



Designing Organizational Excellence Methodology for Iran's Oil Industry

Ali Mohaghar 

*Corresponding Author, Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: amohaghar@ut.ac.ir

Hossein Safari 

Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: hsafari@ut.ac.ir

Faghiheh Moein Najaf Abadi 

Ph.D. Candidate, Department of Industrial Management, Kish International Campus, University of Tehran, Kish Island, Iran. E-mail: fmoien@yahoo.com

Abstract

Objective: Organizational excellence is not an unknown concept in management and organization; in addition, developing novel models, differences between the 2020 model and the old model of EFQM, and different firms' efforts to develop customized OEM methodology all indicate the dynamics and importance of focusing on this fundamental concept. Therefore, in the present study, an attempt was made to configure and test organizational excellence methodology in Iran's oil industry.

Methods: This research was conducted by using Multi-Grounded Theory (MGT), a complementary and extended method of Grounded Theory (GT), that provides a comprehensive framework to develop distinctive theories. To validate the results, expert surveys were used in a separate stage. The result verified the validity of the acquired results and appropriateness of the final model from the perspective of understandability, comprehensiveness, applicability, and innovation.

Results: Analyzing the gathered data by reviewing more than 70 models developed over the last 40 years and conducting interviews with 22 experts selected through a combination of purposive and snowball sampling methods led to the development of a model with seven criteria, 32 subcriteria, and 102 concepts which improve the excellence of Iran's oil industry in terms of "Strategic leadership and management development", "Management of organizational capital", "Organizational diplomacy", "Operation and customers", "Results of

managerial and supportive processes", "Stakeholders results", and "Value chain results".

Conclusion: The obtained results of the present study can be applied in developing a roadmap for organizational excellence, evaluating and determining plans to improve Iran's oil industry.

Keywords: Multi-grounded theory, Organizational Excellence, Performance improvement, Organizational diplomacy, Value chain of oil and gas industry

Citation: Mohaghar, Ali, Safari, Hossein and Moein Najaf Abadi, Faghiheh (2021). Designing Organizational Excellence Methodology for Iran's Oil Industry. *Industrial Management Journal*, 13(3), 370-390. (in Persian)

Industrial Management Journal, 2021, Vol. 13, No.3, pp. 370-390

doi: <https://doi.org/10.22059/IMJ.2021.334178.1007889>

© Authors

Published by University of Tehran, Faculty of Management

Article Type: Research Paper

Received: June 17, 2021

Accepted: September 04, 2021





طراحی متدولوژی تعالی سازمانی صنعت نفت ایران

علی محقر

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: amohaghar@ut.ac.ir

حسین صفری

استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: hsafari@ut.ac.ir

فقیهه معین نجفآبادی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، جزیره کیش، ایران. رایانامه: fmoien@yahoo.com

چکیده

هدف: تعالی سازمانی، مفهومی ناشناخته در حوزه مدیریت و سازمان نیست؛ اما توسعه مدل‌های جدید، اختلاف فاحش میان نسخه ۲۰۲۰ و نسخه‌های قدیمی مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و تلاش سازمان‌های مختلف برای توسعه متدولوژی سفارشی تعالی سازمانی برای سازمان خود، همه نشان از پویایی و ضرورت تمرکز بر این مفهوم بنیادین دارد. از این رو، در مقاله حاضر تلاش شده است تا به پیکربندی و آزمون متدولوژی تعالی سازمانی صنعت نفت ایران پرداخته شود.

روش: به منظور پیکربندی مدل، از استراتژی نظریه داده‌بنیاد چندگانه (MGT) استفاده شده است، این مدل، به نوعی روش تکمیلی و توسعه‌یافته نظریه داده‌بنیاد (GT) است و می‌تواند با ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی، چارچوب جامعی برای توسعه نظریه فراهم آورد. افزون بر این، برای تأیید و ارزیابی مدل، از روش نظرسنجی از خبرگان استفاده شده است.

یافته‌ها: تحلیل داده‌های حاصل از بررسی بیش از ۷۰ مدل توسعه داده شده در ۴۰ سال اخیر و مصاحبه با ۲۲ نفر از خبرگان که با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی انتخاب شدند، به تدوین و تأیید مدلی مشتمل بر ۷ معیار، ۳۲ زیرمعیار و ۱۰۲ مفهوم منجر شد که بهبود عملکرد و تعالی سازمانی صنعت نفت ایران را در قالب معیارهای «رهبری استراتژیک و توسعه مدیریت»، «مدیریت سرمایه‌های سازمانی»، «دیپلماسی سازمانی»، «عملیات و مشتریان»، «نتایج فرایندهای مدیریتی و پشتیبان»، «نتایج ذی‌نفعان» و «نتایج زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز» مفهوم‌سازی می‌کند.

نتیجه‌گیری: مدل برخاسته از پژوهش حاضر، این قابلیت را دارد که برای تدوین نقشه راه تعالی سازمانی، ارزیابی و تعیین برنامه‌های بهبود صنعت نفت، بهره‌برداری شود.

کلیدواژه‌ها: بهبود عملکرد، دیپلماسی سازمانی، زنجیره ارزش نفت و گاز، تعالی سازمانی، نظریه داده‌بنیاد چندگانه

استناد: محقر، علی، صفری، حسین و معین نجفآبادی، فقیهه (۱۴۰۰). طراحی متدولوژی تعالی سازمانی صنعت نفت ایران. مدیریت صنعتی، ۱۳(۳)، ۳۷۰-۳۹۰.

مقدمه

ورود به عصر فراصنعتی، عصر اطلاعات، عصر فراملی و ارتباطات، نتیجه رشد و ارتقا بهره‌وری است که این افزایش عمدتاً نتیجه بهبود در نظام‌های مدیریتی و سیاست‌های علمی، پژوهشی و اقتصادی صحیح در کشورهای پیشرفته صنعتی بوده است (اوجها^۱، ۲۰۱۵). در این میان طی چند دهه گذشته نمونه‌های متعددی از متدولوژی‌های تعالی سازمانی (OEM)^۲ توسعه و به عنوان سند راهنمای سازمان‌ها در بهبود عملکرد و کسب و حفظ مزیت رقابتی نقش‌آفرینی نموده‌اند (کیم، کومار و مورفی^۳، ۲۰۱۰؛ محمد، مان، گریگ و واگنر^۴، ۲۰۱۱؛ دالگار، چن، جانگ، بانگاس و دیلگارد^۵، ۲۰۱۳ و اسکیریگ و منزس^۶، ۲۰۱۵). در واقع امروزه به علت رقابت شدید، ورود به حوزه تعالی برای کلیه سازمان‌ها و در همه سطوح امری اجتناب‌ناپذیر بوده و واردنشدن به این حوزه، شرکت‌ها و سازمان‌ها را با مشکلات جدید مواجه خواهد کرد (عبادی ضیایی، محقر، آذر، صادقی مقدم و صفری، ۱۳۹۹). به‌زعم صفری، صادقی مقدم و عبادی ضیایی (۱۳۹۵) مدل‌های تعالی سازمانی با الگوبرداری از شرکت‌های موفق دنیا توانسته‌اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان‌ها در محیط رقابتی ارائه نمایند. ننادال^۷ (۲۰۲۰) نیز طی پژوهش نظری خود به این نتیجه رسید که مدل‌های تعالی سازمانی در طول ۳۰ سال گذشته به عنوان ابزار اثربخشی در زمینه کسب و حفظ مزیت رقابتی به کار بسته شده‌اند. در واقع متدولوژی‌های تعالی سازمانی از طریق معرفی الگوهای برتر، ارائه ابزارهای کارآمدی برای خودارزیابی، الگویابی و بهبود مستمر؛ موجبات توسعه سازمان‌ها را فراهم آورده و سازمان‌ها را به‌کارگیری متدولوژی‌های جامع و یکپارچه که تمامی ابعاد سازمان را پوشش می‌دهد، به سوی تعالی حرکت می‌کنند (سونی و ناییک^۸، ۲۰۱۹). بررسی روند طبیعی رشد و توسعه سازمان‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها معمولاً از ابتدا به دنبال تعالی نبوده و در گذر زمان بنا به ضرورت‌های داخلی و خارجی در راستای تعالی اقدام و طی یک دوره زمانی بلندمدت از طریق ایجاد ساختار مدیریتی منسجم و هدفمند به موفقیت دست می‌یابند (اوباید و دویری^۹، ۲۰۱۹). بر این اساس تعالی عملکرد یکی از مهمترین اهداف تلقی شده و سازمان‌ها برای حفظ بقا و تداوم سودآوری در مقایسه با رقبا؛ ناچار به کسب، حفظ و توسعه آن هستند (توما و نارو^{۱۰}، ۲۰۱۷). همچنین هم‌راستا سازی مدل‌های تعالی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد، موضوعی تأکید شده در مطالعات پیشین است (اکبریان و نجفی، ۱۳۸۸). به مانند هر مقوله سازمانی، تحقق تعالی مستلزم بهره‌برداری از متدولوژی‌های خاص خود است (اوباید، دویری و اوچیاکو^{۱۱}، ۲۰۲۰). تحلیل متدولوژی‌های موجود نشانگر این بوده است که اغلب آنها متناسب با ویژگی‌های بخش خصوصی بوده و وجود تفاوت‌هایی از قبیل نحوه تأمین مالی و ساختار مالکیتی میان بخش دولتی و خصوصی، ایجاب می‌کند این تمایزها در پیاده‌سازی مدل‌های مدیریتی مورد توجه قرار گیرند (پری و

1. Ojha
2. Organizational Excellence Methodology (OEM)
3. Kim, Kumar & Murphy
4. Mohammad, Mann, Grigg & Wagner
5. Dahlgaard, Chen, Jang, Banegas & Dahlgaard-Park
6. Escrig & de Menezes
7. Nenadal
8. Sony & Naik
9. Ubaid & Dweiri
10. Toma & Naruo
11. Ubaid, Dweiri & Ojiako

رینی^۱، ۱۹۹۸ و هیدمن و اندرسون^۲، ۲۰۱۴). همچنین بعد از مطرح شدن اصول مدیریت دولتی نوین از جمله الزام به کاهش هزینه‌ها، تمرکز بر کارایی و اثربخشی، توسعه شفافیت و پاسخ‌گویی عمومی؛ این سازمان‌ها به سمت بکارگیری متدولوژی‌های تعالی حرکت کرده‌اند تا بتوانند پاسخ‌گوی الزامات بوده و با برطرف کردن چالش‌های محیطی، در مسیر تعالی حرکت نمایند. علاوه بر تفاوت ماهیتی سازمان‌های دولتی و خصوصی (میرسپاسی، معمارزاده، نجف بیگی و علی‌زاده، ۱۳۹۲)، مطالعات اوباید و همکاران (۲۰۲۰) نیز نشان داد که اغلب محققان اخیر با توجه به احراز کاستی‌های مدل‌های متداول بهبود و تعالی عملکرد سازمان، به این نتیجه رسیدند که متدولوژی‌های تعالی سازمانی می‌بایست با توجه به شرایط خاص حوزه‌ها و یا صنایع مختلف متناسب‌سازی شوند که این مهم در بخش دولتی ایران به‌نوعی با تعریف و جاری‌سازی مدل جشنواره شهیدرجایی جامه عمل پوشانده شده و اغلب سازمان‌های دولتی کشور در چارچوب مدل مذکور ارزیابی می‌شوند و انتظار می‌رود باتداوم و تمرکز بر بهبود عملکرد دستگاه‌ها از این طریق، شاهد توسعه تعالی سازمانی در سازمان‌های مشمول باشیم. در این راستا وزارت نفت نیز با تکیه بر رویکردها و سیاست‌های کلان خود، در فرایند ارزیابی سالانه در دو سطح ملی و دستگاهی مشارکت کرده و جایگاه مناسبی به خود اختصاص داده است که حفظ و تداوم این جایگاه در سطح ملی و ارتقای وضعیت، یکی از دغدغه‌های دست‌اندرکاران حوزه تعالی سازمانی است. تجربه اجرایی و آسیب‌شناسی وضعیت به‌کارگیری مدل‌های بهبود عملکرد و تعالی سازمانی در وزارت نفت مؤید عدم یکپارچگی و سازگاری ناکافی متدولوژی مذکور با اهداف، استراتژی‌ها، ساختار و فرایندهای عملیاتی صنعت نفت بوده و تعریف یک متدولوژی خاص برای بهبود عملکرد و توسعه تعالی سازمانی مورد مطالبه مدیران ارشد مجموعه وزارت نفت می‌باشد.

