مداخله‌گر
انضباط کاری کارکنان		
توجه به قوانین و مقررات سازمانی (قانون‌گرایی) توسط مدیران و کارکنان		
رعایت منشور اخلاقی توسط کارکنان	عوامل فردی	شرایط مداخله‌گر
تفکر صرفه‌جویی در کارکنان و مدیران		
تفکر حفظ بیت‌المال در کارکنان و مدیران		
رعایت سلسله‌مراتب سازمانی		شرایط مداخله‌گر

توجه به بهره‌وری سازمانی	
تلاش جهت بهبود کیفیت محصولات	
دقت در انجام وظایف	
سرعت در انجام وظایف	
توجه به بهبود مستمر	اثر بخشی سازمانی
تکریم ارباب رجوع	
تأمین حقوق مراجعان	پیامدها
توجه به حقوق و منافع عمومی	
توسعه فرهنگ ایمنی	
توجه به بهره‌وری فردی	
توسعه اشتیاق به کار کارکنان	رشد فردی
توسعه تعلق سازمانی کارکنان	
توسعه احساس افتخار به شرکت	

۳. تنوع پیامدها: پیامدهای مدل از سطح عملیاتی و فنی (مانند فرهنگ ایمنی و کیفیت محصولات) تا سطح عمیق روانی و نگرشی (مانند تعلق سازمانی و احساس افتخار به شرکت) گسترده شده است. این پیوستگی میان «اثر بخشی سازمانی» و «رشد فردی»، تضمین کننده پایداری مدل طراحی شده در بلندمدت است.

ج) کدگذاری انتخابی (خلق نظریه)

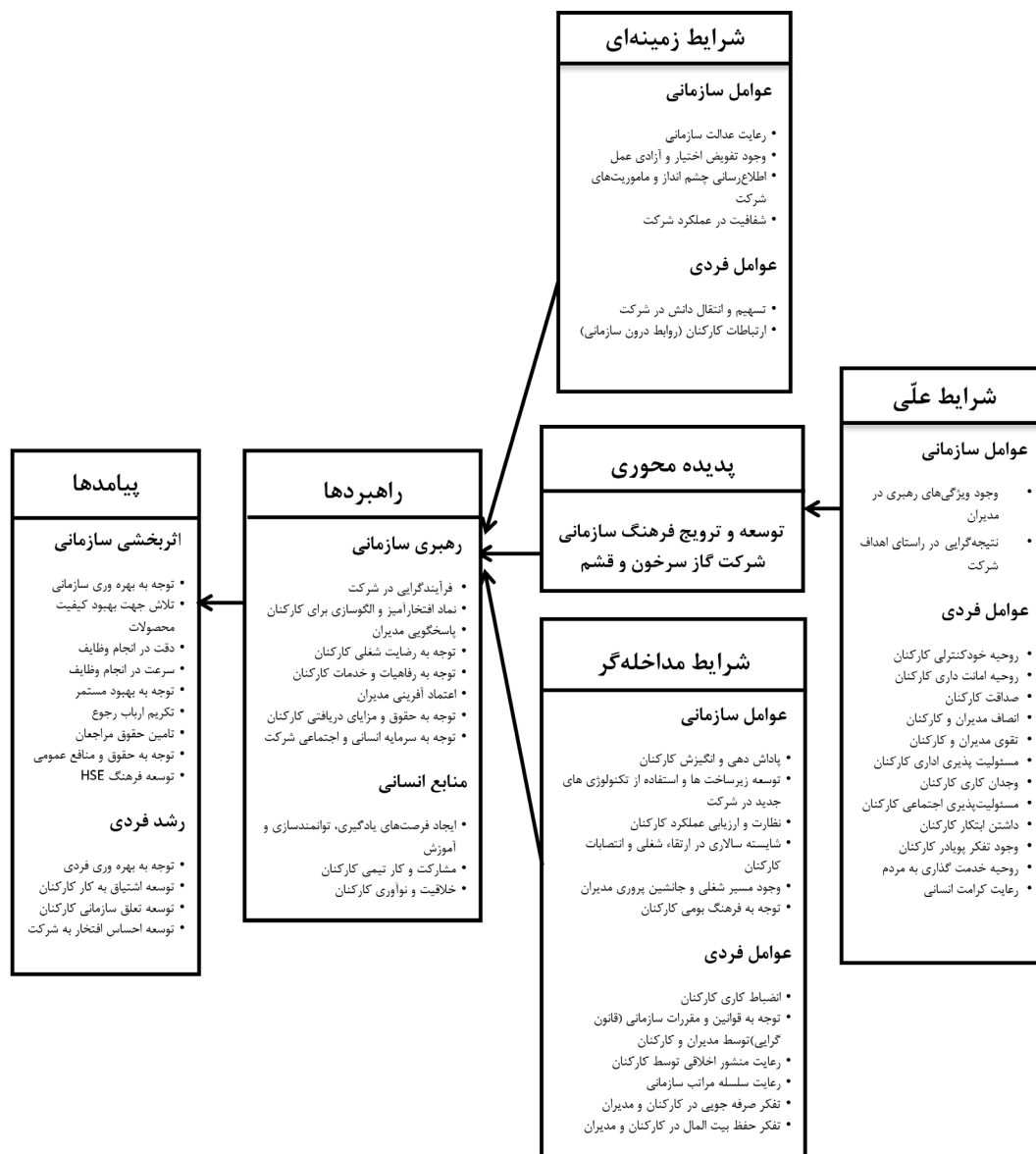
کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر دارند را توسعه می‌دهد. به‌طور خلاصه، فرآیند تحلیل داده‌ها که منجر به خلق مدل نظری می‌شود، شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها هستند که پدیده اصلی یعنی توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی شرکت گاز سرخون و قشقم را توصیف و تشریح می‌کنند. مدل نظری توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی شرکت گاز سرخون و قشقم، با توجه به جداول فوق، به‌صورت زیر ارائه می‌گردد (شکل ۲):

