



Designing a Model to Explain High Performance Organizational Culture in Iranian Petrochemical Industries; A Qualitative Approach

Mostafa Eftekhari¹
Ali Farrahi (Ph. D.)²
Mina Jamshidi³

Abstract

The purpose of this article is to design a model of organizational culture with high performance in Iran's petrochemical industry. This research is considered as qualitative research that in the first step information was extracted by extensive study of theoretical foundations, including references books, journals and related articles, Based on this framework, in-depth semi-structured interviews were conducted with 11 industry and academic experts with experience in the field of study. Sampling by non-probability method was targeted until the theoretical saturation was achieved. In the next step, the data obtained from the interviews were analyzed and coded using thematic analysis by Maxqda2020 software. The initial model was validated in the form of Delphi panel with the participation of 11 industrial and academic experts. In this regard, after returning the questionnaires, the standard deviation and Kendall agreement coefficient were calculated. The results showed that the necessary agreement for the final validity of the model has not been reached (Kendall coefficient in the first stage was 0.073 and in the second stage was 0.076). Therefore, the same method continued, by merging, deleting or modifying some indicators, until three stages and the agreement coefficient of Kendall in the third stage with a coefficient of 0.633 was at the desired level. Finally, the results of data analysis of the qualitative part of this study indicate four main categories, 13 sub-categories and 94 basic themes related to high-performance organizational culture in Iran's petrochemical industry. The results also show that behavioral factors in the analysis of the qualitative part in terms of frequency with 29.6% of the items mentioned by the interviewees in the first category, internal bedding factors with a frequency of 26.6% in the second category, process factors with a frequency of 25.1% in the category Third and the category of external bedding factors with a frequency of 18.7% are in the fourth category.

Keywords: *High Performance Organizational Culture; Thematic Analysis; Delphi Method.*

-
1. Department of governmental management, Central Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, mo.eft294@gmail.com.
 2. Department of strategic planning management, Emam Hossein Comprehensive University, Tehran, Iran (Corresponding Author), dr-farrahi@yahoo.com.
 3. Department of governmental management, Central Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.



طراحی مدلی برای تبیین فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران؛ رویکرد کیفی

مصطفی افتخاری*، علی فرهی**

مینا جمشیدی***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۶/۰۲

چکیده

هدف این مقاله، طراحی الگوی فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی به حساب می‌آید که در گام نخست با مطالعه گسترده مبانی نظری، از جمله مراجعه به کتب، مجلات و مقالات مرتبط، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری و چارچوب اولیه پژوهش استخراج شد. براساس این چارچوب، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته عمیق با ۱۱ نفر از خبرگان صنعتی و دانشگاهی با تجربه در حوزه مطالعه صورت گرفت. نمونه‌گیری با روش غیر احتمالی هدف‌مند تا رسیدن به اشباع نظری بوده است. در گام بعدی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون (تماتیک) و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda 2020 تحلیل و کدگذاری شدند. مدل اولیه در قالب پنل دلفی با مشارکت ۱۱ نفر از خبرگان صنعتی و دانشگاهی اعتبارسنجی شد. در این راستا پس از بازگشت پرسشنامه‌ها میزان انحراف معیار و ضریب توافقی کندانال مورد محاسبه قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد توافق لازم جهت اعتبار نهایی مدل، صورت نگرفته است (ضریب کندانال در مرحله اول ۰/۰۷۳ و در مرحله دوم ۰/۰۷۶ بوده است). بنابراین، همین روش، با ادغام، حذف و یا اصلاح برخی شاخص‌ها، تا سه مرحله ادامه یافت تا ضریب توافقی کندانال در مرحله سوم با ضریب ۰/۶۳۳ در حد مطلوبی قرار گرفت. نهایتاً نتایج تحلیل داده‌های بخش کیفی این پژوهش، نشانگر ۴ مقوله اصلی، ۱۳ مقوله فرعی و ۹۴ مضمون پایه مربوط به فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل رفتاری در تحلیل بخش کیفی از حیث فراوانی با ۲۹٪/۶ موارد عنوان شده توسط مصاحبه‌شوندگان در رده اول اهمیت، عوامل بستر ساز درونی با فراوانی ۲۶٪/۶ در رده دوم، مقوله عوامل فرایندی با فراوانی ۲۵٪/۱ در رده سوم و مقوله عوامل بستر ساز بیرونی با فراوانی ۱۸٪/۷ در رده چهارم قرار دارند.

کلیدواژه: فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا؛ تحلیل مضمون؛ روش دلفی

mo.efte294@gmail.com

* گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

dr-farrahi@yahoo.com

** گروه مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

minja5ir@yahoo.com

*** گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

سازمان‌ها همانند افراد دارای شخصیت‌های متفاوتند و همانند انسان، دارای ویژگی‌هایی هستند که این ویژگی‌ها می‌توانند به صورت صمیمی، خلاق، نوآور یا محافظه‌کار باشند و براساس همین ویژگی‌ها می‌توان نگرش‌ها و رفتارهای کسانی را که درون این سازمان‌ها هستند، پیش‌بینی نمود (الیرن^۱، ۲۰۰۷). مقصود این است که می‌خواهیم بگوییم در سازمان یک «متغیر سیستمی» وجود دارد و آن پدیده را نمی‌توان به راحتی تعریف نمود، ولی به طور حتم وجود دارد و افراد برای معرفی سازمان از اصطلاحات، عبارات و کلمات مشابه استفاده می‌کنند. ما این متغیر را فرهنگ سازمانی می‌نامیم (جکسون و همکاران^۲، ۲۰۱۸). فرهنگ سازمانی نظامی از اعمال، ارزش‌ها و عقاید مشترک است که در درون سازمان گسترش یافته و رفتار انسانی خود را هدایت می‌کند (فرنچ و همکاران^۳، ۲۰۰۸:۳۶۴). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی‌برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (سنجقی و فرهی^۴؛ ۱۳۹۲).

از سوی دیگر، یک مفهوم بسیار مهم از فرهنگ سازمانی که می‌تواند تأثیر چشمگیر بر عملکرد سازمان داشته باشد، فرهنگ با عملکرد بالاست^۴ (HPC) (گاروین^۵، ۲۰۱۸). فرهنگ با عملکرد بالا، راهی برای کار کردن و تنظیم مجموعه‌ای از ارزش‌هاست که کارکنان را ترغیب و دلبسته می‌سازد و برای دستیابی به اهداف، مشارکت می‌کنند (جانان اسکوربار، ۲۰۱۸). نتایج تحقیقاتی که توسط پیترز و واترمن در مورد سازمان‌ها با فرهنگ عملکرد بالا صورت گرفته، نشان داده است که وجود ارزش‌ها و باورهای اساسی در این سازمان‌ها موجب ترقی و پیشرفت آنها را فراهم نموده و این باورهای اساسی است که سازمان‌های با فرهنگ پربازده را شکل می‌دهند (هو و همکاران^۶، ۲۰۱۷). فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا یک مزیت رقابتی پایدار و عامل کلیدی در اثربخشی سازمانی است و به عنوان ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری، بر

1. Elearn
2. Jackson & et al.
3. French & et al.
4. High Performance Culture
5. Garvin
6. Hu & et al.

انتخاب و معنادادن به رفتار مدیران و کارکنان، اثر غیرقابل انکاری دارد (نایبرگ و همکاران^۱، ۲۰۱۳). تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که از فرهنگ با عملکرد بالا استقبال می‌کنند، کارکنانشان بیشتر آمادگی تغییر را دارند و ایجاد تغییرات در رفتار کارکنانشان آسان‌تر است و سازمان‌هایی که این ویژگی را ندارند، مجبورند زمان و انرژی بیشتری قبل از هرگونه بهبود چشمگیر از خود بروز دهند (پولاکوس و همکاران^۲، ۲۰۱۷).