در کنار عدم وجود برنامه منسجم و یکپارچه برای توسعه تعالی سازمانی در سطح زنجیره ارزش نفت، احصای برخی نقاط ضعف در متدولوژی جشنواره شهیدرجایی از جمله «جابجایی هدف و وسیله»، «عدم وجود نگرش بلندمدت»، «توجه ناکافی به معیارهای توانمندساز و تأثیرگذاری آنها بر نتایج عملکردی»، «در نظر نگرفتن ارتباط میان معیارها و برنامه‌ها» و «عدم تمرکز بر مقوله بهبود عملکرد» محرک شکل‌گیری مسئله پژوهش حاضر گردید. بر این اساس و همچنین توجه به نقش بی‌بدیل صنعت نفت در توسعه اقتصادی کشور، طی پژوهش حاضر تلاش شد تا با به‌کارگیری یک روش تحقیق علمی، مدلی اختصاصی برای بهبود عملکرد و تعالی سازمانی در صنعت نفت پیشنهاد گردد تا از آن به مثابه ابزاری کاربردی در تحلیل شرایط موجود و نیل به وضع مطلوب بهره‌برداری گردد. با توجه به این مسایل، هدف اصلی پژوهش پیکربندی و توسعه مدلی جهت بهبود عملکرد و تعالی سازمانی در صنعت نفت می‌باشد که این مهم منجر به طرح سؤالات ذیل و کنکاش علمی برای یافتن پاسخ آنها شد:

۱. معیارها و زیرمعیارهای بهبود عملکرد و توسعه تعالی در صنعت نفت کدامند؟

۲. ارتباط میان معیارهای مختلف چگونه است؟

به‌منظور یافتن پاسخ سؤال‌های مذکور و پیکربندی مدل، ابتدا با استفاده از استراتژی نظریه داده بنیاد چندگانه که به نوعی روش تکمیلی و توسعه یافته نظریه داده‌بنیاد می‌باشد، عناصر مدل و روابط میان آنها شناسایی و طی دو مرحله

1. Perry & Rainey

2. Hvidman & Andersen

نظرسنجی از خبرگان، به اعتباریابی نتایج و ارزیابی مدل نهایی پژوهش پرداخته شد. استراتژی نظریه داده بنیاد چندگانه علاوه بر برخورداری از اغلب ویژگی‌ها و نقاط قوت GT، بواسطه استفاده از تئوری‌های موجود؛ قابلیت تعمیم نظریه را افزایش داده و از خلق مفاهیمی که در نظریه‌های قبلی وجود دارد پیشگیری می‌نماید (گلدکول و کرولهلم، ۲۰۱۰).

پیشینه پژوهش

تعالی سازمانی اصطلاحی است که به مجموعه یکپارچه‌ای از فعالیت‌های نظام‌مند جهت هدایت سازمان‌ها در مسیر تبدیل شدن به بهترین نسخه اشاره دارد. به بیان عملیاتی تعالی سازمانی عبارت از تلاشی مستمر برای خلق چارچوبی داخلی از استانداردها و فرایندها است که از طریق آن مشارکت کارکنان برای تحویل کالا و خدماتی که رضایت مشتریان را تأمین خواهد نمود، جلب و موجب ایجاد انگیزه برای ایشان می‌شود. البته تعالی سازمانی محدود به جلب رضایت مشتریان نبوده و با توسعه تعالی سازمانی و تبدیل شدن به یک سازمان متعالی، شاهد خلق ارزش پایدار برای کلیه ذی‌نفعان کلیدی خواهیم بود. این مقوله پیشتر در مطالعه پیترز و واترمن^۲ (۱۹۸۰) در کتاب در جستجوی تعالی تأکید شده و از آن به بعد سازمان‌ها به دنبال درک چگونگی تبدیل شدن به یک سازمان متعالی بوده‌اند. بزعم دو و مایی^۳ (۲۰۲۰) این هدف هیچگاه رها نشده و چه بسا پیش از مطالعه پیترز و واترمن نیز مورد توجه بوده است. در واقع سازمان‌ها برای تداوم فعالیت در فضای متغیر و رقابتی، چاره‌ای غیر از بازسازی خودشان از طریق تمرکز بر کیفیت، نوآوری، تطبیق‌پذیری و پاسخ‌گویی به نیاز ذی‌نفعان ندارند. پیترز و واترمن (۱۹۸۲) معتقدند که سازمان‌های متعالی سازمان‌هایی با فرهنگ قوی هستند که میان استراتژی، ساختار و کارکنان خود همسویی ایجاد نموده‌اند. چی‌یرا^۴ (۱۹۹۴) سازمان متعالی را به عنوان سازمانی منعطف، با مهارت بالا، غیربروکراتیک و عملکرد محور تعریف نموده و عنوان داشته‌اند که این سازمان‌ها عملکرد خود را از طریق پیاده‌سازی راه‌حل‌های مرتبط با مسائل، توانمندسازی و پاسخ‌گویی، اجماع کارکنان و مدیران بر اهداف عملکردی، جریان اطلاعات مناسب و ایجاد روحیه کارگروهی مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند. کریکمن، لوه و یونگ^۵ (۱۹۹۹) با بررسی ۱۶۸ مطالعه پیشین، سازمان متعالی و با عملکرد بالا را به عنوان سیستم سازمانی که به صورت مستمر استراتژی، اهداف، مقاصد و عملیات داخلی خود را با تقاضاهای محیط بیرونی در راستای پیشینه کردن عملکرد سازمانی همسو می‌کند، تعریف می‌نماید. جونز^۶ (۲۰۰۵: ۳۴) اینگونه بیان نموده است که در یک سازمان با عملکرد بالا، اهداف حول محور نتایج و فرایندها تعیین شده و در نتیجه، عملکرد به صورت دقیق تبیین می‌شود. دیوال^۷ (۲۰۰۷: ۱۸۰) با مرور صدها مطالعه، روش جدیدی برای تعریف مفهوم سازمان متعالی ارائه نمود. به زعم ایشان سازمان متعالی سازمانی است که از طریق انطباق مناسب با تغییرات، پاسخ‌گویی سریع، دیدگاه بلندمدت برای مدیریت، ایجاد ساختارهای مدیریتی یکپارچه و همسو، بهبود مستمر قابلیت‌های اصلی و رفتارهای صادقانه با کارکنان به عنوان دارایی اصلی، به نتایج مالی

1. Goldkuhl & Cronholm
2. Peters & Waterman
3. Do & Mai
4. Chiera
5. Kirkman, Lowe & Young
6. Jones
7. De Waal

بهتری نسبت به رقبا در یک دوره زمانی بلندمدت دست می‌یابد. در یک مطالعه دیگر لیزی، آرنوت و لوویت^۱ (۲۰۰۹) با بررسی بیش از ۶۰۰۰ شرکت به این نتیجه رسیدند که سازمان‌های متعالی با به‌کارگیری استراتژی‌های تغییرسازمانی، توسعه رهبری، یادگیری، مدیریت عملکرد و مشارکت کارکنان، ارزش تجاری قابل ملاحظه‌ای خلق می‌نمایند. نهایتاً دو و مایی (۲۰۲۰) اذعان داشتند سازمان متعالی به‌صورت مستمر مجموعه‌ای از الگوهای برتر را برای بهبود عملکرد شرکت، پاسخ‌گویی به نیازهای بازار، غلبه بر رقبا و رقابتی ماندن در محیط کسب‌وکار در بلندمدت اتخاذ و عملیاتی می‌نماید.

به‌طبع رسیدن به تعالی سازمانی و تبدیل شدن به یک سازمان با عملکرد بالا، مرهون اتخاذ و پیاده‌سازی اثربخش متدولوژی‌های تعالی سازمانی می‌باشد. اوباید و همکاران (۲۰۲۰) با مرور سیستماتیک ادبیات، بیش از ۳۰ عنوان متدولوژی تعالی شناسایی نمودند. از بین این مدل‌ها/متدولوژی‌ها/چارچوب‌ها، برخی به‌صورت عمومی و گسترده در سطح یک جامعه بزرگ از سازمان‌ها به‌کاربرده شده‌اند (مانند مدل EFQM، مدل دمیگ و مدل مالکوم بالدريج)؛ برخی برای تمرکز بر تعالی و بهبود عملکرد در یک حوزه خاص طراحی و توسعه یافته‌اند (مانند مدل‌های تعالی منابع انسانی، تعالی پروژه، تعالی در زنجیره تأمین و ...) و نهایتاً در نسل جدید مدل‌ها، با تعدیل/ترکیب مدل‌های موجود، مدل‌های سفارشی برای کاربرد در سازمان‌های خاص طراحی شده است. در ادامه به‌منظور فراهم آوردن اطلاعات لازم برای یافتن پاسخ سؤالات پژوهش، تلاش شده است مدل‌ها و چارچوب‌ها در دو گروه مدل‌های عمومی تعالی و مدل‌های سفارشی تعالی سازمانی، تشریح و سپس به جمع‌بندی ادبیات پرداخته شود.