تحلیل یافته‌های کدگذاری محوری (مدل پارادایمی): نتایج حاصل از (جدول ۷) نشان‌دهنده ساختار نهایی مدل پژوهش است که در آن ۵۵ مقوله فرعی در قالب ۶ بعد اصلی و ۱۰ مقوله کلی سازماندهی شده‌اند. تحلیل محتوایی این جدول نشان می‌دهد:

۱. غلبه رویکرد دوسطحی: در ابعاد «شرایط علی»، «شرایط زمینه‌ای» و «عوامل مداخله‌گر»، تفکیک دقیق میان عوامل فردی و عوامل سازمانی صورت گرفته است. این امر بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشقم، محصول تعامل ویژگی‌های شخصیتی کارکنان (نظیر وجدان کاری و صداقت) با ساختارهای حاکمیتی (نظیر ویژگی‌های رهبری و عدالت سازمانی) است.

۲. راهبردهای دوقلو: برخلاف بسیاری از مدل‌های سنتی، راهبردها در این تحقیق به دو حوزه «رهبری سازمانی» و «منابع انسانی» تقسیم شده‌اند. این تفکیک نشان می‌دهد که برای تغییر فرهنگی، صرفاً آموزش‌های فنی (منابع انسانی) کافی نیست و نیاز به تغییر در سبک پاسخگویی و اعتمادآفرینی مدیران (رهبری) وجود دارد.





شکل ۲: الگوی پارادایمی توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی شرکت گاز سرخون و قشم بر اساس نتایج تحلیل داده بنیاد

زیرساخت‌های سازمانی (عدالت سازمانی، تفویض اختیار، شفافیت و اطلاع‌رسانی چشم‌انداز) و ویژگی‌های فردی (تسهیم دانش و ارتباطات کارکنان) است، بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند.

در این میان، شرایط مداخله‌گر به‌عنوان متغیرهایی که می‌توانند تسهیل‌کننده یا بازدارنده باشند، در قالب «عوامل سازمانی» (شایسته‌سالاری، جانشین‌پروری، نظارت و ارزیابی عملکرد) و «عوامل فردی» (انضباط کاری، قانون‌گرایی، حفظ بیت‌المال و رعایت منشور اخلاقی) شناسایی شدند.