ازسوی دیگر، امروزه صنایع به‌خوبی دریافته‌اند که جهت موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و بقا در محیط رقابتی کسب و کار نیازمند الگویی برای بهبود عملکرد می‌باشند (فورچونا^۳، ۲۰۱۸). همچنین نیروی انسانی به‌عنوان یک عامل حیاتی برای موفقیت صنایع، جهت دستیابی به بهترین نتایج، نیازمند مدیریت فرهنگ می‌باشند (محمودآبادی، ۲۰۱۹). براین اساس فرهنگ با عملکرد بالا (پربازده) در سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو به‌عنوان یک الگوی سازمانی مدنظر قرار گرفته است که مسئولیت آن برعهده رهبران عالی سازمانی می‌باشد (تزکان^۴، ۲۰۱۸). همچنین بسیاری از برنامه‌های فرهنگ سازمانی به‌دلیل فقدان پیش‌زمینه‌ها و آمادگی‌ها شکست می‌خورند یا به نتایج و دستاوردهای موردانتظار نائل نمی‌شوند و حدود ۷۵٪ برنامه‌ها و کوشش‌هایی که با هدف ایجاد تحول در حوزه فرهنگ سازمانی آغاز می‌شود، ناتمام می‌مانند (بیر^۵، ۲۰۱۸) که صنعت پتروشیمی کشور نیز از این قاعده مستثنا نبوده و به‌تبع دیگر صنایع، زیان‌های زیادی را از عدم توجه کافی به موضوع فرهنگ سازمانی متحمل شده است (مرکز پژوهش‌های وزارت نفت، ۱۳۹۲). لذا با توجه به چشم‌انداز صنعت پتروشیمی (که در افق ۱۴۰۴ ایران باید اولین تولیدکننده مواد و کالاهای پتروشیمی از لحاظ ارزش در منطقه باشد) و رسالت و مأموریت گسترده و متنوعی که این صنایع دارند، همچنان فاصله زیادی با سطح عملکرد سازمان‌های تراز جهانی و رقبای منطقه‌ای خود دارد که تحقق این چشم‌انداز و تبدیل شدن به صنعتی با عملکرد تراز جهانی بدون شک نیازمند سرمایه انسانی با فرهنگ عملکردی تراز منطقه‌ای و جهانی است (مجله ایران اکونومیست^۶، ۱۳۹۶). حال با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا و تأثیری که این مفهوم می‌تواند در بهبود

1. Niberg & et al.
2. Polakos & et al.
3. Furtuna
4. Teckan
5. Beer
6. Iran Economist Magazine

عملکرد سازمانی داشته باشد، نویسندگان در این پژوهش به دنبال آن هستند تا مدل جامع و کاربردی فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران را طراحی و تبیین کنند.

مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف فرهنگ سازمانی

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. برای نمونه، فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش‌های غالب که به وسیله یک سازمان حمایت می‌شود، توصیف شده است (شاین^۱، ۲۰۰۴). یا مفروضات و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک می‌باشند، تعریف شده است (دوریوال، گارسیا^۲، ۲۰۱۸). رایینز (۱۹۹۸) فرهنگ سازمانی را استنباط مشترک کارکنان نسبت به سازمان دانسته و همین استنباط‌ها را موجب تفکیک سازمان‌ها از یکدیگر ذکر می‌کند. به طور کلی وجه مشترک همه این تعاریف و تعاریف دیگری که از فرهنگ سازمانی صورت پذیرفته، وجود یک سلسله باورها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای یک سازمان است؛ از این رو فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش‌های مشترکی است که در یک سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند (رایینز^۳، ۱۹۹۸).

فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا مبانی فرهنگی، راهبرد، هدف‌ها و روش کار سازمان را معین می‌سازد (الیرن، ۲۰۰۷). ارزش‌ها و الگوهای ذهنی رهبران و مدیران ارشد، تاحدی ساخته و پرداخته سابقه فرهنگی خود آنان و تجربیات مشترک آنان است (باس^۴، ۲۰۰۶). اگر می‌خواهیم سازمانی کارا تر و مؤثرتر داشته باشیم، باید نقش فرهنگ را در زندگی سازمانی بشناسیم (زارعی متین، ۱۳۹۰). همچنین هنگامی که سازمان‌ها، فرهنگ‌های مختلف داشته باشند، افراد نیز درک و برداشت مختلفی از ارزش‌های سازمان و تغییرات آن دارند که این بر نوع پذیرش افراد اثرگذار است (وی^۵، ۲۰۰۸:۲۰۰۸). به علاوه، کارکنان یک سازمان با فرهنگ قوی از ارزش‌های سازمان با کمترین چون و چرایی پیروی خواهند کرد؛ ولی فرهنگ ضعیف‌تر تنها خطوط راهنمای کلی برای اعضای آن فراهم می‌کند (دوبرین^۶، ۲۰۱۲). این

1. Schein Edgar
2. Dorival-García
3. Robbins
4. Bass
5. Wee
6. Dubrine

همان قدرت فرهنگ به عنوان یک ابزار بالقوه برای هم راستا کردن کارکنان با اولویت های راهبردی سازمان است (چاتمن و همکاران^۱، ۲۰۱۱: ۷۰۸).

فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا (HPC^۲)

دستیابی به یک رشد پایدار در عصر شکست و رقابت های سرسخت، نیازمند یک تعهد همه جانبه برای ساخت یک نوع فرهنگ است که عملکرد سازمان را پیشرانی کند. تحقیقات نشان می دهد که سازمان هایی که به فرهنگ عملکرد بالا دلبسته هستند، نتایج خارق العاده ای در کسب و کارشان، رضایت مشتریان و تعهد بالاتر کارکنان و سودآوری بیشتر تولید می کنند (وانایا، ۲۰۲۰). طرح نظریه فرهنگ عملکرد بالا از سوی پیتر سنگه زمینه را برای ارائه دیدگاه های مختلف صاحب نظران فراهم آورد که هر یک به نوعی و با رویکردی خاص مؤلفه های یک فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا را معرفی کرده اند. دیوید گاروین (۲۰۱۸) استدلال می کند که ما نیاز داریم مدیران را مطلع سازیم که چگونه می توانند یک فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا به وجود بیاورند.

برای خلق یک فرهنگ با عملکرد بالا، رهبران باید یک تعریف مفید و کاربردی از فرهنگ داشته باشند؛ تعریفی که به صورت منحصر به فردی با خلق ارزش ارتباط ایجاد کند و تیم های کاری را با فرهنگ مدنظر هم راستا کند و بسیار مهم تر، تنظیم یک برنامه عملیاتی برای ایجاد و ثابت کردن فرهنگ مورد نیاز برای موفقیت سازمان است (کن اوهرلر^۳، ۲۰۱۸). زمانی که ارزش های زیادی خلق شده و بعضی اوقات توسط افرادی که سازمان را می سازند، به فراموشی سپرده شده است، اینجا زمان واقعی توجه به فرهنگ با عملکرد بالاست (کن اوهرلر، ۲۰۱۸). فرهنگ عملکرد بالا، فرهنگی است که در آن رسیدن به سطح بالای عملکردی یکی از راه های زندگی محسوب می شود (آرمسترانگ^۴، ۲۰۰۷). فرهنگ با عملکرد بالا، فرهنگی است که یک محیط فیزیکی و مجازی را طراحی می کند که کارکنان تا حد امکان برای پشتیبانی از اهداف و ارزش های کلیدی سازمان، کاراتر می شوند (گارتنر^۵، ۲۰۱۹). مویلانن^۶ (۲۰۱۶)، فرهنگ با

1. Chatman & et al.
2. High Performance Culture
3. Kon oahler
4. Armstrong
5. Gartner
6. Moilanen

عملکرد بالا را فرهنگی می‌داند که در آن یادگیری به‌عنوان مؤلفه‌ای ضروری در ارزش‌ها، چشم‌انداز، اهداف، فعالیت‌های روزانه و ارزیابی‌های آن لحاظ می‌شود. واتکینز و مارسیک^۱ (۲۰۱۷) نیز فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا را فرهنگی دانسته که به‌طور مداوم یاد می‌گیرد و خود را تغییر می‌دهد. سازمانی که فرهنگ عملکردی بالایی دارد، جو فشاری را ایجاد می‌کند که به توسعه محیطی برای دستیابی به بهترین عملکردها کمک می‌کند (همرلینگ و کلرمن^۲، ۲۰۱۳). فرهنگ عملکرد بالا، ترکیبی است از رفتارهای مرتبط با مشارکت و دلبستگی کارکنان و رفتارهای با گرایش خاص راهبرد سازمان است (بی‌سی جی^۳، ۲۰۱۳).