مدل‌های عمومی تعالی سازمانی

منظور از مدل‌های عمومی مدلهایی هستند که علاوه بر استفاده در مکان‌های خاص، به علت اصول جهانشمول حاکم بر آنها و تجویزی نبودن؛ قابلیت کاربرد در سازمان‌های مختلف را نیز دارند و سازمان‌های مختلف بهره‌بردار از اینگونه مدل‌ها دارای زبان مشترک در این زمینه می‌باشند. مدل‌های دمیگ، مالکوم بالدريج و EFQM در این دسته جای دارند. جایزه دمیگ که سبقه طرح آن به سال ۱۹۵۰ میلادی بازمی‌گردد، به سازمان‌هایی که مدیریت کیفیت جامع را متناسب با فلسفه مدیریت، وسعت، نوع، مقیاس کسب‌وکار و همچنین مدیریت محیط پیاده می‌نمایند، اهدا می‌شود. صرف‌نظر از نوع کسب‌وکار، هر سازمانی اعم از عمومی، خصوصی، بزرگ یا کوچک، داخلی یا خارجی و یا بخشی از سازمان یا کل سازمان می‌توانند متقاضی دریافت این جایزه باشد (صفری، مرادی مقدم و عبادی، ۱۳۹۸: ۳۷۱). ویرایش جدید مدل که از سال ۲۰۱۸ به کار برده می‌شود مشتمل بر سه بخش محوری شامل؛ «تعیین اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار و رهبری مدیران ارشد»، «پیاده‌سازی و بهره‌برداری مؤثر از TQM» و «نتایج TQM» می‌باشد. جایزه کیفیت مالکوم بالدريج (MBNQA) در آگوست ۱۹۸۷ در پاسخ به کاهش رقابت‌پذیری ایالات متحده معرفی شد. مفاد این جایزه در قانون اساسی ایالات متحده درج و در سال ۱۹۸۸ انتشار یافت. البته بسیاری از سازمان‌هایی که علاقه‌ای به جایزه ندارند نیز از معیارهای این الگو به مثابه تکنیکی برای اندازه‌گیری تلاش‌های مدیریت کیفیت فراگیر خود استفاده می‌کنند (صفری و همکاران، ۱۳۹۸: ۵). مدل بالدريج که بر مبنای خودارزیابی سازمانی، اقدام به تحول و تعالی سازمان می‌نماید،

مشمول بر معیارهای رهبری، استراتژی، مشتری، اندازه‌گیری، تحلیل و مدیریت دانش، نیروی انسانی، عملیات و معیار نتایج با زیرمعیارهای نتایج محصول و فرایند، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج حاکمیت و رهبری، نتایج استراتژی و نتایج بازار و مالی می‌باشد. نسخه سال ۲۰۱۳ EFQM مشتمل بر ۹ معیار و ۳۲ زیرمعیار و ۱۲۶ نکته راهنما است که به‌طور کلی به دو دسته توانمندسازها و نتایج تقسیم می‌شوند. در قسمت توانمندسازها پنج معیار (رهبری، استراتژی، کارکنان، منابع و شراکت‌ها و فرایندها، محصولات و خدمات) ۲۴ زیرمعیار و ۱۱۹ نکته راهنما تعریف شده است. از طرف دیگر در قسمت نتایج چهار معیار (نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کسب‌وکار) با هشت زیرمعیار، هفت نکته راهنما مشترک و ۴۰ سنجه تعریف شده است (صفری و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۲). نسخه ۲۰۲۰ مدل EFQM بر عملکرد بهتر و ارتقای سازمان در چارچوب اکوسیستم کسب و کار تأکید داشته و متشکل از ۳ محور «جهت‌گیری»، «اجرا» و «نتایج» و ۷ معیار «مقصود، چشم‌انداز و استراتژی»، «فرهنگ سازمانی و رهبری»، «تعامل نزدیک با ذی‌نفعان»، «خلق ارزش پایدار»، «پیشبرد عملکرد و تحول»، «برداشت‌های ذی‌نفعان» و «نتایج استراتژیک و عملکرد عملیاتی» می‌باشد. در نسخه جدید، تعامل مشخصی میان ارکان استراتژیک (معیارهای ۱ و ۲) و عملکرد عملیاتی سازمان (معیارهای ۳، ۴ و ۵) و نتایج سازمانی برقرار شده و روابط علت و معلولی آشکار می‌باشد. تغییر چشمگیر دیگر در نسخه جدید مدل، بروز مفهوم «ارزش پایدار» و جایگزینی آن با کلماتی مانند «محصول» یا «خدمات» است (ننادال، ۲۰۲۰).

مدل‌های سفارشی تعالی سازمانی

طرح‌ریزی مدل‌های سفارشی هم در مطالعات داخلی و هم خارجی مصداق دارد. لیو و همکاران^۱ (۲۰۲۱) ضمن اشعار به جامعیت مدل EFQM و کاربرد گسترده آن در صنایع مختلف، این مدل را از منظر امتیازات معیارها نقد کرده و تلاش نموده‌اند برای کاربرد در صنعت هتلداری، اوزان جدیدی تعیین نمایند. نتایج اقدامات ایشان تخصیص امتیاز بیشتر به معیارهای مشتریان، فرایندها، محصولات و خدمات بوده است. رحمان، اسلام، حسین و احمد^۲ (۲۰۱۹) با الگوبرداری از مدل EFQM و MBNQA مدلی سفارشی برای تعالی سازمانی در هتل‌های بنگلادش ارائه دادند. دالگارد و همکاران (۲۰۱۳) ضمن مرور تجربه‌های موفقیت و شکست در پیاده‌سازی مدل‌های عمومی، با الگوبرداری از منطق مدل EFQM مدلی جدیدی برای توسعه تعالی سازمانی پیشنهاد دادند. لیتوس، پلیتیس، گریگوریس و موستاکیس^۳ (۲۰۱۱) مدل تعالی صنعت هتل یونان را بر اساس مدل EFQM بنیان نهادند. باسیونی، پرایس و حسن^۴ (۲۰۰۵) طی مطالعات خود با هدف توسعه مدلی برای توسعه تعالی در صنعت ساختمان، ضمن تحلیل و تعمق در مدل‌های EFQM، MBNQA و کارت امتیازی متوازن (BSC) با طی نمودن یک فرایند چهار مرحله‌ای چارچوب مشخصی برای تعالی سازمانی در صنعت ساختمان ارائه نمودند. واحدی، حاج‌علیان، جهانگیرفرد و مجیبی (۱۳۹۹) با اذعان به اینکه مدیریت عملکرد در سیستم‌های بهداشتی و درمانی ایران اساساً بر الزامات قانونی و دستیابی به اهداف و استانداردهای ارزشیابی آنها متمرکز بوده و سایر ارزیابی‌های درونی به صورت موردی و براساس نیاز خاص یا به‌طور پراکنده در بخش‌های مختلف این

1. Liu, Pen-Fa, Chiang & Shyr

2. Rahman, Islam, Wan Husain & Ahmad

3. Litos, Politis, Grigoroudis & Moustakis

4. Bassioni, Price & Hassan

سازمان‌ها انجام می‌شود، الگوی مدیریت عملکرد در حوزه سلامت ایران را ارائه نمودند. یآوری و زاهدی (۱۳۹۹) ضمن مذاقه و تحلیل محتوای مدل‌های موجود، سه مضمون «پیشران‌های عملکرد»، «ابعاد و معیارهای عملکرد» و «فرایند مدیریت عملکرد» را تمیز داده و بر اساس میزان تکرارپذیری عناصر موجود در هر گروه؛ مدل مدیریت عملکرد پیشنهادی خود برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی را ارائه دادند. صفری و همکاران (۱۳۹۸) با تأکید بر این موضوع که یکی از نکته‌های مبهم مدل‌های تعالی، توجه ناکافی به هم‌افزایی بین توانمندسازها و رسیدن به قابلیت‌ها، قابلیت‌های پویا و دستیابی به مزیت رقابتی است، مدل مفهومی بلوغ تعالی سازمان براساس دیدگاه‌های مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا را ارائه و آنرا با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاریافته به تأیید رساندند. قاسمی، یوسفی و اسمعیلی (۱۳۹۸) با اذعان به اهمیت بحث ارزیابی عملکرد در سازمان‌های نظامی؛ در پژوهش خود مدل‌ها و شاخص‌های ارائه‌شده در پژوهش‌های داخلی و خارجی را بررسی و با تاسی از مدل EFQM، مدلی مشتمل بر ۹ مقوله اصلی (معیار)، ۲۶ مؤلفه (زیرمعیار) و ۱۵۶ کد (نکته راهنما/ شاخص) ارائه کردند. بر اساس این مدل ایشان معیارهای «رهبری»، «راهبرد و استراتژی نظامی»، «شراکت و منابع» و «لجستیک نظامی» توسط معیار «فرایندها» موجب تحقق نتایج در حوزه‌های؛ «امنیتی»، «جامعه»، «رضایت ذی‌نفعان» و «نتایج کلیدی عملکرد» می‌شوند. حسین‌زاده، امین بیدختی، رضایی و فرحبخش (۱۳۹۷) معیارها و زیرمعیارهای مدل EFQM را بر اساس شرایط حاکم بر پلیس پیشگیری ناجا بازنویسی نموده و الگوی تعالی سازمانی جدیدی برای کاربرد در این حوزه استخراج نمودند. فرهادی و یوسفی (۱۳۹۷) با تأکید بر ضرورت تسلط الگوی فرهنگ ایرانی - اسلامی بر کلیه معیارهای تعالی سازمانی و مطالعه تطبیقی مدل‌های عمومی تعالی سازمانی از جمله مدل MBNQA، EFQM و مدل کانجی؛ مدل جدیدی برای مفهوم‌سازی تعالی سازمانی دانشگاه‌های نظامی ارائه نمودند. میرسپاسی و همکاران (۱۳۹۲) نیز در تحقیق خود مدل‌های عمومی تعالی از جمله مدل EFQM، مالکوم بالدريج، دمنینگ و مدل‌های برخاسته از آنها را واکاوی و با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای همچون چشم‌انداز بیست ساله کشور، سیاست‌های کلی نظام اداری، برنامه تحول اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری؛ به توسعه یک مدل جدید که پوشش‌دهنده نیازمندی‌های سازمان‌های دولتی باشد، پرداخته‌اند.

در جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌توان این‌گونه اظهار نمود که با عنایت به پیچیده بودن مفهوم سازمان که برای توصیف آن جنگلی از تئوری‌ها روییده است، انتظار پوشش کامل کلیه ابعاد سازمانی سازمان‌های مختلف در قالب یک مدل عمومی مقدور نبوده و توسعه‌دهندگان این‌گونه مدل‌ها برای تعمیم‌پذیری معیارها و زیرمعیارهای مدل، سطح انتزاع را بالاتر در نظر می‌گیرند. انتشار و پراش جدید مدل‌های عمومی و توسعه مدل‌های جدید و سفارشی نیز خود شاهی بر پیچیدگی سازمان و ضرورت تمرکز مستمر بر توسعه و تکوین مدل‌ها در راستای طی مسیر تعالی است، مسیری که حد نهایی برای آن متصور نیست. بر این اساس در پژوهش حاضر تلاش شد تا یک مدل سفارشی برای صنعت نفت طراحی گردد. طبیعتاً با عنایت به سفارشی بودن مدل، معیارها و زیرمعیارها به صورت عینی و بر اساس آنچه در صنعت نفت حاکم است طراحی و از این بابت احتمال درک و پیاده‌سازی دقیق‌تر فراهم گردید.