۳-۸. تبیین و تحلیل روابط مدل پارادایمی پژوهش پس از استخراج مقولات و ترسیم مدل نهایی (شکل ۲)، تحلیل روابط میان ابعاد شش‌گانه مدل بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده به شرح زیر ارائه می‌گردد:

بر اساس مدل ترسیم شده، شرایط علی در دو سطح «عوامل سازمانی» (مانند ویژگی‌های رهبری در مدیران و نتیجه‌گرایی) و «عوامل فردی» (نظیر وجدان کاری، روحیه امانت‌داری، صداقت، مسئولیت‌پذیری و ابتکار کارکنان) به‌عنوان پیش‌ران‌های اصلی فرهنگ‌سازی عمل می‌کنند. این عوامل در بستر شرایط زمینه‌ای که شامل

جهت تحقق اهداف مدل، راهبردها در دو حوزه کلا عملیاتی می‌شوند:

1. رهبری سازمانی: با تمرکز بر اقداماتی چون فرآیندگرایی، پاسخگویی مدیران، اعتمادآفرینی و توجه جدی به رفاهیات و رضایت شغلی کارکنان.
2. منابع انسانی: با تأکید بر ایجاد فرصت‌های یادگیری، توانمندسازی، مشارکت، کار تیمی و شکوفایی خلاقیت و نوآوری.

درنهایت، پیاده‌سازی این الگو منجر به پیامدهایی در دو سطح می‌گردد:

الف) اثربخشی سازمانی: که شامل بهبود بهره‌وری سازمانی، ارتقای کیفیت محصولات، تکریم ارباب‌رجوع، تأمین حقوق مراجعان و به‌طور ویژه توسعه فرهنگ ایمنی است.

ب) رشد فردی: که منجر به افزایش بهره‌وری فردی، توسعه اشتیاق به کار، تقویت تعلق سازمانی و درنهایت ایجاد «احساس افتخار به شرکت» در کارکنان می‌شود.

این پیوستگی منطقی بین مقولات فرعی و اصلی، نشان‌دهنده انسجام درونی مدل پارادایمی و قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم است.

درنهایت، تمامی این ابعاد حول محور توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی (پدیده محوری) سازماندهی شده‌اند تا مدلی جامع برای ارتقای بهره‌وری در این صنعت ارائه گردد.

۴-۸. اعتبارسنجی مدل پژوهش

به‌منظور به منظور سنجش نهایی مدل پژوهش و اطمینان از روایی و پایایی آن، مجموعه‌ای از آزمون‌های استاندارد انجام شد. نخست، بارهای عاملی تمامی گویه‌های پرسشنامه محاسبه گردید که همگی بالاتر از مقدار ۰/۴۰ بودند. این امر نشان می‌دهد که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری بیشتر بوده و بنابراین روایی سازه‌ها قابل قبول است.

در گام بعد، پایایی مدل با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ

و پایایی ترکیبی^۱ بررسی شد. مقادیر به‌دست‌آمده برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۷۰ بود که بیانگر ثبات و قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری است. فرمول پایایی ترکیبی به‌صورت تبه صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$CR = (\sum \lambda_i)^2 / (\sum \lambda_i)^2 + \sum \theta_i \quad (2)$$

که در آن λ_i بارهای عاملی و θ_i خطای اندازه‌گیری هستند.

برای بررسی روایی همگرا، از میانگین واریانس استخراج‌شده^۲ استفاده شد. مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵۰ بود که نشان‌دهنده همبستگی بالای شاخص‌های هر سازه و تأیید روایی همگرا است. فرمول میانگین واریانس استخراج‌شده به‌صورت زیر است:

$$AVE = \sum \lambda_i^2 / \sum \lambda_i^2 + \sum \theta_i \quad (3)$$

علاوه بر این، روایی واگرا با معیار فورنل و لارکر بررسی شد. نتایج نشان داد که مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه بزرگ‌تر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌هاست؛ بنابراین هر سازه به‌طور متمایز از سایر سازه‌ها اندازه‌گیری شده و روایی واگرا تأیید می‌شود. درنهایت، برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب تعیین^۳ و شاخص‌های ریشه میانگین مجذور باقی‌مانده استاندارد شده^۴ و شاخص برازش نرمال شده^۵ بررسی شد. مقادیر ضرایب تعیین برای سازه‌های درون‌زا بین ۰/۴۳ تا ۰/۸۱ بود که نشان‌دهنده برازش متوسط تا خوب مدل است. همچنین مقدار شاخص‌های ریشه میانگین مجذور باقی‌مانده استاندارد شده برابر با ۰/۰۷۶ و مقدار شاخص برازش نرمال شده برابر با ۰/۹۳۵ به‌دست آمد که هر دو در محدوده قابل قبول قرار دارند. بر اساس این نتایج، می‌توان گفت مدل نهایی پژوهش از اعتبار و برازش مطلوب برخوردار است و قابلیت اتکای لازم برای تحلیل‌های بعدی را دارد.