سازمان با فرهنگ عملکرد بالا در یک نقطه متوقف نمی‌شود و قادر است تغییرات معنی‌داری برای بهبود برنامه‌ها، خدمات، محصولات، فرایندها و خلق ارزش‌های جدید برای ذی‌نفعان سازمان ایجاد کند (مؤسسه تالرو سولوشن^۴، ۲۰۱۶). سازمان‌های با فرهنگ عملکرد بالا، از تغییر نمی‌ترسند و روندها و نوآوری‌های جدید را در آغوش می‌گیرند تا رقابتی بمانند (ایتان شریر^۵، ۲۰۱۶). در این‌گونه سازمان‌ها، 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 (دنسون^۶، ۲۰۱۲). فرهنگ با عملکرد بالا، میزان علائم محیطی را که سازمان دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد (دنسون، ۲۰۱۲). فرهنگ با عملکرد بالا در واقع به اولویت‌های راهبردی شما بستگی دارد (آون هویت^۷، ۲۰۱۷). برای مثال یک فرهنگی را که فرایندمحور و مخالف ریسک است، در نظر بگیرید، این فرهنگ به‌نظر دارای ویژگی‌های فرهنگی نامطلوب است، اما در سازمان‌های شبیه هواپیمایی‌ها و یا ارتش که ایمنی اولویت است، این ویژگی فرهنگی ارزش‌های سازمانی را هدایت می‌کند. به‌طور مشابه نوآوری به‌صورت معمول به‌عنوان یک ویژگی فرهنگی مطلوب در نظر گرفته می‌شود اما در نظر بگیرید تعدادی از روش‌های مالی نوآورانه و ضدارزش را که ورای بحران‌های مالی اخیر اتفاق افتاد (اون هویت، ۲۰۱۷).

1. Watkeinz, Marsick
2. Hemerling, Kelerman
3. Boston Consulting Group
4. Tolero Solution Institution
5. Eithan Sharir
6. Denison
7. Aon Hewwit

بی سی جی (۲۰۱۳) اعتقاد دارد یک فرهنگ با عملکرد بالا به بیش از یک سری ویژگی‌های استاندارد نیاز دارد. آنها دریافته‌اند که این نوع فرهنگ‌ها، صرف نظر از اندازه و نوع صنعت سازمان، دو ویژگی برجسته دارند: ۱. مجموعه‌ای از رفتارهای مطلوب که به صورت مشارکت و دلپستگی کارکنان ظاهر می‌شود که منجر می‌شود کارکنان درگیر و متعهد به کار و هدف سازمان باشند و از اینکه برای کارشان سنگ تمام می‌گذارند، کاملاً راضی هستند. ۲. یک مجموعه از رفتارهای خاص که هم‌راستا با راهبرد سازمان است؛ اهداف سازمانی را ارتقا می‌دهد و راهبردی طراحی می‌شود تا آنها را بفهمیم. یک فرهنگ عملکرد بالا به عنوان یک مینا از اجرای راهبردهای سازمان حمایت می‌کند و رهبران را قادر می‌سازد تا ارزیابی، انتخاب، بهینه‌سازی و حفظ یک مجموعه کامل از اقدامات بهبود مرتبط با اولویت‌های بالا و مأموریت را حفظ کنند. فرهنگ عملکرد بالا باید بخش جدایی‌ناپذیر تمام برنامه‌ریزی‌های راهبردی باشد که به رهبری متعهد، قوی و شفاف نیاز دارد که از هیئت‌مدیره و مدیرعامل شروع و در تمام سطوح مدیریتی گسترش یابد (بانی و کوشرانه^۱، ۲۰۱۷). روش‌های اثبات‌شده برای توسعه یک فرهنگ عملکرد بالا در عمل به حوزه‌های کلیدی مانند هم‌راستایی، پاسخگویی، رفتارها و اعمال استاندارد، توسعه رهبری، انضباط و ثبات اشاره می‌کنند (بانی و کوشرانه، ۲۰۱۷). یک فرهنگ با عملکرد بالا از کارکنان و دلپستگی و مشارکت آنان پشتیبانی و آنان را هدایت می‌کند تا تجربه، کیفیت، ایمنی و عملکرد خود را توسعه دهند و این مهم، کارکنان را در موقعیت موفقیت قرار می‌دهد و احساسات و تعهدشان را به سمت اهداف سازمان جهت‌دار می‌کند (بانی و کوشرانه، ۲۰۱۷).

دسته‌بندی مطالعات فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا

پولاکوس^۲ (۲۰۱۹) مقاله‌ای با عنوان «ساختن فرهنگ عملکرد بالا با نگاه تازه به مدیریت عملکرد» را ارائه داد که نتایج حاکی از آن بود که مشکل‌ترین بخش سیستم برای پیاده‌سازی فرهنگ با عملکرد بالا، سرمایه انسانی است (مدیران و کارکنانی که نسبت به ارزش فرهنگ با عملکرد بالا قانع نشده باشند و نیاز است برای پیاده‌سازی آن توجه زیادی به این مسئله شود). **تحقیقات وریک و میلیان (۲۰۱۶)** نشان می‌دهد که ایجاد فرهنگی که منجر به شکل‌گیری یک محل کار عالی، ارائه خدمات استثنایی به مشتری و عملکرد

1. Bani & Koschrane
2. Pulakos

سازمانی چشمگیر می‌شود، نیازمند محرک‌های خاص است. پنج محرکی که شرکت زیپاز آنها برای ایجاد فرهنگ خود استفاده می‌کند، عبارتند از: ۱. رهبران متعهد، ۲. ارزش‌های کلیدی کاربردی، ۳. منابع انسانی هماهنگ با ارزش‌های اصلی، ۴. راهبرد مشتری‌مدار، ۵. کارهای مدیریتی مبتنی بر ارزش‌های اصلی. این موضوع که محرک‌ها باید از یکدیگر حمایت کنند تا کارمندان نیز به همین رفتار تشویق گردند، اهمیت زیادی دارد. **ریچارد برت**^۱ (۲۰۱۷) مقاله‌ای با عنوان ساختن فرهنگ با عملکرد بالا ارائه داد و دریافت که برای ایجاد یک فرهنگ عملکرد بالا باید به موارد ذیل پرداخته شود: ۱. توجه زیاد به توسعه رهبری، ۲. ایجاد اعتماد در تیم رهبری، ۳. توانمندسازی و قدردانی از کارکنان. **گروه مشاوران بوستون**^۲ (BCG) (۲۰۱۳)، هفت اهرم موقعیتی را شناسایی کرده است که هفت بعد رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا را تشکیل می‌دهند: ۱. رهبری، در رابطه با نمونه رفتار رهبران، حالت ارتباط آنها به‌ویژه برای تقویت رفتارهای مطلوب، رهبران افسانه‌ای و، ۲. کارکنان و توسعه: نوع کارکنانی که به کار گرفته و استخدام می‌شوند، فرصت‌هایی برای کار با مفهوم و نوع مسیرهای کاری و رشد فردی سازمان را فعال می‌سازند، چگونه استعدادها پرورش یافته و حفظ می‌شوند و، ۳. مدیریت عملکرد: شاخص‌های کلیدی عملکرد که سازمان برای تعیین محرک‌های عملکردی دنبال می‌کند و نیز سیاست‌ها و اقدامات به جبران، مزایا، بررسی‌ها، توسعه و، ۴. تعاملات غیررسمی: شبکه‌ها، ماهیت تعاملات همکاران و جمع‌آوری اطلاعات و حوادث، ۵. طراحی سازمان: ساختار سازمانی، فرایندها و نقش‌ها و ...، ۶. منابع و ابزار: پروژه‌هایی که به آن بودجه اختصاص داده شده است، دستیابی به منابع انسانی، نظام‌های مدیریتی و ابزار تحلیلی و ۷. ارزش‌ها: اعتقادات جمعی، ایدئال و هنجارها که نتیجه‌گیری افراد را هدایت می‌کند و به آنها کمک می‌کند و ... **ال. اسبورن و همکاران**^۳ (۲۰۱۷) به بررسی سازمان‌های با فرهنگ پربازده: پروفایل متمایزکننده پرداختند و توانستند مدل سازمانی عملکرد بالا را ارائه دهند. **گوپتا**^۴ (۲۰۱۳)، مقاله‌ای با موضوع عملکرد بالا بر پایه فرهنگ سازمان‌ها ارائه داد و دریافت که عملکرد بالای سازمانی با منطبق‌بودن با فرهنگ متعالی به‌دست می‌آید و ارائه مدل در این زمینه با