روش‌شناسی پژوهش

جدول ذیل مختصات اصلی روش‌شناسی پژوهش بر اساس هشت لایه فرایند پژوهش توسعه داده‌شده توسط دانایی فرد، الوانی و آذر (۱۳۹۴: ۴) را تداعی می‌نماید:

جدول ۱. خلاصه روش‌شناسی پژوهش

ردیف	عناصر روش‌شناسی	مورد مربوطه در پژوهش حاضر
۱	مبنای فلسفی	ترکیبی از پارادایم‌های تفسیری و اثبات‌گرایی
۲	جهت‌گیری	بنیادی- توسعه‌ای
۳	رویکرد پژوهش	تلفیقی از استقرا و قیاس
۴	نوع پژوهش	روش‌شناسی ترکیبی
۵	صبغه پژوهش	کتابخانه‌ای و میدانی
۶	استراتژی پژوهش	نظریه داده‌بنیاد چندگانه و پیمایش
۷	هدف پژوهش	ترکیبی از اهداف تبیین و پیش‌بینی، اکتشاف و توصیف
۸	روش گردآوری داده‌ها	مرور جامع ادبیات، مصاحبه و پرسش‌نامه

با توجه به بیان مسئله که به نوعی نمایانگر ضرورت توجه خاص به مقوله تعالی سازمانی با توجه به شرایط خاص سازمان‌ها بوده است؛ هدف اصلی پژوهش پیکربندی و آزمون مدلی سفارشی جامع برای بهبود عملکرد و تعالی سازمانی در صنعت نفت ایران تعیین گردید. حصول این هدف اولاً نیازمند مفهوم‌پردازی یک مدل مفهومی در راستای یافتن پاسخ سؤالات پژوهش و ثانیاً نیازمند آزمون و صحت‌گذاری مدل در راستای کاربردی نمودن آن می‌باشد که این مهم طی دو فاز «پیکربندی مدل» با استفاده از استراتژی «نظریه داده‌بنیاد چندگانه» و «آزمون مدل» از طریق نظرسنجی خبرگان انجام شده است. در استراتژی MGT ابتدا کدها و مفاهیم از ادبیات احصا و با کدها و مفاهیم حاصل از مصاحبه با خبرگان ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد. توسعه نظریه در MGT طی دو فاز خلق نظریه مشتمل بر «کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی و کدگذاری الگویی» و «غنی‌سازی نظریه» انجام می‌شود که این دو فاز بواسطه سه نوع فرایند صحت‌گذاری مشتمل بر «تطبیق نظری»، «اعتبارسنجی صریح تجربی» و «ارزیابی انسجام نظری» تکمیل می‌شود. کدگذاری استقرایی هم از نظر فرایندی و هم از نظر توجه به داده‌ها، معادل با کدگذاری باز در GT است؛ پالایش مفهومی نقطه تمایز خاص MGT با GT است و بایستی به صورت تکراری و به همراه سایر فرایندهای انجام شود تا مفاهیم و مقوله‌ها تکامل یافته و نظریه توسعه یابد؛ کدگذاری الگویی معادل با کدگذاری محوری در GT است و نهایتاً غنی‌سازی نظریه همانند کدگذاری انتخابی اجرا می‌شود و لیکن انجام آن مستلزم تطبیق نظری، تعیین اعتبار تجربی و ارزیابی انسجام نظری می‌باشد. پس از توسعه مدل بر اساس چارچوب MGT؛ به منظور آزمون مدل و توسعه قابلیت تعمیم‌پذیری آن؛ به نظرسنجی از خبرگان پرداخته شده است. در ادامه روش‌های گردآوری داده و اطلاعات، جامعه و نمونه پژوهش و نحوه حصول اطمینان از اعتبار پژوهش ارائه می‌شود.

گردآوری داده‌ها و اطلاعات، جامعه و نمونه پژوهشی

داده‌های نظری لازم برای توسعه مدل از طریق مرور نظام‌مند ۴۰ مورد از مدل‌های موجود بویژه مدل‌های دمینگ، مدل EFQM، مدل مالکوم بالدريج، مدل تعالی ایران (۱۴۰۰) و مدل جشنواره شهیدرجایی و داده‌های تجربی از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۱ نفر از خبرگانی که حائز حداقل ۵ معیار «کلیدی بودن»، «شناخته شده توسط سایرین»، «فهم نظری موضوع»، «تنوع» و «موافقت با مشارکت» بودند، گردآوری شد. برای انتخاب خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. ۱۱ نفر از خبرگان منتخب دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۱۰ نفر از ایشان دارای مدرک تحصیلی دکتری بوده و تجارب اجرایی ایشان بیش از ۱۰ سال بوده است. همچنین کلیه خبرگان تسلط بالایی بر مدل‌های تعالی و فرایندهای ارزیابی داشته و طی سنوات تجربه خود، به دفعات در فرایند ارزیابی و بهبود عملکرد مشارکت داشته‌اند. با عنایت به اینکه هدف از پژوهش حاضر توسعه مدلی بومی برای صنعت نفت بوده است، خبرگانی در فرایند پژوهش مشارکت داده شدند که علاوه بر برخورداری از معیارهای مذکور، بواسطه اشتغال در صنعت و یا تجربه ارزیابی، اشراف کاملی بر زنجیره ارزش صنعت نفت و فرایندهای کلیدی آن داشته باشند.

برای آزمون مدل، پرسش‌نامه بر اساس نتایج فاز کیفی تهیه و طی دو مرحله مجزا و متوالی به نظرسنجی پرداخته شد. بدین ترتیب ابتدا از خبرگان و متعاملان ارزیابی عملکرد خواسته شد تا میزان موافقت خود با معیارها، زیرمعیارها و مفاهیم معرف آنها را تعیین و پیشنهادهای اصلاحی ارائه دهند که حاصل آن تکمیل ۵۲ پرسش‌نامه بود. سپس نظر ۴۷ نفر از خبرگان در خصوص «کاربرد بودن»، «سهولت درک»، «جامعیت»، «صحت» و «نوآوری» مدل گردآوری شد.

اعتبار پژوهش

در MGT ادعای اعتبار در خصوص نظریه از طریق اجرای سه فرایند اعتبار سنجی نظری، تعیین اعتبار تجربی، تعیین اعتبار درونی پوشش داده می‌شود. با اجرای این فرایندها انسجام درونی و بیرونی بررسی و به‌نوعی اعتبار نظریه در حال ظهور تضمین می‌شود. در مرحله تطبیق نظری؛ نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود مقایسه و از این طریق نقاط اشتراک و افتراق شناسایی و تحلیل خواهد شد. اجرای این مرحله ممکن است منجر به بازنگری کلیت و عناصر نظریه در حال ظهور شود و بتوان مقوله‌ها و مفاهیم مشابهی از نظریه‌های موجود را جایگزین مقوله‌های و مفاهیم شناسایی شده در پژوهش نمود. همچنین تئوری‌های موجود می‌توانند در تفسیر داده‌ها، ساختاردهی و تنظیم روابط میان مقوله‌ها و مفاهیم ظهور یافته نیز به کار برده شوند. در نهایت، در مرحله ارزیابی انسجام نظری، ساختار مفهومی نظریه در حال ظهور از نظر سازگاری و تجانس بررسی و ارزیابی می‌شود که لازمه آن نمایش مناسب نظریه در حال ظهور می‌باشد. به‌منظور نمایش مناسب‌تر می‌توان در کنار توصیف متنی نظریه، از انواع نمودارها نیز بهره‌برداری نمود. در خصوص روایی مرحله کمی نیز همان گونه که ذکر شد، پرسش‌نامه بر اساس نتایج مرور نظام‌مند و مصاحبه با خبرگان استخراج شد که این مهم خود گواه بر روایی پژوهش در این فاز می‌باشد. البته به‌منظور حصول اطمینان بیشتر، در طراحی پرسش‌نامه فرایند تأییدی رفت و برگشتی طی شد. برای سنجش پایایی نتایج این مرحله، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب به‌دست آمده (به ترتیب ۹۵ درصد در خصوص پرسش‌نامه تعیین اعتبار نتایج و ۹۲ درصد در خصوص ارزیابی مدل) نشان از پایایی قابل قبول نتایج دارد.

یافته‌های پژوهش

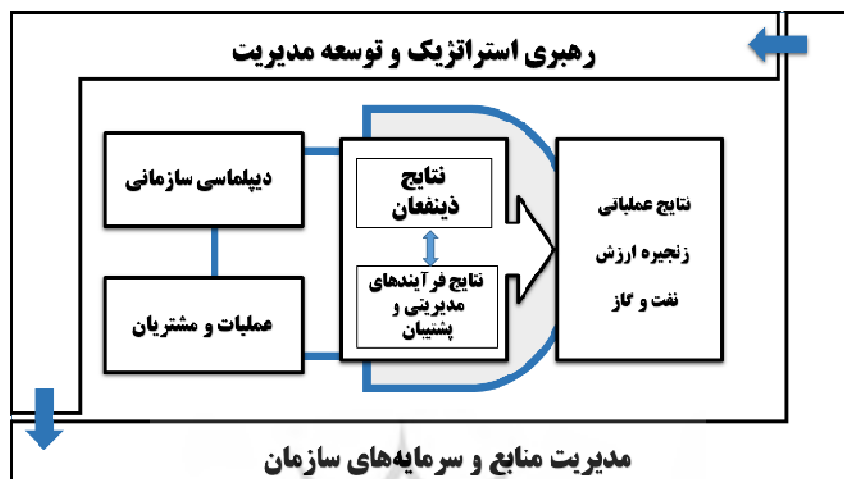
تحلیل محتوای مدل‌های منتخب و مصاحبه با ۲۲ خبره مشارکت‌داده شده در پژوهش، منجر به استخراج ۹۸۷ کد (۸۲۱ کدها با ماهیت توانمندساز و ۱۶۶ کدهای با ماهیت نتایج) شد. این کدها در مرحله کدگذاری استقرایی، پس از حذف موارد تکراری و کنترل با نکات راهنما/ شاخص‌های مدل‌های عمومی؛ در قالب ۱۰۲ مفهوم معرف زیرمعیارها/ معیارهای بهبود عملکرد و تعالی صنعت نفت طبقه‌بندی شدند. در مرحله کدگذاری الگویی که تقریباً معادل با کدگذاری محوری در GT است، مفاهیم طبقه‌بندی و مقوله‌ها شکل می‌گیرند. عناوین تخصیصی به مقوله‌ها عموماً انتزاعی‌تر از مفاهیم شکل‌دهنده می‌باشد. عنوان‌های انتخابی عمدتاً توسط خود پژوهشگر انتخاب شده‌اند و سعی بر این بوده تا بیشترین ارتباط و همخوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است، داشته باشند. طبقه‌بندی مفاهیم حاصل از گراندینگ نظری و تجربی منجر به استخراج ۳۲ مقوله فرعی (زیرمعیار) و ۷ معیار اصلی شد که نتایج این بخش از دریافت و اعمال تغییرات مد نظر خبرگان، به شرح جدول زیر است.