۹. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی توسعه و ترویج فرهنگ سازمانی در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم با

1. CR
2. AVE
3. R²
4. SRMR
5. NFI





بهره‌گیری از راهبرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. داده‌های این مطالعه از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۱۹ نفر از خبرگان (شامل مدیران و کارشناسان ارشد) گردآوری گردید که بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان نشان‌دهنده غنای تجربی و علمی تیم مشارکت‌کننده است؛ به طوری که حدود ۸۴ درصد آنان در بازه سنی پختگی شغلی (۴۶ تا ۵۵ سال) قرار داشته و بیش از ۶۹ درصد دارای تحصیلات تکمیلی (ارشد و دکتری) می‌باشند. فرآیند تحلیل داده‌ها طی یک مسیر سامانمند، از استخراج ۶۰ کد باز اولیه به ۵۵ مقوله فرعی تأیید شده منجر گشت که در نهایت در قالب ۱۰ مقوله اصلی و ابعاد ۶ گانه پارادایمی (شامل ۱۴ مقوله علی، ۶ مقوله زمینه‌ای، ۱۱ راهبرد، ۱۲ مقوله مداخله‌گر و ۱۳ پیامد) سازماندهی شدند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که «ترویج فرهنگ سازمانی» در یک صنعت استراتژیک، پدیده‌ای فراتر از ابلاغیه‌های سازمانی است. شناسایی ۱۴ مقوله علی، به‌ویژه «ویژگی‌های رهبری در مدیران» و «انصاف و تقوی»، بیانگر آن است که فرهنگ از طریق «الگوسازی رفتاری» از لایه‌های ارشد به بدنه سازمان نفوذ می‌کند. برخلاف مدل‌های تکنوکراتیک سنتی، این الگو ثابت می‌کند که عوامل علی فردی نظیر وجدان کاری، صداقت و امانت‌داری، زیربنای اصلی هرگونه تحول فرهنگی هستند. از نگاه انتقادی، اگر سازمان صرفاً بر رویه‌های ساختاری تمرکز کند و از تقویت ویژگی‌های اخلاقی مدیران غافل شود، فرهنگ سازمانی در سطح «نمادها» باقی‌مانده و هرگز به «باورهای عمیق» کارکنان تبدیل نخواهد شد.

تحلیل روابط میان مقوله‌ها نشان داد که شاخص‌هایی همچون «عدالت سازمانی» و «تفویض اختیار» جدی‌ترین شرایط زمینه‌ای هستند که می‌توانند پذیرش فرهنگ را تسهیل یا مسدود کنند. سهم نظری و نوآوری اصلی این مطالعه، شناسایی شاخص‌هایی نظیر «فرهنگ ایمنی»، «احساس افتخار به شرکت» و «حفظ بیت‌المال» است که در مطالعات پیشین این سازمان مغفول مانده بودند. نگاه انتقادی به یافته‌ها حاکی از آن است که در محیط‌های صنعتی، ایمنی صرفاً یک دستورالعمل فنی نیست، بلکه بخشی از هویت اخلاقی سازمان است. همچنین، شناسایی «فرهنگ بومی کارکنان» به‌عنوان یک مداخله‌گر، یادآور این نکته است که نادیده گرفتن ارزش‌های منطقه‌ای (هرمزگان) می‌تواند اثربخشی راهبردهای فرهنگی را کاهش دهد.

راهبردهای استخراج شده در این پژوهش (مانند شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری)، بر ضرورت پیوند میان «ارزش‌های انسانی» و «ساختارهای منابع انسانی» تأکید دارند. تحلیل نهایی نشان می‌دهد که پیامدهای این الگو دو وجهی است: «اثربخشی سازمانی» برای شرکت و «بالندگی فردی» برای کارکنان. این پژوهش با نقد رویکردهای مکانیکی، مدلی را پیشنهاد می‌دهد که در آن تعالی سازمان از مسیر تعالی فرد می‌گذرد.