1. Barret
2. Boston Consulting Group
3. L. Sborn & et al.
4. Gupta

متغیرهای مدل فرهنگی هافستد طراحی شد. از سوی دیگر در **مجله اکسنچر**^۱ (۲۰۱۸)، فرهنگ عملکرد بالا: تسهیم خدمات سازمانی ارائه شد و پرسش و پاسخ های جالب در این حوزه انجام شد. **حسن الفاروق**^۲، **مارگرت ویندر**^۳؛ **دپارتمان اقتصاد اوهایو امریکا** (۲۰۱۷) به بررسی فرهنگ، مؤسسات و عملکرد شرکت پرداختند، آنها دریافتند ویژگی های خاص شرکت (اندازه، سن و وضعیت رهبری) برای عملکرد شرکت مهم هستند. از آن مهم تر مؤسسات فرهنگی بر عملکرد شرکت تأثیر چشمگیری دارند. براین اساس، نتایج پیشینه پژوهش حاکی از آن است که موضوع فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در کشور ما ایران مورد توجه کمتری قرار گرفته است. با این توصیف، می توان گفت که این موضوع در صنایع پتروشیمی ایران به صورت تکامل نیافته و مسائل و موضوعات کلیدی بسیاری برای پژوهش در این عرصه به حال خود باقیمانده است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش های کیفی به حساب می آید که در گام اول، نویسندگان با مطالعه اکتشافی گسترده، مبانی نظری، شامل داده های آرشیوی، مقالات منتشر شده در مجلات علمی داخلی و خارجی، همایش ها، سمینارها و کنفرانس ها و کتاب های تألیفی، فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا را مورد بررسی و تحلیل قرار داده و اطلاعات مورد نیاز را گردآوری و چارچوب اولیه را استخراج نمودند. براساس این چارچوب، پروتکل مصاحبه مشخص شد. در این پژوهش برای انتخاب مصاحبه شونده گان از روش نمونه گیری غیراحتمالی هدف مند استفاده شد که براساس مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان، اطلاعات مورد نظر جمع آوری شد. جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان دانشگاهی و صنعتی مرتبط با صنایع پتروشیمی ایران است که در حوزه فرهنگ سازمانی دارای تجربه بوده اند (جدول ۱).

1. Excenture Magazine
2. Hassan Alfarouq
3. Margaret Winder

جدول ۱. ویژگی خبرگان (مصاحبه‌شوندگان)

ردیف	رشته تحصیلی	سمت سازمانی	سابقه	سازمان
۱	دکتری مدیریت استراتژیک	مشاور رئیس جمهور و رئیس هیئت مدیره شستا	۴۰	شستا
۲	دکتری مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی	۱۴	دانشگاه آزاد اسلامی
۳	دکتری شیمی	مدیر اسبق پتروشیمی شیراز	۴۰	پتروشیمی شیراز
۴	دکترای مدیری بازرگانی	مدیر عامل اسبق گروه	۳۵	پتروپارس پتروشیمی
۵	دکتری مدیریت صنعتی	مدیر عامل گروه	۲۵	پتروشیمی لاوان
۶	دکتری مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی	۱۰	دانشگاه مازندران
۷	دکتری مدیریت	عضو هیئت مدیره	۱۲	شرکت نگهداشت
۸	کارشناس ارشد مدیریت	مدیریت منابع انسانی	۱۰	شرکت تاپیکو
۹	کارشناس ارشد صنایع	هیئت علمی	۱۷	دانشگاه آزاد اسلامی
۱۰	دکتری شیمی محض	مدیر عامل اسبق	۳۵	شرکت لاوان
۱۱	کارشناس ارشد مدیریت	عضو هیئت مدیره	۲۷	شرکت تاپیکو

برای نمونه‌گیری از ۱۱ نفر از خبرگان با روش هدف‌مند استفاده شده است که دارای شرایط زیر باشند: الف) حداقل ۱۰ سال سابقه اشتغال، ب) سابقه مدیریت بر حداقل ۱۰ کارمند، ج) داشتن تخصص در حوزه فرهنگ سازمانی.

جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها، تاجایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگری فراهم نبود، ادامه یافت. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و برای کدگذاری با روش تحلیل مضمون^۱ (تماتیک) از آنها بهره‌برداری شده است. در این پژوهش بعد از هر مصاحبه، متون از مصاحبه‌ها استخراج و به فایل متنی Word تبدیل شده است و سپس به روش تحلیل مضمون (تماتیک)، سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی روی داده‌ها انجام شد. بدین منظور ابتدا داده‌ها خط‌به‌خط خوانده و کدهای باز (که همان جملات

خود مصاحبه کنندگان است) استخراج شد و همچنین از نرم افزار Maxqda2020 به عنوان نرم افزار تحلیل کیفی، برای ترسیم شبکه مضامین بهره گرفته شد که ویژگی های کامل روش شناختی پژوهش در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. ویژگی های روش شناختی مراحل مختلف کیفی پژوهش

پژوهش کیفی (تدوین مدل فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی)		مرحله
مصاحبه ذهن کاوی	مطالعات کتابخانه ای	روش شناسی
مدیران ارشد صنایع پتروشیمی و اساتید دانشگاهی	کتاب، مقالات منتشر شده در مجلات داخلی و خارجی و همایش های علمی مرتبط و....	جامعه آماری
۱۱ نفر مدیران ستادی و دانشگاهی: (پست سازمانی: ۶ نفر عضو هیئت مدیره در صنایع پتروشیمی و ۵ نفر عضو هیئت علمی دانشگاه؛ تحصیلات: ۸ نفر دارای تحصیلات دکتری، ۳ نفر فوق لیسانس)	-----	نمونه آماری
غیراحتمالی هدف مند و قضاوتی	-----	روش نمونه گیری
مصاحبه نیمه ساختاریافته (براساس پروتکل مصاحبه حاصل از مطالعات نظری)	جستجو در پایگاه های علمی معتبر داخلی و خارجی	ابزار گردآوری داده ها
تحلیل تم (تماتیک) با استفاده از نرم افزار Maxqda2020	-----	روش تحلیل داده ها
روش دلفی	-----	روایی
روش مراجعه مجدد (بازآزمون)	-----	پایایی

پس از تحلیل تماتیک مصاحبه ها، الگوی فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران پدیدار شد. برای سنجیدن روایی مدل، مدل اولیه در قالب پنل دلفی^۱ با مشارکت ۱۱ نفر از خبرگان صنعتی

و دانشگاهی اعتبارسنجی شد که به منظور دستیابی به صحت و اعتبار مطالعه در بخش کیفی از طریق روش مراجعه مجدد (باز آزمون) معیارهای اعتبارپذیری و اعتمادپذیری مورد توجه و استفاده قرار گرفت. در بخش کمی و روایی پرسشنامه‌ها حداقل مقدار قابل قبول CVR با این تعداد ارزیاب، براساس جدول لاوشه ۰/۴۹ می‌باشد که مقدار CVR برای تمام متغیرها بالای ۰/۴۹ بوده و همچنین شاخص CVI نیز بالای ۰/۷۹ بوده است که نشان از ساده، واضح و مربوط بودن سؤالات دارد. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد که ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بالای ۰/۷ برای کل پرسشنامه ۰/۸۱۵ بوده است که نشان‌دهنده پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد.