جدول ۲. معیارها و زیرمعیارهای مدل تعالی و بهبود عملکرد صنعت نفت

ردیف	عنوان معیار	زیرمعیار
۱	رهبری استراتژیک و توسعه مدیریت	توسعه فرهنگ سازمانی؛ درک نیازها و انتظارات و جلب مشارکت ذی‌نفعان کلیدی؛ درک اکوسیستم و شناخت محیط داخلی و بیرونی؛ مدیریت عملکرد استراتژیک؛ مدیریت تحول؛ تدوین و اشاعه ارکان استراتژیک؛ مدیریت ریسک و بحران؛ حاکمیت شرکتی و تدوین مقررات
۲	مدیریت سرمایه‌های سازمانی	مدیریت سرمایه انسانی؛ تأمین و مدیریت منابع مالی؛ مدیریت دانش و فناوری؛ مدیریت زیرساخت‌ها و منابع فیزیکی؛ مدیریت سرمایه‌های اجتماعی
۳	دیپلماسی سازمانی	تعاملات بین‌المللی، مدیریت پیمانکاران؛ تعاملات بین سازمانی
۴	عملیات و مشتریان	مدیریت زنجیره ارزش نفت و گاز؛ مدیریت بازار و مشتریان
۵	نتایج فرایندهای مدیریتی و پشتیبان	نتایج فرایندهای مدیریت منابع انسانی؛ نتایج رهبری و حکمرانی استراتژیک؛ نتایج فرایندهای مدیریت دانش و فناوری؛ نتایج فرایند مدیریت منابع مالی؛ نتایج فرایند مدیریت زیرساخت‌ها
۶	نتایج ذی‌نفعان	نتایج کارکنان؛ نتایج پیمانکاران و شرکا؛ نتایج ذی‌نفعان حاکمیتی و نظارتی؛ نتایج جامعه و ایفای مسئولیت‌های اجتماعی؛ نتایج مشتریان
۷	نتایج عملیاتی زنجیره ارزش	نتایج اختصاصی نفت؛ نتایج اختصاصی پتروشیمی؛ نتایج اختصاصی گاز؛ نتایج اختصاصی پالایش و پخش

همان گونه که ذکر شد، به‌منظور حصول اطمینان از اعتبار نتایج پژوهش، ضمن انجام فرایندهای صحه‌گذاری تجویزی استراتژی MGT، نسبت به تهیه پرسش‌نامه و نظرسنجی از خبرگان در این زمینه پرداخته شد. پس از تعیین توزیع داده‌های جمع‌آوری شده از طریق آزمون کالموگروف اسمیرنوف (k-s) که نشان داد داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال تبعیت نمی‌نمایند، با استفاده از آزمون و لاجرم در تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به این متغیرها، نمی‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود. بر این اساس اعتبار نتایج با استفاده از آزمون ناپارامتریک دوجمله‌ای ارزیابی و مبرهن گردید با توجه به سطح معناداری محاسبه شده (کمتر از ۵ درصد)، کلیه مفاهیم شناسایی شده برای توصیف معیارهای بهبود عملکرد و تعالی صنعت نفت مورد تأیید می‌باشند. غنی‌سازی نظری فاز پایانی توسعه نظریه است که

همراه با فرایندهای سه‌گانه صحنه‌گذاری انجام شد. از آنجا که ترسیم مفاهیم در قالب شکل، قابلیت درک بهتری دارند، در پژوهش حاضر با در نظر گرفتن سطح پژوهش، نتایج حاصل از مرور مدل‌های منتخب و اخذ نظرات خبرگان؛ روابط خاص میان متغیرها تعیین و مدل نهایی به شکل زیر استخراج شد:



شکل ۱. مدل در سطح معیارهای اصلی (برگرفته از پژوهش حاضر)

ارتباطات میان معیارهای مدل‌های تعالی اصلی انکارناپذیر در تحقق تعالی است. نتایج تحقیق صفری، صادقی مقدم و عبادی ضیایی (۱۳۹۵) نشان داد که معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM با هم در ارتباط هستند و لذا توجه به یک معیار موجب تقویت معیارهای دیگر خواهد شد. این اصل در طراحی مدل حاضر نیز مورد تأکید بوده است و مدل نهایی پژوهش پس از مذاقه و تعیین ارتباطات میان معیارهای مختلف صنعت شده است. پس از استخراج مدل به شرح مذکور، «قابل فهم بودن»، «جامع بودن»، «صحت»، «کاربردی بودن» و «نوآوری» آن مورد ارزیابی قرار گرفت. از آنجا که سطح معناداری محاسبه شده برای کلیه معیارهای مذکور در آزمون دوجمله‌ای کمتر از ۵ درصد بوده است، این گونه استنباط شد که خبرگان مدل را بر اساس معیارهای برشمرده مناسب ارزیابی می‌نمایند و این مهم دلیل دیگری برای حصول اطمینان بیشتر از نتایج پژوهش است. داده‌های گردآوری شده در این مرحله نیز از توزیع نرمال تبعیت نمی‌کردند و لذا از آزمون ناپارامتریک مناسب (آزمون دوجمله‌ای) برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

همان گونه که در نمودار فوق نشان داده شده است، همانند مدل‌های استاندارد، مدل تعالی صنعت نفت نیز از ترکیب منسجمی از معیارها برخوردار می‌باشد که ضمن طبقه‌بندی و تعیین ارتباطات خاص میان معیارها، معیارها در قالب زیرمعیار/ شاخص ترجمه و مبنای مناسبی برای ارزیابی وضعیت تعالی صنعت نفت فراهم شده است. در ادامه به تحلیل و تفسیر معیارهای مدل پرداخته شده است.

تحلیل و تفسیر معیار رهبری استراتژیک و بهبود مدیریت

معیار رهبری استراتژیک و بهبود مدیریت حاصل تحلیل، تلخیص و تفسیر ۳۴۸ کد و طبقه‌بندی آنها در قالب ۸ زیرمعیار و ۳۷ مفهوم می‌باشد. با توجه به ماهیت دولتی صنعت نفت، معیار رهبری و استراتژی که در اغلب مدل‌های عمومی

به صورت معیارهای جداگانه‌ای مورد تأکید واقع شده بوده است، در مدل پژوهش حاضر با هم ترکیب و معیار جدیدی تحت عنوان رهبری استراتژیک و بهبود مدیریت تکوین یافت. در این میان با توجه به اهمیت فعالیت‌های توسعه مدیریت از جمله تدوین و ابلاغ آیین‌نامه‌ها، طرحریزی و استقرار نظام‌های مدیریتی و مهندسی ساختارهای سازمانی؛ عبارت «توسعه مدیریت» نیز در عنوان معیار پیش‌بینی شده است تا ضمن تأکید بر اهمیت وظایف این حوزه در بهبود عملکرد و تحقق تعالی سازمانی، جایگاه واقعی اجرای وظایف سازمانی در این حوزه و ارتباط آن به وظایف رهبران و نزدیکی و ضرورت یکپارچگی میان ارکان استراتژیک و فعالیت‌های بهبود مدیریت مورد تأکید بیشتری واقع گردد. علاوه بر مدل‌های عمومی، عناصر تشکیل‌دهنده این معیار در برخی مدل‌های سفارشی مورد مطالعه نیز مورد تأکید واقع شده‌اند. وجود همزمان معیارهای رهبری و تعهد مدیریت ارشد و برنامه‌ریزی استراتژیک در مدل تعالی توسعه داده شده برای تعالی صنایع هتل بنگلادش (رحمان و همکاران، ۲۰۱۹) و مدل تعالی صنعت هتل یونان (لیتوس و همکاران، ۲۰۱۱) و همچنین مدل تعالی ساختمان توسعه داده شده توسط باسیونی و همکاران (۲۰۰۸)؛ تأکید بر عامل رهبری، بهبود سازمانی و فرهنگ سازمانی در میان عناصر تشکیل‌دهنده بعد رفتاری و همچنین عناصر اهداف و راهبردها، فرایندها و روش‌ها و سلسله مراتب حکمرانی در میان بعد ساختاری مدل مدیریت عملکرد در حوزه سلامت ایران (واحدی و همکاران، ۱۳۹۹) و وجود معیارهای توانمندساز رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت بودجه و امکانات دولتی در مدل بخش دولتی ایران که توسط میرسپاسی و همکارانش تکوین یافته است؛ نشان از اهمیت این معیار در تبیین و هدایت جریان تعالی سازمانی در صنایع مختلف است.

تحلیل و تفسیر معیار مدیریت سرمایه‌های سازمان

منابع سازمان، محور تمرکز دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ (RBV) است (پن‌روز^۲، ۱۹۵۹). مرور ادبیات مبرهن وجود دسته‌بندی‌های مختلفی برای منابع سازمان می‌باشد. بارنی^۳ (۲۰۰۱) منابع سازمان را در چهار گروه دارایی‌های مالی (شامل منابع پولی)، دارایی‌های فیزیکی (شامل تکنولوژی، کارخانه و تجهیزات، محل جغرافیایی)، دارایی‌های انسانی و دارایی‌های سازمانی؛ طبقه‌بندی نموده است. در پژوهش حاضر با اعتقاد به اهمیت بالای مدیریت یکپارچه و متوازن منابع و سرمایه‌های سازمانی در تحقق تعالی سازمانی، با تحلیل، تلخیص و تفسیر ۲۹۶ کد تلفیقی نظری و تجربی؛ معیار مدیریت سرمایه‌های سازمانی مفهوم‌پردازی گردید. کدهای استخراج شده نهایتاً در قالب ۲۵ مفهوم و ۵ زیرمعیار «مدیریت دانش و فناوری»، «مدیریت زیرساخت‌ها و منابع فیزیکی»، «مدیریت سرمایه انسانی»، «مدیریت سرمایه‌های اجتماعی» و «تأمین و مدیریت منابع مالی» طبقه‌بندی شدند. با کنار گذاشتن زیرمعیار مدیریت منابع انسانی که در اکثر مدل‌ها به صورت مستقیم مورد تأکید واقع شده است، مرور مدل‌های عمومی و سفارشی توسعه داده شده برای تعالی سازمانی مؤید حضور معیاری تحت عنوان مدیریت سرمایه‌های سازمانی در میان معیارها نمی‌باشد و عناصر تشکیل‌دهنده این معیار به صورت پراکنده در میان سایر معیارها دیده شده است. بدین ترتیب که در بخش دوم مدل دمینگ که مرتبط با