در مجموع، این الگو با خروج از نگاه صرفاً مدیریتی و جایگزینی آن با نگاهی ارگانیک و بومی‌شده، سهم مهمی در ادبیات فرهنگ‌سازمانی صنعت گاز ایفا می‌کند. شناسایی ۵۵ مقوله که بسیاری از آن‌ها ریشه در اخلاق اسلامی و اداری دارند، نشان‌دهنده موفقیت این پژوهش در ارائه مدلی است که هم‌زمان «تکنولوژی جدید» را با «اصالت‌های هویتی» پیوند می‌زند.

۹-۱. پیشنهادات کاربردی و سیاست‌گذاری

بر مبنای یافته‌های پژوهش و باهدف تبدیل کدهای استخراج شده به برنامه‌های عملیاتی، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- تدوین پیوست فرهنگی برای پروتکل‌های فرهنگ ایمنی: با توجه به نوظهور بودن «فرهنگ ایمنی» در این مدل، پیشنهاد می‌شود ایمنی از یک «اجبار فنی» به یک «ارزش اخلاقی و فرهنگی» تبدیل شده و رعایت آن در شاخص‌های پاداش‌دهی و انگیزش لحاظ گردد.
- استقرار نظام ارزیابی مبتنی بر کدهای اخلاقی: پیشنهاد می‌گردد شاخص‌های شناسایی‌شده نظیر «وجدان کاری»، «امانت‌داری» و «صداقت» که در این پژوهش تأیید شدند، در فرم‌های ارزیابی عملکرد سالانه وزن‌دهی شوند.
- طراحی پیوند میان برند سازمانی و افتخار ملی: با توجه به مقوله «احساس افتخار به شرکت»، پیشنهاد می‌شود موفقیت‌های فنی پالایشگاه در قالب روایت‌های مستند برای کارکنان و خانواده‌هایشان بازنشر شود تا تعلق سازمانی تقویت گردد.
- شفاف‌سازی نظام عدالت و شایسته‌سالاری: جهت رفع موانع مداخله‌گر، بایستی معیارهای

«ارتقاء شغلی» و «جانشین‌پروری» کاملاً شفاف و بر اساس نتایج عملکرد (نتیجه‌گرایی) بازتعریف شوند.

۲-۹. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- واکوی نقش فرهنگ بومی: انجام مطالعه‌ای کیفی با تمرکز صرف بر تأثیر «فرهنگ عامه منطقه هرمزگان» بر «اخلاق کاری» در صنایع مستقر در جنوب کشور.
- تأثیر رهبری تحول‌آفرین: بررسی رابطه‌ی میان ویژگی‌های رهبری مدیران (استخراج شده در این مدل) با نرخ پذیرش نوآوری و خلاقیت در میان کارکنان عملیاتی.

مراجع:

- Yas. 2010; 23:114-34. [Persian]
- [7]. An Y, Kang J. Relationship between organizational culture and workplace bullying among Korean nurses. *Asian Nurs Res*. 2016;10(3):234-9.
- [8]. Rus CL, Rusu AS. A perspective on organizational culture in Romanian educational institutions. *Procedia Soc Behav Sci*. 2015; 180:1002-8.
- [9]. Zerella S, Treuer K, Albrecht SL. The influence of organizational culture on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *Leadersh Organ Dev J*. 2017;38(2):364-79.
- [10]. Kazemi A, Farajlou Motlagh F. Shenasaey-e farhang-e sazmani-e matlub bar asas-e model-e Quinn baraye ijad-e daneshgah-e yadgirandeh. 2nd International Conference on Management and Accounting. Tehran: Salehan Institute of Higher Education; 2017. p. 368-77. [Persian]
- [11]. Ghodsian N, Dorani K, Pourshafiei H, Asadi Younesi MR. Olgou-ye farhang-e sazmani-ye sazman-haye amoozeshi (EOCM): mored-e motale'eh, amoozesh va parvaresh-e shahr-e Birjand. *Modiriyat-e Farhang-e Sazmani*. 2015;13(2):341-65. [Persian]
- [12]. Farhi A, Fazayeli A, Ebrahimi E. Moarefi-ye olgou-ye matlub-e farhang-e sazmani ba roykard-e keyfi va zehn-kavi-ye modiran. *Motale'at-e Raftar-e Sazmani*. 2015;4(4):31-64. [Persian]
- [13]. Ansari M, Shaemi Barzaki A, Safari A. Era'eh-ye olgou-ye modiriyat-e farhang-e sazmani ba roykard-e zaminei. *Jame'e Shenasi-ye Karbordi*. 2011;22(2):121-42. [Persian]
- [14]. Harwiki W. The impact of servant
- [1]. Pourazat AA, Tasaddoghi S, Alavi A. Farhang-e noavari baraye kasb-e maziya-t-e raqabati dar sherkat-e Benton dar Iran. *Farayand-e Modiriyat va Towseeh*. 2014;27(3):75-100. [Persian]
- [2]. Choi YS, Seo M, Scott D, Martin J. Validation of the organizational culture assessment instrument. *J Sport Manag*. 2010; 24:169-89.
- [3]. Alvani SM. Motale'at-e modiriyat-e behbod va tahavol. 2007; 55:2. [Persian]
- [4]. Monorian A, Gholipour A, Ahmadi H, Shabani E. Shenasaey-e farhang-e sazmani dar chaharcheb-e arzesh-haye raqabati-ye Quinn va tasir-e an bar nezam-haye jazb-e modiriyat-e manabe ensani dar yek sherkat-e bimeh. *Pazhuheshnameh Bimeh*. 2012;27(105):25-48. [Persian]
- [5]. Denison DR. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley; 1990.
- [6]. Tabarsa GH, Mirzadeh L. Tabyin-e jaygah-e farhang-e sazmani dar erteqa-ye raftar-e shahrevandi-ye sazmani (OCB): mahiat, mohtava va karkardha. *Rahbord-e*