پس از بازگشت پرسشنامه‌ها میزان انحراف معیار و ضریب توافقی کندال^۱ مورد محاسبه قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد توافق لازم جهت اعتبار نهایی مدل صورت نگرفته است (ضریب توافقی کندال در مرحله اول ۰/۰۷۳ و در مرحله دوم ۰/۰۷۶ بوده است). بنابراین، همین روش، با ادغام، حذف و یا اصلاح برخی شاخص‌ها، تا سه مرحله ادامه یافت. با توجه به نتایج به دست آمده در دور سوم دلفی و همچنین ضریب توافق نسبتاً بالای (۰/۶۳۳) که در جدول (۳) به دست آمده است (ضریب کندال از ۰/۵ بالاتر است و به سمت ۱ بیشتر میل می‌کند) ضریب توافق در حد نسبتاً قوی ارزیابی می‌شود، در نهایت مؤلفه‌های مدل فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا تأیید شدند. به علاوه میانگین شاخص‌ها در دور سوم نسبت به دو دور قبل افزایش یافت که نشان‌دهنده میزان تأثیر این مؤلفه‌ها در حد زیاد و بسیار زیاد است. همچنین، انحراف معیار دور سوم این مؤلفه‌ها نشان‌دهنده کوچک‌تر شدن آن از دور اول و دوم است که خود بیانگر افزایش توافق میان اعضاست.

جدول ۳. نتایج آماری دور سوم دلفی

N	۱۱
Kendall's W(a)	۰/۶۳۳
Chi-Square	۸۷/۷۶۰
df	۸

1. Kendall's W Ranks

ضریب توافق W کندال، شکل نرمال شده آزمون فریدمن می‌باشد و به سنجش میزان توافق رتبه‌بندی‌ها بین پاسخگویان می‌پردازد.

.Asymp. Sig

۰/۴۸۷

یافته‌های پژوهش

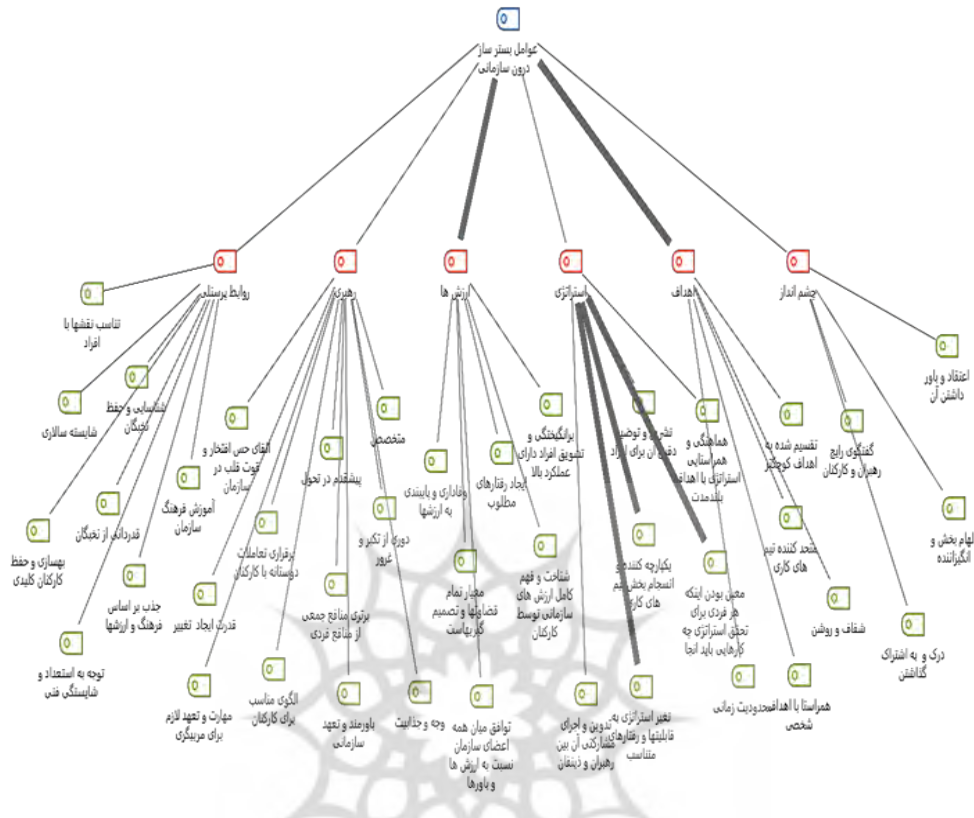
با انجام تحلیل مضمون پس از مراحل کدگذاری باز تعداد ۹۴ مضمون پایه استخراج شد (جدول ۴) و از تحلیل آنها در مرحله کدگذاری محوری، ۱۳ مضمون سازمان‌ده یا مقوله فرعی به‌دست آمد و در آخر نیز با بررسی نهایی و کدگذاری انتخابی ۴ مضمون فراگیر یا مقوله اصلی حاصل شد. با استفاده از شبکه مضامین به‌دست آمده، الگوی فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران به‌دست آمد.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری باز یکی از مصاحبه‌های انجام‌شده در پژوهش

کدهای شناسایی شده	پاسخ مصاحبه	کد مصاحبه
اهداف شفاف و روشن	در حوزه جهتگیری های اساسی در فرهنگ پربازده، اصولاً	مصاحبه شماره ۲
ارزش های روشن و شفاف	هرچه سازمان و افرادش نسبت به اهداف و ارزش ها و	
اهداف فهمیده شده	استراتژی سازمانی آگاهتر باشند و این مسئله تفهیم شده باشد	
چشم انداز فهمیده شده	می تواند کمک کند به پیشبرد موفقتر سازمان. اگر رهبری	
استراتژی دستیابی به اهداف	سازمان بتواند روشی را بکار گیرد که کارکنان و مدیران در	
تعریف نقش	سطوح مختلف دقیقاً بدانند که چه نقشی دارند و خودشان هم	
تعریف پاسخگویی	احساس کنند در تعیین آن نقش موثرند کارها بسیار بهتر انجام	
مشارکت در تصمیم گیری	می شود. مدیریت، ارتباط است مدیریت پیشرفته، ارتباط	
رهبر با نفوذ	بالا تر. یعنی در واقع ما باید اهداف و مأموریتها و ارزشهای	
رهبر با جذب	سازمان را به کارکنان مان تفهیم کنیم و آنها هم آنها را پذیرفته	
احساس ارزشمندی	باشند و با جان و دل به آن اعتقاد داشته باشند. مدیران بایستی	
ارتباطات سازمانی	در امورات و مشکلات مختلف بدون نظر خودش نظرسنجی	
باور به چشم انداز	کند و مشارکت آنها را اعمال کند که دیگران احساس با ارزش	
باور به اهداف	بودن به آنها دست بدهد و مشکلات سازمانی با اجماع بیشتری	
باور به ارزشها	حل خواهد شد. رهبران سازمان باید خودش الگو باشند و	
مشارکت	خودشان نفر اول برای انجام هر تحولی باشد. رهبری موفق	
رهبری، قدرت تبدیل ایده آل به واقعیت	است در هر سازمانی که بتواند ایده آل را تبدیل به واقعیت و	
هدایتگری		

برای نمونه کدهای محوری مقوله عوامل بستر ساز درون سازمانی در نرم افزار Maxqda در شکل (۱)

نمایش داده شده است.