1. Resource Based View
2. Penrose
3. Barney

پیاپیاده‌سازی و بهره‌برداری مؤثر از TQM می‌باشد، ضمن تأکید بر ضرورت مدیریت دانش سازمانی، توسعه و بهره‌برداری فعالانه از منابع انسانی و قابلیت‌های سازمانی برای تحقق اهداف و پیاده‌سازی استراتژی‌های کسب‌وکار و همچنین پیاده‌سازی جامع TQM مورد تمرکز واقع شده است. معیار سوم مدل EFQM نسخه سال ۲۰۱۳ به صورت کامل مقوله مدیریت سرمایه‌های انسانی را پوشش می‌دهد و در بخشی از معیار شراکت‌ها و منابع نیز به تجهیز منابع سازمان در راستای حمایت از اجرای استراتژی‌های سازمانی و تحقق اهداف تأکید شده است. در نسخه ۲۰۲۰ این مدل نیز در بخشی از معیار تعامل نزدیک با ذی‌نفعان، به مقوله مدیریت منابع انسانی و جلب مشارکت ایشان تأکید شده است. هرچند برخی از وجود معیار مدیریت سرمایه‌های سازمانی در سطح معیار و زیرمعیارها مشهود نیست، با کنکاش در زیرمعیارها و نکات راهنمای مدل می‌توان عناصری از مدل که بر مقوله‌های «مدیریت دانش و فناوری»، «مدیریت زیرساخت‌ها و منابع فیزیکی»، «مدیریت سرمایه‌های اجتماعی» و «تأمین و مدیریت منابع مالی» تمرکز دارند را نیز شناسایی و تحلیل نمود. در مدل مالکوم بالدريج علاوه بر تأکید بر تأمین و تخصیص مؤثر منابع مالی و سایر منابع برای پشتیبانی از اجرای برنامه‌های عملیاتی همزمان با ایفای تعهدات جاری در معیار «استراتژی»، مشخصاً در دو معیار دیگر نیز به مدیریت دارایی‌ها و منابع سازمانی پرداخته شده است. معیار «اندازه‌گیری، تحلیل و مدیریت دانش» از مدل مالکوم بالدريج بدنبال شناسایی این است که سازمان چگونه اطلاعات و دارایی‌های دانشی خود را انتخاب، جمع‌آوری، تحلیل، مدیریت و بهبود بخشیده و از آن برای بهبود عملکرد و یادگیری استفاده می‌نماید؟ همچنین معیار کارکنان نیز به این موضوع می‌پردازد که سازمان چگونه نیازمندی‌های ظرفیتی و قابلیت کارکنان را اندازه‌گیری کرده و محیط کاری فراهم می‌کند که موجب عملکرد برتر شود. مشاهده می‌شود که در این مدل تأکید مستقیمی بر سایر منابع و سرمایه‌های سازمانی از جمله مدیریت زیرساخت‌ها و منابع فیزیکی و همچنین سرمایه‌های اجتماعی سازمان نشده است. در معیارهای کارکنان و قابلیت‌ها از مدل تعالی سازمان مدیریت صنعتی ایران (۱۴۰۰) به‌طور مشخص به مدیریت منابع و سرمایه‌های سازمانی تمرکز شده است. در این مدل ضمن تأکید بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی؛ چگونگی ایجاد و توسعه قابلیت‌های سازمانی از طریق مدیریت فرایندها، نوآوری، فناوری، دانش و منابع مالی مورد توجه واقع شده است. در مدل جشنواره شهید رجایی، به مذاقه مدیریت سرمایه انسانی در قالب یک محور عمومی پرداخته شده است. هرچند در برنامه جامع اصلاح نظام اداری بر مدیریت دانش نیز تأکید شده است.

تحلیل و تفسیر معیار دیپلماسی سازمانی

دیپلماسی سازمانی مفهومی است که به صورت گسترده در رشته مدیریت مورد واکاوی قرار نگرفته و مطالعات اندکی در این زمینه انجام شده است. اغلب این مفهوم مترادف با مفاهیم دیگری همچون دیپلماسی عمومی، دیپلماسی اقتصادی/تجاری، مذاکرات و روابط عمومی تلقی می‌شود. دیپلماسی سازمانی عبارت از تلاش برای مدیریت تخصصی و سیستماتیک محیط کسب‌وکار به روشی است که متضمن تحقق یکنواخت کسب‌وکار و انجام تعاملاتی است که منجر به سازگاری متقابل محیط و سازمان باشد (استیگر^۱، ۲۰۰۳، ۷). دیپلماسی سازمانی شامل فعالیت‌هایی همچون تأثیرگذاری

بر سایر کنشگران اقتصادی و اجتماعی به منظور خلق و بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار، مشارکت با مقامات عمومی و واضعان مقررات برای تأثیرگذاری بر فرایندهای سرمایه‌گذاری و تجاری و پیشگیری از تعارضات محتمل با ذی‌نفعان بیرونی و کمینه نمودن ریسک‌های سیاسی مرتبط و کسب توجه رسانه‌ها و رهبران اعتقادی در راستای محافظت از شهرت و تصویر سازمان است (سانر، یویی و سوندرگارد، ۲۰۰۰). در این پژوهش با تحلیل، تلخیص و تفسیر ۷۰ کد تلفیقی نظری و تجربی، معیاری تحت عنوان دیپلماسی سازمانی به عنوان یکی از معیارهای اصلی بهبود عملکرد و تعالی صنعت نفت تعیین و در قالب ۳ زیر معیار «تعاملات بین‌المللی»، «تعاملات بین سازمانی» و «مدیریت پیمانکاران» مفهوم‌پردازی گردید که این مهم مؤید ضرورت تمرکز بر مدیریت اثربخش ارتباطات بین‌الملل و ارتباط با دستگاه و سازمان‌های دیگر و همچنین اهمیت خاص مدیریت پیمانکاران در زنجیره ارزش صنعت نفت با توجه به جایگاه استراتژیک صنعت نفت ایران در سطح جهانی و تأثیرگذاری آن بر ابعاد مختلف توسعه در کشور می‌باشد. به‌رغم تأکید بر مدیریت پیمانکاران در بخشی از معیار منابع و شراکت‌های نسخه سال ۲۰۱۳ مدل EFQM؛ تأکید بر ارتباطات سودمند متقابل با شرکا و تأمین‌کنندگان در معیار رهبری اغلب مدل‌ها؛ توجه به روابط با ذی‌نفعان دولتی و کسب‌وکار جهت تأمین و حفظ حمایت مداوم و همچنین توجه به روابط با شرکا و تأمین‌کنندگان در نسخه سال ۲۰۲۰ مدل EFQM و تمرکز بر همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان در بخشی از معیار عملیات مدل تعالی ایران (۱۴۰۰)؛ مقوله‌ها و مفاهیم مورد تأکید در مدل تعالی صنعت نفت در میان اجزای سایر مدل‌های تعالی کمتر مشهود می‌باشد و از این نظر می‌توان رسیدن به معیار دیپلماسی سازمانی را نوعی بدعت تلقی نمود.

تحلیل و تفسیر معیار عملیات و مشتریان

مدیریت عملیات از آنجا که زمینه تحقق مأموریت سازمان را فراهم می‌آورد از اهمیت بالایی برخوردار است. این مهم با توجه به وابستگی شدید عملیات زنجیره ارزش صنعت نفت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و تعالی صنعت نفت در گروه نگرش متوازن و سیستماتیک به کل زنجیره می‌باشد. بر اساس مدل پورتر فعالیت‌های سازمانی در دو گروه تقسیم‌بندی می‌شوند. یکی فعالیت‌های اصلی مانند طراحی، مهندسی، تولید، فروش و دیگری فعالیت‌های جانبی مانند کنترل پروژه، فاینانس و... است. تقسیم‌بندی‌های مختلفی از فعالیت‌های صنعت نفت در دنیا ارائه شده که دو مورد از مهمترین آنها «بالادستی، میان‌دستی و پایین‌دستی» و «بالادستی و پایین‌دستی» است. تفاوت این دو نوع تقسیم‌بندی در آن است که در اولی عملیات انتقال نفت و گاز به صورت جداگانه تحت عنوان «میان‌دستی» در نظر گرفته شده، اما در تقسیم‌بندی دوم عملیات انتقال نیز جزئی از فرایند بالادستی یا پایین‌دستی محسوب می‌شود. بنابراین یکی از کاملترین زنجیره‌های که می‌توان برای فعالیت‌های بالادستی نفت ارائه داد، شامل «اکتشاف، ارزیابی، توسعه، بهره‌برداری و انتقال» است. بر این اساس با تفسیر ۱۰۷ کد تلفیقی نظری و تجربی، معیار عملیات و مشتریان به عنوان یکی از معیارهای اصلی بهبود عملکرد و تعالی صنعت نفت در قالب ۲ زیرمعیار عملیات و مشتریان مفهوم‌پردازی گردید.

عناصر این معیار در اغلب مدل‌ها مورد تأکید واقع شده است. در مدل دمینگ مقوله مشتریان به اندازه‌ای اهمیت داشته است که توسعه کسب‌وکارها، محصولات و خدمات جدید و یا نوآوری در فرایندهای کاری بایستی براساس درک نیازهای اجتماعی و مشتریان صورت پذیرد. هر چند تأکید مستقیمی بر زنجیره ارزش در مدل دمینگ نشده است، لیکن مقوله عملیات در این مدل با تأکید بر فرایندهای سازمانی عینیت یافته است. معیار عملیات و مشتریان با وجود معیارهای مشتری و عملیات در مدل مالکوم بالدريج بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. ضمن تمرکز بر ارتباط مؤثر با مشتریان و مشارکت ایشان در تصمیمات استراتژیک سازمانی، معیار فرایندها، محصولات و خدمات مدل EFQM بر این مفهوم استوار است که سازمان‌های متعالی فرایندها، محصولات و خدمات خود را برای خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و سایر سودبرندگان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌بخشد. همچنین در معیار تعامل نزدیک با ذی‌نفعان در نسخه ۲۰۲۰ مدل EFQM نیز ایجاد روابط پایدار با مشتریان مورد تأکید واقع شده و در معیار خلق ارزش پایدار، به ساماندهی زنجیره عملیاتی سازمان برای تحویل ارزش به سودبرندگان سازمان پرداخته می‌شود. در مدل تعالی سازمانی کشور ایران (۱۴۰۰) نیز موضوعات مرتبط با مشتریان و عملیات طی دو معیار توانمندساز مورد مذاقه قرار گرفته‌اند لیکن این مهم در بخش معیارهای عمومی مدل جشنواره شهید رجایی جایگاهی نداشته و سازمان‌ها و دستگاه‌ها عموماً در تعیین معیارهای اختصاصی به تبیین عملیات خود می‌پردازند که چارچوب مشخصی برای آن توسعه داده نشده است. همچنین نگاه به مشتریان نیز عموماً در مدل جشنواره شهید رجایی مورد ارزیابی قرار نمی‌گردد. نکته قابل تامل در این بخش از یافته‌ها، نگاه به مدیریت مشتریان و بازار از منظر تأکید بر مشتریان راهبردی و یافتن بازارهای جدید است که به نظر این مهم تحت تأثیر انحصاری بودن محصولات صنعت نفت و وابستگی شدید مشتریان به محصولات این صنعت باشد. هرچند از طرف دیگر با توجه به وابستگی اقتصاد کشور به درآمدهای حاصل از فروش محصولات این صنعت و امان نظر به تحریم‌های مختلف؛ تمرکز بر مشتریان راهبردی و شناسایی بازارهای جدید اجتناب ناپذیر خواهد بود که این مهم در میان معیارهای مدل تعالی توسعه داده شده طی پژوهش حاضر مورد تأکید واقع شده است.

