

A macro-level analysis of organizational improvement dimensions in National Oil Company

Dariushali Moradi¹ - Reza Vaezi^{2*} - Maghsoud Amiri³

Abstract

In today's unstable environment, government organizations have to adapt themselves to external challenges and changes and improve their structures, processes, and perhaps their structure in order to achieve balance. This research was conducted with the aim of identifying the dimensions of organizational improvement in the National Iranian Oil Company. The current research has been conducted with fundamental orientation and constructivist philosophy, as well as qualitative method, using thematic analysis technique, with judgmental purposeful sampling, followed by snowball and semi-structured interviews with 15 oil industry experts. Data analysis has been classified and shown in the form of 96 open codes, 24 sub-categories and 6 main categories after three stages of open, central and selective coding. The main categories in the organizational improvement of National Oil Company including organizational structure, business environment, organizational culture, social responsibility, human resource development, organizational health was identified.

Keywords

Organizational development, theme analytic, national oil company, public organization.

1. Ph.D. Student in public management, faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University of Qazvin, Qazvin unit, Iran. (dali.moradi@yahoo.com)

2. Professor, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, Corresponding Author. (Theory management@yahoo.com)

3. Professor, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (amiri@atu.ac.ir)



تحلیلی کلان سطحی از ابعاد بهبود سازمانی در شرکت ملی نفت ایران

داریوش علی‌مرادی^۱ - رضا واعظی^{۲*} - مقصود امیری^۳

چکیده

سازمان‌های دولتی در محیط‌های بی‌ثبات امروزی به منظور دستیابی به تعادل مجبورند خود را با چالش‌ها و تغییرات بیرونی وفق دهند و ارکان، فرایندها و چه بسا ساختار خود را با بهبود مواجه کنند. لذا، این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد بهبود سازمانی در شرکت ملی نفت ایران انجام شده است. تحقیق حاضر با جهت‌گیری بنیادی و فلسفه ساخت‌گرایی و همچنین، به روش کیفی و با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و با نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و سپس گلوله برفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از ۱۵ نفر از خبرگان صنعت نفت صورت گرفته است. تحلیل داده‌ها نیز پس از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و در قالب ۹۶ کد باز، ۲۴ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی طبقه‌بندی و نشان داده شده است. مقوله‌های اصلی در بهبود سازمانی شرکت ملی نفت شامل ساختار سازمانی، فضای کسب‌وکار، فرهنگ سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، توسعه منابع انسانی و سلامت سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت.

واژگان کلیدی: بهبود سازمانی، تحلیل مضمون، شرکت ملی نفت، سازمان‌های دولتی، روش کیفی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد قزوین، واحد قزوین، ایران. (dali.moradi@yahoo.com)

۲. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، نویسنده مسئول.

(theorymanagement@yahoo.com)

۳. استاد گروه مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (amiri@atu.ac.ir)

مقدمه

امروزه سازمان‌ها باید بتوانند با سرعت بیشتری تغییر کنند، به طوری که سرعت حرکت آنها از میانگین سرعت رقبایشان بیشتر باشد که از آن به عنوان «استعاره تردمیل^۱» یاد می‌شود. در واقع اگر سازمانی بخواهد بهبود یابد و جایگاه خود را در میان رقبای داخلی و خارجی ارتقا بخشد، باید بتواند سریع‌تر بدود و تغییر کند. در دنیای کنونی دیگر «تغییر» یک انتخاب نیست؛ بلکه الزام و اجبار است. اجباری که نه فقط برای سازمان‌هایی که به دنبال بهبود هستند صادق است، که حتی برای سازمان‌هایی که به دنبال استراتژی حفظ وضع موجود هستند نیز مصداق دارد. بنابراین، تغییر الزام و ضرورت دارد؛ چراکه همه در حال تغییرند و حتی سازمان‌های غیر پیشرو و دارای استراتژی تدافعی و حفظ وضع موجود نیز باید بتوانند با قدرت و سرعت روی تردمیل بدونند (واعظی، ۱۳۹۸). بر این اساس و با توجه به اهمیت تغییر سازمان‌ها، لازم به این مهم دقیق‌تر پرداخته شود. سیستم‌های سنتی تغییر بر شناسایی مشکلات در یک سازمان و سپس تلاش برای تغییر رفتاری که مشکل را به وجود آورده است، تمرکز می‌کنند؛ ولی می‌توان بهبود سازمانی را که نوعی تغییر است با توجه به تأکیدی که بر فرایندها به جای مشکلات دارد، از دیگر سیستم‌های تغییر سازمانی بازساخت. ابتکار بهبود سازمانی نسبت به سایر استراتژی‌های تغییر، شناسایی تعاملات و الگوهای رفتاری است که سبب ایجاد و حفظ مشکلات می‌شوند. آنگاه به جای اینکه صرفاً به رفتارهای مجزا از هم توجه شود، فرایند بهبود سازمانی سلامت رفتاری سازمان را هدف قرار می‌دهد؛ چراکه این ساختار سالم به‌خودی‌خود مشکلات را پیش‌بینی می‌کند و مانع از بروزشان می‌شود (Weston et al., 2017). این تفاوت‌ها در ادامه پژوهش مطرح خواهند شد. از نظر مفهومی، رویکردهای تغییر سازمانی بر پایه دو نظریه اصلی هستند: نظریه فرایند تغییر^۲ و نظریه پیاده‌سازی^۳. نظریه فرایند تغییر به پویایی‌های فرایند تغییر اشاره دارد (چگونه و چرا تغییر رخ می‌دهد)؛ در حالی که نظریه پیاده‌سازی به بررسی این مسئله می‌پردازد که چه اقداماتی موجب تغییر می‌شوند و چه اقداماتی را می‌توان برای آغاز و هدایت تغییر انجام داد (Austin & Bartunek, 2003). هر کدام از این نظریه‌ها مقولات مختلفی از نظریه‌های تغییر را در بر می‌گیرد که از مدل‌های واحد بسیار متفاوتی تشکیل شده است. برای نمونه، رویکرد پیاده‌سازی شامل چهار نظریه اصلی برای ایجاد و هدایت تغییر است. بنا بر طبقه‌بندی آستین و بارتونک، این چهار نظریه شامل مشارکت^۴،