- [21]. Kao CY, Tsaur SH, Wu TC. Organizational culture on customer contact employees' service performance: The mediating effect of person-organization fit. *J Hosp Tour Manag.* 2016;29. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.06.002>
- [22]. Richards TN. An updated review of institutions of higher education's responses to sexual assault: Results from a nationally representative sample. *J Interpers Violence.* 2019;34(10):1983-2012. <https://doi.org/10.1177/0886260516658757>
- [23]. Arditi D, Nayak S, Damci A. Effect of organizational culture on delay in construction. *Int J Proj Manag.* 2017;35(2):136-47. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.018>
- [24]. Gu VC, Hoffman JJ, Cao Q, Schniederjans MJ. The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. *Int J Proj Manag.* 2014;32(7):1170-81. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.12.003>
- [25]. Wong SL, Zapantis A. Oncology pharmacists in health care delivery: Vital members of the cancer care team. *J Oncol Pharm Pract.* 2013;19(1):3-8. <https://doi.org/10.1177/1078155212459665>
- [26]. Alkhoraif A, McLaughlin P. Organisational culture and the implementation of quality management: A case study in the Saudi Arabian manufacturing sector. *Int J Qual Reliab Manag.* 2017;34(9):1437-55. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2015-0175>
- [27]. Jing FF, Avery GC. Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *Int Bus Econ Res J.* 2008;7(5):67-78. <https://doi.org/10.19030/iber.v7i5.3278>
- [15]. Khan I, Usoro A, Majewski G. An organizational culture model for comparative studies: a conceptual view. *Int J Glob Bus.* 2010;3(1):53-82.
- [16]. Iljins J, Skvarciany V, Gaile-Sarkane E. Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia Soc Behav Sci.* 2015; 213:944-50. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- [17]. Desselle SP, Raja L, Andrews B, Lui J. Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy. *Curr Pharm Teach Learn.* 2018;10(4):403-12. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2017.12.017>
- [18]. Warrick DD. What leaders need to know about organizational culture. *Bus Horiz.* 2017;60(3):395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- [19]. Samadi Miyar Kalai H. Tabyin-e vaziyat-e raftar-e shahrevandi-ye sazmāni va shakhsh-haye an dar parastaran-e bimarestan ba roykard-e model-e mo'adlat-e sakhtari. *Majalleh Daneshgah Oloum Pezeshki Qom.* 2017;11(4):10. [Persian]
- [20]. Bingöl D, Şener İ, Çevik M. The effect of organizational culture on organizational performance: A field study in health sector. *Procedia Soc Behav Sci.* 2013; 81:428-37. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.462>



organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991;34(3):487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>