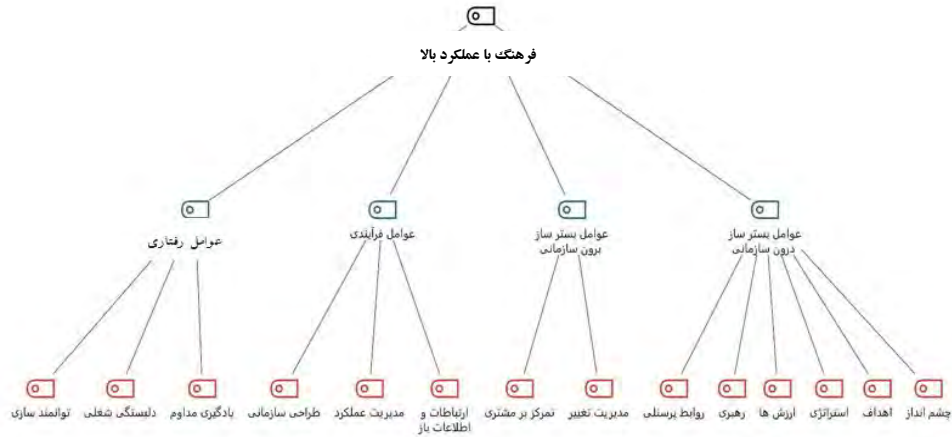
شکل ۱. کدگذاری محوری مقوله عوامل بسترساز درون سازمانی حاصل از نرم افزار Maxqda

و در نهایت جدول (۵) نشانگر کدگذاری نهایی مضامین پایه، مقوله های فرعی و اصلی شناسایی شده از فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا می باشد.

در نرم افزار Maxqda ۲۰۲۰ ابزارهایی تعبیه شده تا بتوان بعد از کدگذاری تحقیق مدل متناسب با پژوهش را طراحی و ارائه کرد. در شکل (۲) تمامی تم های استخراج شده فرهنگ با عملکرد بالا در یک نما به صورت یک مرور کلی نشان داده شده است.

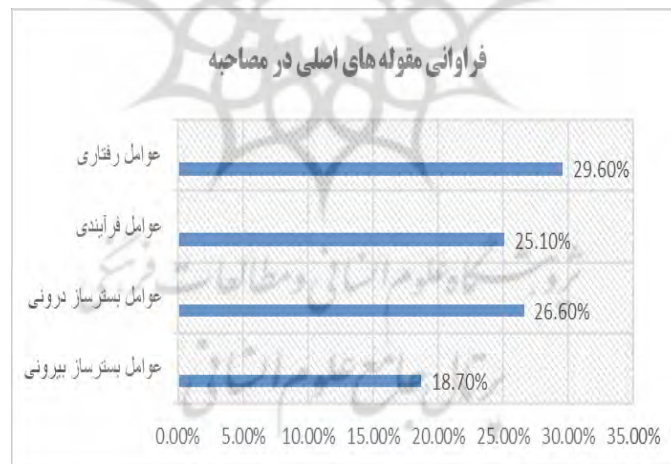
جدول 5. مقوله‌های اصلی، فرعی و برخی از مضامین پایه فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	نمونه‌ای از مضامین پایه
عوامل بستر ساز بیرونی	استقبال از تغییر	آگاهی کارکنان از اهداف تغییر، همسویی اهداف تغییر با اهداف فردی، شناسایی تهدیدات و فرصت‌های محیطی و...
	تمرکز بر مشتری	نوآوری، جلب اعتماد مشتریان، تحقیقات بازار، ایجاد سرمایه اجتماعی و...
عوامل بستر ساز درونی	رهبری	القای حس افتخار و قوت قلب در سازمان، قدرت ایجاد تغییر، برقراری تعاملات دوستانه و...
	روابط پرسنلی	تناسب نقش‌ها با افراد، بهسازی و حفظ کارکنان کلیدی، قدردانی از نخبگان، آموزش فرهنگ سازمان، جذب براساس فرهنگ و...
	چشم‌انداز	گفتگوی رایج میان رهبران و کارکنان، درک کردن و به اشتراک گذاشتن، اعتقاد و باورداشتن آن و...
	اهداف	متحدکننده تیم‌های کاری، هم‌راستا با اهداف شخصی، تقسیم شده به اهداف کوچکتر و...
	ارزش‌ها	توافق میان همه اعضای سازمان نسبت به ارزش‌ها و باورها، معیار تمام قضاوت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، وفاداری و پایبندی به ارزش‌ها.
عوامل فرایندی	راهبرد	تدوین و اجرای مشارکتی آن بین رهبران و ذی‌نفعان، تشریح و توضیح دقیق آن برای افراد و ...
	مدیریت عملکرد	بازخورد مداوم از رفتارها و عملکرد افراد در مشاغل، انتظارات شفاف، ارزیابی برپایه ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی و ...
	طراحی سازمانی	نماد و لوگوی الهام‌بخش و انگیزاننده، محیط کاری با نشاط و لذت‌بخش و...
عوامل رفتاری	ارتباطات باز و اطلاعات شفاف	مدیریت تعاملات غیررسمی افراد، تسهیل و تسریع جریان اطلاعات به کمک فناوری‌ها و ابزارهای جدید و...
	توانمندسازی	احساس مالکیت، اختیار و آزادی عمل، نماد افتخارانگیز، مشارکت و...
	دلبستگی شغلی	احساس عدم کفایت، ذهنیت متعالی، احساس غرور از عضو بودن و ...
	یادگیری مداوم	توسعه دایمی مهارت‌ها، پایگاه دانش و انتقال تجارب، رشد و یادگیری در تمام سطوح، تجارب و آموخته‌های مکتوب و ...



شکل ۲. شبکه مضامین خروجی از نرم افزار maxqda ۲۰۲۰

بر اساس نتایج کد گذاری‌های صورت پذیرفته، مقوله‌های اصلی براساس شکل (۳) و مقوله‌های فرعی در شکل (۴) با درج میزان فراوانی آنها در مصاحبه‌ها آورده شده است.



شکل ۳. فراوانی مقوله‌های اصلی در مصاحبه‌ها



شکل ۴. فراوانی مقوله‌های فرعی در مصاحبه‌ها

- همان‌طور که در شکل (۳) و شکل (۴)، حاصل از تحلیل مصاحبه‌های پژوهش، مشاهده می‌شود:
- عوامل رفتاری در تحلیل بخش کیفی از حیث فراوانی با ۲۹٪/۱۶ موارد عنوان شده توسط مصاحبه‌شوندگان در رده اول می‌باشد. این بدان معناست که به‌منظور استقرار فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی کشور، در درجه اول باید به عوامل رفتاری سازمان توجه کرد و در بعد عوامل رفتاری، طبق نظر خبرگان، مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان و مدیران با فراوانی ۱۰٪/۸۰، افزایش دلبستگی شغلی با فراوانی ۱۰٪/۵۰ و یادگیری مداوم کارکنان با فراوانی ۸٪/۲۰ به ترتیب دارای اهمیت هستند.
 - عوامل بستر ساز درونی در تحلیل بخش کیفی از حیث فراوانی با ۲۶٪/۱۶ موارد عنوان شده توسط مصاحبه‌شوندگان در رده دوم قرار دارد و طبق نظر نخبگان در این بعد، مؤلفه‌های رهبری با فراوانی ۱۰٪/۲۰ و روابط پرسنلی با فراوانی ۸٪/۳۰ به ترتیب دارای اهمیت هستند.
 - مقوله عوامل فرایندی در تحلیل بخش کیفی از حیث فراوانی با ۲۵٪/۱۱ موارد عنوان شده توسط

مصاحبه‌شوندگان در رده سوم قرار دارد (نمودار ۱) و طبق نظر نخبگان در این بعد، مؤلفه‌های مدیریت عملکرد (با فراوانی ۸۰٪/۸۰)، ارتباطات باز و اطلاعات شفاف در سازمان (با فراوانی ۷۰٪/۵۰) و همچنین طراحی سازمانی (با فراوانی ۸۰٪/۶۰) به ترتیب دارای اهمیت می‌باشند.

مقوله عوامل بستر ساز بیرونی در تحلیل بخش کیفی از حیث فراوانی با ۱۸٪/۷ موارد عنوان شده توسط مصاحبه‌شوندگان در رده چهارم قرار دارد (شکل ۳) و طبق نظر نخبگان در این بعد، مؤلفه‌های تمرکز بر مشتری با فراوانی ۸۰٪/۱۰ و مدیریت تغییر با فراوانی ۹۰٪/۷ به ترتیب دارای اهمیت هستند.