تحلیل و تفسیر معیار نتایج فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی

از نگاه فرایندی سازمان مجموعه‌ای از فرایندهای بهم پیوسته‌ای است که توجه متوازن بر آنها، موجبات تحقق اهداف و مأموریت سازمان را فراهم خواهد آورد. طی یک طبقه‌بندی مرسوم از فرایند (استنتاج از مدل زنجیره ارزش پورتر، مدل APQC و...) می‌توان فرایندهای سازمان را در سه گروه فرایندهای اصلی / مرتبط با محصول، فرایندهای پشتیبان و فرایندهای مدیریتی طبقه‌بندی نمود. نتایج فرایندهای اصلی در معیار نتایج ارزش صنعت نفت و نتایج برداشتی متناسب با سایر فرایندها عموماً در معیار نتایج ذی‌نفعان پیش‌بینی شده است. لیکن در این میان نتایج حاصل از اجرای مؤثر فرایندهای مدیریتی (از جمله تدوین استراتژی، مدیریت عملکرد استراتژیک) و فرایندهای پشتیبان (از جمله مجموعه فرایندهای مدیریت منابع انسانی، مدیریت زیرساخت‌ها و دارایی‌های فیزیکی) که به‌نوعی پیش‌ران تحقق سایر نتایج می‌باشند، کمتر به‌صورت مستقیم مورد تأکید قرار گرفته است. بر این اساس معیار نتایج فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی به عنوان یکی از نقاط تمایز مدل بهبود عملکرد و تعالی صنعت نفت در قالب ۵ زیرمعیار «نتایج رهبری و حکمرانی استراتژیک»، «نتایج فرایندهای مدیریت منابع انسانی»، «نتایج مدیریت منابع مالی»، «نتایج مدیریت زیرساخت‌ها» و

«نتایج مدیریت دانش و فناوری» مفهوم‌سازی شده است. هرچند این معیار به‌صورت شفاف در مدل‌های عمومی تصریح نشده است، لیکن وجود مقوله اکتساب قابلیت‌های سازمانی در بخش نتایج TQM در مدل تعالی دمی‌نگ؛ وجود زیرمعیار اثربخشی فرایندهای کاری، نتایج تمرکز بر منابع انسانی و نتایج حکمرانی و رهبری ذیل معیار نتایج مدل مالکوم بالدريج؛ مورد تأکید قرار گرفتن شاخص‌های نتایج فرایندهای مرتبط با مدیریت کارکنان، مشتری، جامعه و نتایج فرایندهای کسب‌وکار بر بخش نتایج مدل EFQM؛ همه نشان از اهمیت بالای تمرکز بر فرایندهای مدیریتی و پشتیبان دارد که این مهم به‌صورت مستقیم در مدل تعالی صنعت نفت پیش‌بینی شده است.

تحلیل و تفسیر معیار نتایج ذی‌نفعان

پس از تحلیل، تلخیص و تفسیر ۸۳ کد معرف نتایج ذی‌نفعان، ۲۶ شاخص شناسایی و این شاخص‌ها در قالب ۵ زیرمعیار نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و ایفای مسئولیت‌های اجتماعی، نتایج پیمانکاران و شرکا و نتایج ذی‌نفعان حاکمیتی و نظارتی طبقه‌بندی شدند. در این میان زیرمعیار نتایج کارکنان به تنهایی بیش از ۵۰ درصد کدهای استخراج شده از داده‌های نظری و تجربی را به خود اختصاص داده است و این مهم می‌تواند نشانگر نقش کلیدی نیروی انسانی در تحقق دستاوردهای مورد انتظار از صنعت نفت و تعالی سازمانی در این صنعت باشد. مرور مدل‌های عمومی و اختصاصی نشان از جایگاه خاص نتایج کارکنان در میان مدل‌های تعالی دارد. در مدل تعالی دمی‌نگ اجرای مؤثر TQM از طریق جلب مشارکت کارکنان مورد تأکید واقع شده است؛ در مدل مالکوم بالدريج یکی از بخش‌های ۴ گانه معیار نتایج، به نتایج نیروی انسانی اختصاص دارد؛ در مدل EFQM نسخه سال ۲۰۱۳ نیز معیار ۷ مدل به نتایج ادراکی و عملکردی کارکنان اختصاص دارد؛ در نسخه ۲۰۲۰ مدل EFQM نیز به رغم تغییرات گسترده در ساختار مدل، نتایج برداشتی کارکنان مورد تأکید واقع شده است؛ یکی از زیرمعیارهای اصلی معیار نتایج چارچوب تعالی سازمان مدیریتی صنعتی ایران (۱۴۰۰) نیز مشخصاً مربوط به نتایج کارکنان می‌باشد. در کنار توجه به نتایج کارکنان به عنوان یک از ذی‌نفعان کلیدی، توجه به نتایج سایر ذی‌نفعان نیز در مدل‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. نتایج ذی‌نفعان حاکمیتی و نظارتی به‌صورت مستقیم در مدل‌های مرور شده مورد تأکید واقع نشده است و حضور این زیرمعیار در میان عناصر معیار نتایج ذی‌نفعان صنعت نفت می‌تواند بر اساس ماهیت دولتی این صنعت و لزوم پاسخ‌گویی شفاف به این گروه از ذی‌نفعان باشد. با اعتقاد به اینکه تمرکز بر نتایج ذی‌نفعان پیش‌بران نتایج زنجیره عملیاتی صنعت می‌باشد، معیار و زیرمعیارهای توانمندساز مشخصی برای تحقق این نتایج پیش‌بینی شده است. با توجه به ساختار مدل که در بخش‌های قبل تشریح شد، ضمن تأثیر کلان و لیکن غیرمستقیم تعریف و جاری سازی نظام‌مند رویکردهای مناسب و یکپارچه در معیارهای رهبری استراتژیک و توسعه مدیریت و معیار مدیریت سرمایه‌های سازمان، مشخصاً نتایج تمرکز بر کارکنان بر اساس رویکردهای مرتبط در زیرمعیار منابع انسانی؛ نتایج تمرکز بر مشتریان حاصل رویکردهای معیار عملیات و مشتریان؛ نتایج تمرکز بر ذی‌نفعان حاکمیت حاصل معیار رهبری استراتژیک و معیار دیپلماسی سازمانی؛ نتایج شرکا و پیمانکاران عموماً حاصل معیار دیپلماسی سازمانی و نتایج جامعه و ایفای مسئولیت‌های اجتماعی حاصل مدیریت سرمایه‌های سازمانی خواهد بود.

تحلیل و تفسیر معیار نتایج زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز

با توجه با جایگاه استراتژیک زنجیره ارزش صنعت نفت در امنیت اقتصادی کشور، عموماً در ارزیابی این صنعت به تحلیل نتایج عملیاتی چهار شرکت اصلی که در واقع فعالیت‌های آنها نمایانگر زنجیره ارزش آفرینی صنعت می‌باشد، پرداخته می‌شود. نکته قابل تأمل در این تحلیل وابستگی مستقیم و غیرمستقیم شاخص‌های کلیدی عملکرد شرکت‌های اصلی به یکدیگر است و اساساً تعالی در یکی از شرکت‌ها نمی‌تواند نمایانگر مناسبی برای تعالی صنعت باشد و تحقق این امر مرهون رشد متوازن کلیه ارکان زنجیره ارزش می‌باشد. بر این اساس پس از مرور اسناد بالادستی و مصاحبه با خبرگان منتخب، ۴۷ شاخص مشخص صنعت نفت که به‌نوعی تداعی زنجیره ارزش در این صنعت دارند، شناسایی و در چهار گروه «نتایج اختصاصی نفت»، «نتایج اختصاصی گاز»، «نتایج اختصاصی پالایش و پخش» و «نتایج اختصاصی پتروشیمی» گروه‌بندی گردید. این بخش از مدل منحصر به فرد بوده و در هیچ یک از مدل‌های عمومی به صراحت در مورد شاخص‌های نتایج سازمان ورود نشده است. لیکن در پژوهش حاضر از آنجایی که هدف تبیین معیارها و زیرمعیارهای تعالی در صنعت نفت می‌باشد، مشخصاً به ذکر عناوین شاخص‌ها پرداخته شده و ضمن تطبیق شاخص‌های توصیف‌کننده معیار «نتایج زنجیره ارزش نفت و گاز» با اسناد بالادستی، موافقت خبرگان با شاخص‌های استخراج شده از طریق نظرسنجی اخذ و در موارد لزوم تعدیلاتی در عناوین شاخص‌ها اعمال گردید.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر علاوه بر مرور نظام‌مند مدل‌های عمومی و سفارشی‌شده موجود، با مذاقه در نظرات خبرگان و ترکیب این دو منبع دانشی، بهبود عملکرد و تعالی سازمانی صنعت نفت در قالب ۱۰۲ مفهوم، ۳۲ مقوله فرعی (زیرمعیار) و نهایتاً ۷ معیار اصلی تعریف و توصیف شد. مقایسه این تعریف و توصیف با آنچه در مدل‌های عمومی و مدل‌های اختصاصی مرتبط وجود دارد، نشان می‌دهد این دستاورد منجر به تبیین اختصاصی و کامل‌تر از عناصر تعالی سازمانی در صنعت نفت شده است. همچنین نتایج پژوهش حاضر گواه این واقعیت بوده است که صنعت نفت، نتیجه محور بوده و اقدام سیستماتیک در حوزه‌های عملیاتی و توانمندساز؛ صرفاً زمانی ارزشمند خواهد بود که در راستای تحقق اهداف مورد انتظار از چهار شرکت اصلی صنعت (زنجیره ارزش نفت) باشند. در مقایسه با مدل‌های عمومی و ترکیبی مرور شده، برای اولین بار معیارهایی همچون دیپلماسی سازمانی در بخش معیارهای توانمندساز و معیار نتیجه فرایندهای مدیریتی و پشتیبان در بخش معیارهای توانمندساز مورد توجه قرار گرفت. یکی از دیگر از شاخص‌های بارز نوآوری مدل مستخرج از پژوهش حاضر تمرکز یکپارچه و متوازن بر انواع منابع و سرمایه‌های سازمانی و تبیین جایگاه آن در تحقق سایر معیارها بوده است. سازمان‌ها باید برای شناسایی فرصت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر، از مدل‌های تعالی سازمان استفاده کنند؛ زیرا تعالی سازمانی رویکردی در مدیریت عملکرد سازمان است که با بهبود توانمندسازها و قابلیت‌های سازمانی حاصل شده و به کسب مزیت رقابتی برای سازمان منجر می‌شود (صفری و همکاران، ۱۳۹۸). بر این اساس و از آنجا که مدل منتج از این پژوهش با مقصد بهبود عملکرد و تعالی سازمانی صنعت نفت طراحی شده است، پیشنهاد می‌شود مدیران و فعالان ارزیابی و بهبود عملکرد و تعالی سازمانی در ساختار ستاد و شرکت‌های تابعه، از آن برای ارزیابی، تعریف

برنامه‌های بهبود و تهیه نقشه‌راه تعالی صنعت بهره‌برداری نمایند. در واقع از آنجا که در طراحی مدل تلاش شده است که نقاط بهبودپذیر مدل جشنواره شهید رجایی برای کاربرد در صنعت نفت پوشش داده شود، استفاده از این مدل، به شناسایی نظام‌مند نقاط بهبودپذیر در حوزه‌های مختلف عملکردی صنعت نفت خواهیم بود. به‌منظور کاربست مؤثر مدل توسعه داده شده در این پژوهش، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود در زمینه مکانیزم عملیاتی سطح‌بندی و طراحی مدل بلوغ تعالی سازمانی در صنعت نفت اقدام نمایند.