- [37]. Mehrarad MH, Hamdi K, Khalili Aragi M. Tarahi-ye model-e farhang-e sazmani-ye bazaar-mahvar va rabete-madar ba estefadeh az ravesh-e Delphi baraye barresi-ye amalkard-e modiriyat-e mali dar Sherkat-e Melli Gaz-e Iran. *Danesh-e Sarmayegozari (Scientific-Research Quarterly of Investment Knowledge)*. 2024;13(4):147–178. [Persian]
- [38]. Mokhber Dezfouli A, Rezaei M. Tadvin-e model-e farhang-e imeni-ye yek sherkat-e fooladi: yek motale'e-ye amikhteh. *Pazhohesh-haye Keyfi dar Oloum-e Raftari*. 2024;3(1):37–54. [Persian]
- [39]. Hassanzadeh Shoeyli E, Peydayi MM, Razaghi Rostami AR. Tadvin va era'eh-ye olgou-ye riyazi be-manzoor-e me'mari-ye farhang-e sazmani mobtani bar ijad-e hamsouyi beyn noghat-e marja-ye strategik-e anasor-e sazmani. *Faslnameh Modiriyat va Cheshmandaz-e Amoozesh*. 2024;6(1):124–58. [Persian]
- [40]. Amiri E, Teimournejad K, Saedi L. Tarahi-ye olgou-ye farhang-e sazmani ba roykard-e strategi-ye farhang-e mosharekati dar markaz-e motale'at va barname-rizi-ye shahr-e Tehran. *Faslnameh Motale'at-e Modiriyat-e Shahri*. 2023;11(56):107–24. [Persian]
- [41]. Rangriz H, Golmoradi Adinevand H, Jafari Y. Tarahi-ye olgou-ye farhang-e sazmani-ye digital dar san'at-e bankdari-ye Iran. *Faslnameh Modiriyat-e Noavari dar Sazman-haye Defa'i*. 2023;6(22):177–208. [Persian]
- [42]. Rangriz H, Zarchi M, Abbasian H, Soltani I. Era'eh-ye model-e tahavol-e farhang-e
- [28]. Yilmaz C, Ergun E. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *J Bus Res*. 2008;61(8):802–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.008>
- [29]. Guner M. Organizational culture and performance in emerging markets. Istanbul: Bogazici University Press; 2001.
- [30]. Kuofie MHS, Stephens-Craig D, Dool R. A comparison of leadership styles and organizational culture at one South African company. *Int J Bus Manag*. 2010;5(9):30–41. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n9p30>
- [31]. Schultz M. On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding. Walter de Gruyter; 1995.
- [32]. Quinn RE, Cameron K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*. 1983;29(1):33–51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- [33]. Denison DR. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons; 1990. ISBN 978-0471500070.
- [34]. Robbins SP. Organizational behavior: Concepts, controversies, applications. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 1996. ISBN 978-0132834872.
- [35]. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications; 1980. ISBN 978-0803913066.
- [36]. O'Reilly CA, Caldwell DF, Chatman J. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-



- on the accounting information system and operational performance of small and medium sized enterprises in Ho Chi Minh City. *J Asian Finance Econ Bus.* 2020;7(2):301–8.
- [50]. Barrett R. *The values-driven organization: Cultural health and employee well-being as a pathway to sustainable performance.* 2nd ed. London: Routledge; 2017. <https://doi.org/10.9774/gleaf.9781315558530>
- [51]. Warrick DD, Milliman JF, Ferguson JM. Building high performance cultures. *Organ Dyn.* 2016;45(1):64–70. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.008>
- [52]. Naranjo-Valencia JC, Jiménez-Jiménez D, Sanz-Valle R. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Rev Lat Am Psicol.* 2016;48(1):30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- [53]. Seyed Javadin SR, Esfidani MR. *Teorisaazi-ye dadeh bonyad.* Tehran: Institute for Business Studies and Research; 2010. [Persian]
- [54]. Strauss A, Corbin J. *Mabani-ye teori-pardazi-ye dadeh-bonyad: ravesh-e tahghigh-e keyfi* [Basics of grounded theory: Qualitative research method]. Translated by Rezaei B. Tehran: Jahad-e Daneshgahi Publications; 2006. [Persian]
- sazmani-ye ta'ali-mahvar dar san'at-e foolad. *Motale'at-e Ravanshenasi-ye San'ati va Sazmani.* 2022;9(1):227–58. [Persian]
- [43]. Alizadeh Majd AR, Pargo M, Davoudi A. *Vakavi-ye avamel-e mo'asser bar farhang-e sazmani dar sanaye-ye petroshimi-ye keshvar.* *Faslnameh Modiriyat Kasb-o-Kar-e Noavaran.* 2022;15(59):44–65. [Persian]
- [44]. Eftekhari M, Farhi A, Jamshidi M. *Tarahi-ye modeli baraye tabyin-e farhang-e sazmani ba amalkard-e bala dar sanaye-ye petroshimi-ye Iran: roykard-e keyfi.* *Faslnameh Motale'at-e Raftar-e Sazmani.* 2021;10(3):173–97. [Persian]
- [45]. Bogale AT, Debela KL. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management.* 2024;11(1):1–23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- [46]. González-Torres T, Gelashvili V, Martínez-Navalón JG, Herrera-Enríquez G. Organizational culture and climate: new perspectives and challenges. *Frontiers in Psychology.* 2023; 14:1267945. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1267945>
- [47]. Iragi C, Kyongo J. Organizational culture and innovation: An empirical investigation. *Zenodo / Research Publish Journals.* 2023. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10439019>
- [48]. Aichouche R, Chergui K, Brika SKM, El Mezher M, Musa A, Laamari A. Exploring the relationship between organizational culture types and knowledge management processes: A meta-analytic path analysis. *Frontiers in Psychology.* 2022; 13:856234. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234>
- [49]. Ha VD. Impact of organizational culture