الگوی نهایی فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا

در این مرحله برای دسته‌بندی مقولات و ارائه مدل سعی شده است از رویکرد سیستمی برای ارتباط بین مقولات استفاده شود. بر این اساس الگوی نهایی فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران به صورت شکل (۵) می‌باشد.



شکل ۵. الگوی نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این تحقیق، تعیین الگوی فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران است. بدین منظور، نویسندگان از روش‌های تحلیل کیفی در این پژوهش استفاده نموده‌اند. براین اساس، محققین به مطالعه گسترده مبانی نظری تحقیق و ذهن‌کاوی مدیران در این صنعت پرداخته‌اند که به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا منجر شده است. طبق بررسی‌های انجام شده، مقالات متعدد خارجی به تبیین موضوع "فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا" پرداخته‌اند که تعداد بسیار کمی از این مطالعات به ارائه مدل، ختم شده است. همچنین اکثر این مدل‌ها با رویکردهای پژوهش کمی صورت گرفته‌اند و به ندرت از روش‌های پژوهش کیفی در آنها استفاده شده است؛ ضمن اینکه، در هر کدام از این مدل‌ها با رویکردی خاص به موضوع فرهنگ با عملکرد بالا توجه شده است (برای نمونه در مدل Zapoo با رویکرد ارزش‌های کلیدی، در مدل گاروین با رویکرد جهت‌گیری راهبردی و در مدل BCG از بعد عوامل زمینه‌ای به موضوع فرهنگ با عملکرد بالا نگریسته شده است). همچنین در داخل کشور نیز مقالات بسیار اندکی به موضوع فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا پرداخته‌اند و هیچ‌کدام از این مقالات به ارائه مدل در این زمینه منتج نشده است.

همان‌طور که در بالا اشاره شد، بیشتر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه اگرچه با موضوع فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا مطرح شده، اما در نهایت به ارائه یک مدل جامع و کاربردی ختم نشده است، لذا خلأ وجود یک مدل جامع در زمینه "فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا" در مطالعات داخلی و خارجی کاملاً مشهود است. در این پژوهش بعد از طی مراحل روش‌های تحلیل کیفی، مطالعه گسترده مبانی نظری و تحلیل تم (کدگذاری و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه)، ابعاد و مؤلفه‌های ذیل به‌عنوان چارچوب فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا شناسایی شده‌اند:

۱. عوامل رفتاری: شامل کلیه عوامل و واکنش‌هایی است که معلول باورها و اعتقادات کارکنان است و موجب تغییر در رفتار فرد می‌شوند (رایینز، رفتار سازمانی، ۱۳۸۶: ۳۰۱). در این بعد، مؤلفه‌های توانمندسازی، دلبستگی شغلی و یادگیری مداوم به‌عنوان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا شناسایی شدند. در این پژوهش، این بعد با فراوانی ۲۹/۶٪ موارد ذکر شده، مورد تأیید

نخبگان قرار گرفته است که مؤلفه‌های بعد رفتاری قبلاً توسط وانا یا (۲۰۲۰)، واراننا (۲۰۱۹)، ایتان شریر (۲۰۱۶) و... نیز به عنوان عوامل تأثیرگذار رفتاری بر فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا مورد تأیید قرار گرفته‌اند. طبق نتایج حاصل از این پژوهش کیفی، بعد عوامل رفتاری در درجه اول، از حیث فراوانی موارد ذکر شده، نسبت به دیگر ابعاد فرهنگ با عملکرد بالا قرار دارد که نشانگر اهمیت بعد رفتاری و لزوم توجه بیشتر به آن می‌باشد و همچنین در این بعد، مؤلفه توانمندسازی کارکنان از نظر نخبگان حائز اهمیت بالاتری بود و از نظر آنان سازمانی دارای فرهنگ با عملکرد بالاست که در درجه اول کارکنان آن با ابزارهای مختلف توانمند شده باشند و همچنین در درجه بعدی دلبسته به کار باشند.

۲. عوامل بستر ساز درونی: کلیه عوامل درون سازمان که برای ایجاد فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا به عنوان یک بستر و زیرساخت مورد توجه قرار گیرد و شامل مؤلفه‌های رهبری، روابط پرسنلی، اهداف، ارزش‌ها، چشم‌انداز و راهبرد سازمان می‌باشند. در این پژوهش، این بعد با فراوانی ۲۶/۶٪ مورد تأیید نخبگان قرار گرفته است که مؤلفه‌های این بعد، قبلاً توسط واراننا (۲۰۱۸)، کن اوهرلر (۲۰۱۸)، ایتان شریر (۲۰۱۶)، وریک^۱ (۲۰۱۶) و... نیز به عنوان عوامل درون سازمانی تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا مورد تأیید قرار گرفته است. طبق نتایج این تحقیق کیفی، این بعد در درجه دوم از حیث فراوانی موارد ذکر شده نسبت به دیگر ابعاد فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا قرار دارد. در این بعد مؤلفه رهبری از نظر نخبگان حائز اهمیت بالاتری است و از نظر آنان سازمانی می‌تواند دارای فرهنگ با عملکرد بالا باشد که دارای رهبری تحول‌گرا و متعهد به ارزش‌ها باشد. مؤلفه روابط پرسنلی از دید نخبگان دارای اولویت بعدی است و از نظر آنان سازمان با فرهنگ پربازده باید در راستای فرهنگ و ارزش‌های خود، جذب و استخدام کند و کارکنان خود را برای فرهنگ آموزش دهد.

۳. عوامل فرایندی: شامل عوامل سیستمی، ساختاری، فرایندی و روش‌هایی در سازمان است که هم‌راستا شده‌اند تا از دیدگاه سازمانی‌شان، مسیر راهبردی و اهدافشان پشتیبانی کنند. این باعث می‌شود که افراد کارهایشان را راحت‌تر انجام دهند. در این بعد، مؤلفه‌های مدیریت عملکرد،

ارتباطات و اطلاعات و طراحی سازمانی شناسایی شد. در این پژوهش، این بعد با فراوانی ۲۵/۱٪ مورد تأیید نخبگان قرار گرفته است که مؤلفه‌های این بعد قبلاً توسط واراننا (۲۰۱۸)، بلانچارد (۲۰۱۴)، دنیسون (۲۰۱۲)، اورایلی^۱ (۲۰۰۷) و ... نیز به عنوان عوامل تأثیرگذار فرایندی بر فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا مورد تأیید قرار گرفته‌اند. طبق نتایج این تحقیق کیفی، این بعد در رتبه سوم فراوانی موارد ذکر شده، از دید نخبگان قرار گرفته است. در این بعد، مؤلفه مدیریت عملکرد، دارای اولویت بالاتری از دید نخبگان تشخیص داده شد و از نظر آنان سازمان‌ها با فرهنگ با عملکرد بالا دارای یک فرایند مدیریت عملکرد یکپارچه می‌باشند.

۴. عوامل بسترساز بیرونی (تعاملات محیطی): تمام عواملی که در خارج از مرزهای سازمان وجود دارد و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می‌گذارد (برری^۲ و همکاران، ۲۰۰۴) و شامل مؤلفه‌های استقبال از تغییر و تمرکز بر مشتری است. در این پژوهش، این بعد با فراوانی ۱۸٪/۷ مورد تأیید نخبگان قرار گرفته است که قبلاً مؤلفه‌های این بعد توسط واراننا (۲۰۱۸)، دیموک و همکاران^۳ (۲۰۱۷)؛ مویلانن^۴ (۲۰۱۹) و نیز به عنوان عوامل محیطی تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا مورد تأیید قرار گرفته‌اند. در این بعد، مؤلفه تمرکز بر مشتری حائز اهمیت بیشتر از سوی نخبگان تشخیص داده شد و از نظر آنان سازمان‌های با فرهنگ با عملکرد بالا سازمان‌هایی هستند که ارزش‌های مشتری و راهبردهای جذب، نگهداشت و رضایت مشتری را در اولویت‌های اصلی کاری خود قرار می‌دهند.