منابع

- اکبریان، مجتبی و نجفی، امیر عباس (۱۳۸۸). همراستا سازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد. *مدیریت صنعتی*، ۱(۲)، ۱۹-۳۴.
- حسین زاده، مهدی؛ امین بیدختی، علی‌اکبر؛ رضایی، علی محمد و فرحبخش، سعید (۱۳۹۷). طراحی و تدوین مدل بومی تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری ناجا: مطالعه موردی فرماندهی انتظامی ویژه شرق تهران. *نشریه علمی دانش انتظامی*، ۲۰(۲)، ۱-۳۴.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۴). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع* (چاپ دهم). تهران: انتشارات صفار.
- صفری، حسین؛ صادقی مقدم، محمدرضا و عبادی ضیایی، علی (۱۳۹۵). مدل‌سازی علی روابط میان معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در بانک توسعه تعاون. *مدیریت صنعتی*، ۸(۳)، ۴۲۳-۴۴۶.
- صفری، حسین؛ عبادی ضیایی، علی و مرادی مقدم، محسن (۱۳۹۸). *تفسیری بر مدل تعالی سازمانی EFQM*. تهران: دانشگاه تهران.
- صفری، حسین؛ مرادی مقدم، محسن و عبادی ضیایی، علی (۱۳۹۵). *جایگاه استانداردهای بین‌المللی ایزو در مدل تعالی سازمانی EFQM*. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- صفری، حسین؛ صادقی مقدم، محمدرضا؛ مختارزاده گروسی، نیما و مرادی مقدم، محسن. (۱۳۹۸). ارائه مدل مفهومی بلوغ تعالی سازمانی مبتنی بر قابلیت‌های سازمان (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول)). *مدیریت صنعتی*، ۱۱(۱)، ۲۱-۴۴.
- عبادی ضیائی، علی؛ محقر، علی؛ آذر، عادل؛ صادقی مقدم، محمدرضا و صفری، حسین. (۱۳۹۹). شناسایی حلقه‌های علی مرتبط با رویکردهای متداول در مدل تعالی سازمانی مبتنی بر پویایی سیستم. *مدیریت صنعتی*، ۱۲(۲)، ۲۴۹-۲۷۰.
- فرهادی، علی و یوسفی، مجید (۱۳۹۷). تعالی دانشگاه‌های سازمانی: رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی*، ۵(۴)، ۴۶-۶۰.
- قاسمی، احمدرضا؛ یوسفی، خرایم محمد و اسمعیلی، محسن (۱۳۹۸). مدل تعالی عملکرد واحدهای نظامی برگرفته از چارچوب EFQM با رویکرد فراترکیب و وزن‌دهی خاکستری. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۹(۷۵)، ۱۰۷-۱۴۰.
- میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا؛ نجف بیگی، رضا و علی زاده، مهدی (۱۳۹۲). طراحی الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۵(۱۰)، ۱۵۷-۱۸۰.

واحدی، حسین؛ حاج علیان، فرشاد؛ جهانگیرفرد، مجید و مجیبی، تورج (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت عملکرد در حوزه سلامت ایران. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۹(۳)، ۸۷-۱۰۰.

یاوری، وحید و زاهدی، شمس السادات (۱۳۹۲). طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۷(۱)، ۷۹-۱۲۲.

References

- Akbarian, M., & Najafi, A. (2009). Integration between the EFQM Excellence Model and Strategic Management for Improving Organizational Performance. *Industrial Management Journal*, 1(2), 19-34. (in Persian)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney J. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Bassioni, H. A., Price, A. D. F., & Hassan, T. M. (2005). Building a conceptual framework for measuring business performance in construction: an empirical evaluation. *Construction management and economics*, 23(5), 495-507.
- Chiera, E. (1994). High performance work organization - a promising future for American industry and organized labor, *Control Engineering Practice*, 2 (4), 677-687.
- Dahlgaard, J. J., Chen, C. K., Jang, J. Y., Banegas, L. A., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development, *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(5-6), 519-538.
- Danaeifard, H., Alvani, M., Azar A. (2004). *Quantitative research methodology in management: A comprehensive approach*. Tehran: Saffar Publication (in Persian)
- De Waal, A. (2007). The characteristics of a high-performance organization, *Business Strategy Series*, 8 (3), 179-185.
- Do, T. T., & Mai, N. K. (2020). High-performance organization: a literature review. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 297-309.
- Ebadi Ziaei, A., Mohaghar, A., Azar, A., Sadeghi Moghadam, M. R., & Safari, H. (2020). Identifying Causal Loops for Common Approaches of the EFQM Excellence Model. *Industrial Management Journal*, 12(2), 249-270. (in Persian)
- Escrig, A.B. and de Menezes, L.M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of 'EFQM recognized for excellence' recipients in Spain, *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375.
- Farhadi, A., & Yousefi, M. (2018). Organizational University Excellence: An Interpretive Structural Modeling Approach. *Journal of Marine Science Education*, 5(4), 46-60. (in Persian)
- Ghasemi, A., Yosefi Kharayem, M., Smaeily, M. (2019). A Performance Excellence Model of Military Units based on EFQM Framework. *Military Management Quarterly*, 19(75), 107-140. (in Persian)

- Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multi-grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 9(2), 187-205.
- Hosseinzadeh, M., Amin Beidakhti, A.A., Rezaei, A.M., & Farahbakhsh, S. (2018). Designing and compiling a native model of organizational excellence in the NAJA Prevention Police: A case study of the East Tehran Special Disciplinary Command. *Scientific Journal of Law Enforcement Science*, 20(2), 1-34. (in Persian)
- Hvidman, U., & Andersen, S. C. (2014). Impact of performance management in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 35-58.
- Jones, G. (2005), What are you doing to create high performance in your organization?, *Human Resource Management International Digest*, 13 (1), 33-39.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European foundation for quality management business excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27 (6), 684-701.
- Kirkman, B., Lowe, K. and Young, D. (1999). What is a high-performance work organization?, *Leadership in Action*, 19 (2), 13-15.
- Lacy, P., Arnott, J. and Lowitt, E. (2009). The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9 (4), 484-494.
- Litos, C. I., Politis, Y. N., Grigoroudis, E. T., & Moustakis, V. S. (2011). A Sector-Oriented Methodology for the Development of Business Excellence Model—An Application in the Greek Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(2), 83-103.
- Liu, Y. L., Pen-Fa, K., Chiang, J. T., & Shyr, W. J. (2021). Should the EFQM Excellence Model be Adapted for Specific Industries? A Restaurant Sector Example. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102694(Article Number).
- Mirsapasi, N., and Memarzadeh, G., and Najaf Beigi, R., and Alizadeh, M. (2014). Designing a model of organizational excellence in the public sector. *Journal of Executive Management*, 5(10), 6-6. (in Persian)
- Mohammad, M., Mann, R., Grigg, N. and Wagner, J.P. (2011). Business excellence model: an overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (11), 1213-1236.
- Nenadál, J. (2020). The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept?, *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17-28.
- Ojha, S. K. (2015). Operational excellence for sustainability of Nepalese industries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 189, 458-464.
- Penrose E.T. (1959). The theory of the growth of the Firm. *Oxford University Press*, Oxford, MA
- Perry, J. L., and Rainey H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *The Academy of Management Review*, 13, 182-201.

- Peters, T. and Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books, Harper & Row, New York.
- Rahman, M., Islam, R., Husain, W. R. W., & Ahmad, K. (2019). Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industry of Bangladesh. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1836-1856.
- Safari, H., Moradi Moghaddam, M, Ebadi Ziaei, A. (2016). *The place of ISO international standards in the EFQM organizational excellence model*. Mehraban Book Publishing Institute (in Persian)
- Safari, H., Ebadi Ziaei, A and Moradi Moghadam, M. (2018). *An Interpretation of the EFQM Model of Organizational Excellence*. University of Tehran. (in Persian)
- Safari, H., Sadeghi Moghadam, M. R., Mokhtarzaeh, N., & Moradi Moghadam, M. (2019). Developing a Conceptual Model of Organizational Excellence Maturity Based on Organizational Capabilities (Case Study: Mobile Telecommunication Company of Iran (Hamrahe Aval)). *Industrial Management Journal*, 11(1), 21-44. (in Persian)
- Safari, H., Sadeghi Moghaddam, M. R., & Ebadi Ziaei, A. (2016). Causal modeling of relationships between criteria for EFQM excellence model in TOSE'E TA'AVON bank. *Industrial Management Journal*, 8(3), 423-446. (in Persian)
- Saner, R., Yiu, L., & Søndergaard, M. (2000). Business diplomacy management: A core competency for global companies. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 80-92.
- Sony, M., & Naik, S. (2019). Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness for organizations: a literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2213-2232.
- Steger, U. (2003). *Corporate Diplomacy: The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*. John Wiley & Sons.
- Toma, S. G., & Naruo, S. (2017). Total quality management and business excellence: the best practices at Toyota Motor Corporation. *Amfiteatru Economic Journal*, 19(45), 566-580.
- Ubaid, A. M., & Dweiri, F. T. (2019). Excellent performance realization methodologies (EPRMs): elements and framework. In *International conference on industrial engineering and operations management*. Bangkok, Thailand (pp. 233-241).
- Ubaid, A. M., Dweiri, F. T., & Ojiako, U. (2020). Organizational excellence methodologies (OEMs): a systematic literature review. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(6), 1395-1432.
- Vahedi, H., Alian, F., Jahangirfard, M., & Mojibi, T. (2020). Designing a performance management model in the field of health in Iran. *Journal of Nursing Management*, 9(3), 87-100. (in Persian)
- Yavari, V., & Zahedi, S.S. (2013). Designing a conceptual model of organizational performance management for governmental and non-profit organizations. *Strategic Management Thought*, 7(1), 79-122. (in Persian)