Developing a Model for the Enhancement and Promotion of Organizational Culture in Sarkhoon and Qeshm Gas Refining Company

Zeinab Zarepour^{1*}, Mohsen Safari¹, Isa Bakhoda², Mahmoud Darvishnejad³, Ali Moradpour Jaghdari³, Alireza Salehi³

1. Strategic Management Research Group, Academic center for education culture and research of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran
2. Head of Research and Technology Affairs, Sarkhoon and Qeshm Gas Refining Company, Instructor, Bandar Abbas, Iran
3. Sarkhoon and Qeshm Gas Refining Company, Instructor, Bandar Abbas, Iran

ARTICLE INFO

RESEARCH ARTICLE

Article History:

Received: 29 September 2025

Revised: 06 November 2025

Accepted: 27 November 2025

Keywords:

Organizational Culture
Organizational Culture Modeling
Grounded Theory
Gas Industry
Paradigmatic Model

ABSTRACT

The present study was conducted to design a model for the development and promotion of organizational culture in Sarkhoon and Qeshm Gas Refining Company. This is an applied research in terms of objective and a qualitative study in nature, utilizing the Grounded Theory strategy. Data were collected through semi-structured interviews with 19 experts (managers and senior specialists) selected via purposive sampling, and the process continued until theoretical saturation was achieved. In the open coding stage, 60 sub-categories were initially extracted, and after expert validation, 55 categories were confirmed. During the axial coding stage, these categories were organized into 6 paradigmatic dimensions and 10 main categories, including: Causal Conditions (organizational and individual factors), Central Phenomenon (promotion of organizational culture), Contextual Conditions (organizational and individual factors), Intervening Conditions (organizational and individual factors), Strategies (organizational leadership and human resources), and Consequences (organizational effectiveness and individual growth). The results indicate that by identifying innovative indicators such as organizational justice, HSE culture, organizational commitment, and pride in the company-which were overlooked in previous studies of this organization-the research depicts new dimensions of organizational culture. Ultimately, the integration of these dimensions has led to a comprehensive model that can serve as an operational roadmap to facilitate human capital enhancement and continuous performance improvement in the gas industry.

DOR: [20.1001.1.2510.1112.1404.07.07](https://doi.org/10.1001.1.2510.1112.1404.07.07)

How to cite this article

Z. Zarepour, M. Safari, I. Bakhoda, M. Darvishnejad, A. Moradpour Jaghdar, A.R. Salehi, Developing a Model for the Enhancement and Promotion of Organizational Culture in Sarkhoon and Qeshm Gas Refining Company. *Iranian Journal of Gas Engineering*, 2025 12(3): 85-109. (https://ijge.irangi.org/article_735122.html)

* Corresponding Author.

E-mail address: tzarepour@ut.ac.ir, (Z. Zarepour).

Available online 21 December 2025

25885-5251/© 2014 The Authors. Published by Iranian Gas Institute.

This is an open access article under the CC BY license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