پیشنهادها

براساس یافته‌ها و نتایج این پژوهش می‌توان این گونه بیان کرد که شکل‌گیری یا تقویت فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا، نیازمند علل و عوامل متعددی است. به بیان دیگر ابعاد یا مقوله‌های متعددی می‌باید دست به دست هم دهند تا به شکل‌گیری چنین فرهنگی در سازمان منجر شود. در راستای تحقق این نوع فرهنگ در صنایع پتروشیمی ایران پیشنهادهای ذیل براساس یافته‌های حاصل پژوهش کیفی ارائه می‌شود.

1. Orailey
2. Berrary & et al.
3. Dymock & et al.
4. Moilanen

در راستای تحقق عوامل رفتاری پیشنهاد می‌شود:

۱. مدیران و تصمیم‌گیران صنعتی و سازمانی به نظرات و آرای کارکنان اهمیت دهند و در تصمیمات کلیدی سازمان آنان را مشارکت دهند تا حس مالکیت و مهم‌بودن در آنان تقویت شود.
۲. مدیران و رهبران جو همکاری و کار تیمی و مشارکتی را بین کارکنان تقویت، تشویق و حمایت کنند.
۳. یک پایگاه دانش و تجربه به صورت هدف‌مند برای استفاده به صورت عادلانه در اختیار تمام کارکنان مرتبط قرار گیرد.

در راستای تحقق عوامل بستر ساز درون سازمانی پیشنهاد می‌شود:

۱. رهبران سازمان با فعالیت‌ها و رفتار مناسبان الگوی کارکنان باشند و خود در تغییرات و تحولات سازمان پیشقدم باشند تا با این میزان استرس کارکنان را کاهش دهند.
۲. جذب و آموزش افراد سازمان براساس مطابقت با فرهنگ سازمانی صورت گیرد.
۳. فرهنگ و ارزش‌های سازمان به صورت مداوم به افراد آموزش داده شود.

در راستای تحقق عوامل فرایندی پیشنهاد می‌شود:

۱. غنی‌سازی شغلی می‌تواند موجب انگیزه بیشتر کارکنان در این صنعت شود.
۲. اهداف و فرایندهای مدیریت عملکرد در جلسات گروهی برای همه افراد تشریح و تبیین شود.
۳. بازخورد دادن در تمام مشاغل نهادینه شود و سازمان به صورت مداوم به رفتارها و عملکرد افراد بازخورد نشان دهد.
۴. اطلاعات سازمانی لازم، به صورت آزاد بین کارکنان در حال تبادل باشد.

در راستای تحقق عوامل بستر ساز برون سازمانی پیشنهاد می‌شود:

۱. سازمان برای تمام وضعیت‌های تغییر برنامه از پیش تعیین شده داشته باشد و حتی‌الامکان اهداف و برنامه‌های تغییر با اهداف فردی کارکنان مطابقت داشته باشد.
۲. یک راهبردی مطالعه‌ای از گروه‌های مشتری در سازمان وجود داشته باشد.
۳. سازمان به صورت مداوم به دنبال ایجاد سرمایه اجتماعی باشد.

منابع

- آرمسترانگ (۲۰۰۹)، مدیریت عملکرد، ترجمه سیدرضا جوادین و یوسف رضایی، تهران: نگاه دانش، چاپ اول.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۶)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نوزدهم.
- زارعی‌متین، حسن؛ موسوی، سیدنجم‌الدین؛ حکاک، محمد و نظریوری، امیر هوشنگ (۱۳۹۰)، طراحی مدل سنجش خرده‌فرهنگ‌های سازمانی (مطالعه موردی: شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران)، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۶۱، شماره دوم: ۵۷۶-۶۷۸.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه برزو فرهی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران: انتشارات سیمای جوان.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ فضایی، احمد و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۳)، معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن‌کاوی مدیران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، زمستان ۹۴ شماره ۵: ۳۱-۶۴.
- محمودآیادی علی و رضایی، مرتضی (۱۳۹۹)، مدیریت فرهنگ سازمانی، تبریز: انتشارات مدیریت دولتی، چاپ سوم.
- مرکز پژوهش‌های وزارت نفت (۱۳۹۲)، مدیریت بهره‌وری، اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش خدمات، چاپ اول.
- Berrary, R. C. (2004). Design of lean manufacturing systems using time-based analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, 14(11), 86-96.
- Barret, E.H. (2016). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction. **Journal of Organizational Culture and Leadership**, GA, 2(11), 202-218.
- Chatman, J., Caldwell, D.F., O'Reilly, C.A., & Doerr, B. (2011). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. **Journal of Organizational Behavior**, 35(6), 785-808.
- Cisisco institution. (2020). performance in an emerging economy". **Academy of Management Journal**, 43(3), 502-517.
- Dorival-García, T.K., & Beer, B.S. (2018). "Managing risks in strategic alliances". **The Academy of Management Executive**, 13(4), 50-62.

- Denison, D. (1990). Corporate culture: **Organizational effectiveness**. NY: John Wiley & Sons.
- Elearn. (2007). Chapter 4 - Developing a high performance culture. In Elearn (Ed.), **Journal of Leadership and Management in Organisations**, 32(6), 76-102.
- French, J. A. (2008). **Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations**. Handbook of organizational culture and climate, 4, 1032-1045.
- Garvin, E., Greven, A., Bendig, D., & Brettel, M. (2018). Culture and cross-functional cooperation: The interplay of organizational and national culture. **Journal of International Management**, 26(2), 151-167.
- Hemerling, A.H., Kelerman, W.W., & Van Eynde, D. (2013). "Values, motives, and interventions of organizational development practitioners". **Journal of Group and Organization Management**, 19(8), 45-50.
- Hu, Z.-P., Yang, X.-X., Chen, X., Chan, E., Duan, W., & Zhou, S.-F. (2017). Simultaneous determination of irinotecan (CPT-11) and SN-38 in tissue culture media and cancer cells by high performance liquid chromatography: Application to cellular metabolism and accumulation studies. **Journal of Chromatography**, 84(1), 575-580.
- Hassan Alfarouq, W.M., Margaret Winder, M. H., Tabash, M. I., & Farhan, N. H. S. (2017). The impact of corporate governance on financial performance of GCC listed firms: An empirical investigation. *Research in International Business and Finance*, 51, 89-101.
- Moilanen, J. L., Egorin, M. J., Orailley, E. G., Parise, R. A., Musser, S. M., & Pan, S.-s. (2016). Use of high-performance liquid chromatography to characterize the rapid decomposition of wortmannin in tissue culture media. **Journal of Analytical Biochemistry**, 323(1), 19-25.
- Niberg, J., & Lawler, J.J. (2013). "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy". **Academy of Management Journal**, 43(3), 502-17.
- Oahler, L., & Dale, B.G. (2018). Lean production: a study of application in a traditional manufacturing environment. **Production Planning & Control**, 3, 291-298.
- Polakos, J., & Warrick, B. K. (2017). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. **Public Relations Review**, 45(1), 64-75.
- Teckan, D., Gupta, V., & Javidan, M. (2018). The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. **International Journal of Project Management**, 14, 170-187.
- Titiev, R. A., Hollenbeck, J. R., Garvin, B., & Wright, P. M. (2019). Human resource management: Gaining a competitive advantage. **McGraw-Hill Education Journal**, 40, 56-66.
- Vanaya, M., Wehbe-Janek, H., Subacius, H., Pinto, R., & Nathens, A. (2020). The Trauma Center organizational culture Survey: development and conduction. **Journal of Surgical Research**, 193, 7-14.

- Warrick, R.A., & Millian, D.M. (2016). "Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture". **Journal of Group & Organization Studies**, 3, 245-73.
- Wee, T.K., & Teng, B.S. (2008). "Managing risks in strategic alliances". **The Academy of Management Executive**, 4, 50-62.