1. Treadmill metaphor
 2. Change process theory
 3. Implementation theory
 4. participation

خودانعکاسی^۱، پژوهش عملی^۲ و موتورهای راوی^۳ تغییر هستند. همچنین، نظریه فرایند تغییر طبق دسته‌بندی وان دو ون و پوله^۴ (۱۹۹۵) دارای چهار طبقه‌بندی اصلی یا موتور تغییر است؛ موتورهای غایت‌شناسی^۵، منطقی^۶، تکاملی^۷ و چرخه حیات^۸. باید پذیرفت که بین فرایند تغییر و رویکرد پیاده‌سازی، تمایزهای کلیدی وجود دارد و باید توجه داشت که فرایند تغییر عمدتاً از سوی محققان و فرایند پیاده‌سازی عمدتاً از سوی کارفرمایان توسعه می‌یابد و استفاده می‌شود. مدل‌های بهبود سازمانی (مانند مدل ارزیابی شایستگی^۹) مدل‌های واحدی هستند که با فرضیات یک موتور یا ترکیبی از موتورها هدایت می‌شوند (Austin & Bartunek, 2003). در واقع، بیشتر مدل‌های تغییر سازمانی تمایل دارند بیشتر تحت تأثیر فرایند تغییر یا نظریه‌های پیاده‌سازی قرار گیرند؛ گرچه این رویکرد اغلب کانون توجه بهبود سازمانی در ایجاد انسجام بیشتر دانش نظری و شغلی را تهدید می‌کند (Burnes & Cooke, 2012).

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های پیشین

پژوهش‌های خارجی		
محقق/محققان	تمرکز پژوهش	نتایج
استیبر و الانگ (۲۰۱۵)	نوآوری‌های سازمانی	ارائه الگوی جامعی برای ایجاد، انتشار و پایداری نوآوری‌های سازمانی و درک بهتر بهبود سازمانی
دوبرال و فارکاس (۲۰۱۶)	حرفه‌ای‌سازی در سازمان‌های غیرانتفاعی	بهبود سازمانی بر بهبود وضعیت سازمان‌های غیرانتفاعی و سطح حرفه‌ای شدن اعضا تأثیر می‌گذارد.
وستون و همکاران (۲۰۱۷)	نقش مشارکت افراد در بهبود سازمانی	بهبود سازمانی باید بخشی از برنامه آموزشی بهبوددهنده باشد و در تلاش‌های بهبود سازمان تلاش شود حرکت با برنامه‌ریزی و تفکر باشد.
لوئیس و همکاران (۲۰۱۷)	رهبری تحولی و بهبود سازمانی	افزایش توجه و تمرکز بر رهبری تحولی جهانی
چنگ (۲۰۱۹)	وضعیت ایمنی و بهبود سازمانی	ارائه شواهد تجربی از وضعیت ایمنی چندسطحی در سازمان راه‌آهن و همچنین، بهبود پایداری ایمنی سازمان‌های راه‌آهن

1. self-reflection
2. action research
3. Narrative motors
4. Van de Ven & Poole
5. teleological
6. dialectical
7. evolutionary
8. life cycle
9. appreciative inquiry model

پژوهش‌های خارجی		
محقق/محققان	تمرکز پژوهش	نتایج
پژوهش‌های داخلی		
ایمانی و قلی قورچیان (۱۳۹۴)	نقش واسطه‌ای جوّ سازمانی در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی	سهم واسطه‌ای جوّ سازمانی در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی در میان جامعه آماری برابر با ۰/۳۸ است که در سطح ۰/۰۵ این واسطه‌گری معنادار به دست آمده است.
اردلان و همکاران (۱۳۹۵)	ویژگی‌های سازمانی بر هویت منسجم سازمانی برای توسعه ظرفیت‌های سازمانی	نتایج تحلیل روابط ساختاری نشان داد از پنج ویژگی سازمانی انتخاب‌شده، به ترتیب دانش استراتژی کارکنان، ارتباطات داخلی، ابزارها و حمایت، کیفیت مدیران و گشودگی و پویایی بیشترین تأثیر را بر هویت‌یابی سازمانی کارکنان داشتند. همچنین، رابطه علی بسیار قوی میان هویت منسجم سازمانی و ابعاد ظرفیت‌های سازمانی وجود دارد.
غفاری (۱۳۹۵)	ارزیابی بهبود سازمانی	مدیریت زمانی در ارتباط مستقیمی با بهبود سازمانی است.
رضوی و طالب‌پور (۱۳۹۷)	تبیین نقش راهبردهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی، میزان کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی	نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد راهبردهای توسعه منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی تأثیر معناداری داشت. همچنین، کارآفرینی سازمانی بر توسعه سازمانی تأثیر معناداری داشت. از این رو توجه به عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی و ارتقای کارآفرینی سازمانی کارکنان عاملی مؤثر در ارتقای توسعه سازمانی بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و مبتنی بر مطالعات کیفی با استفاده از استراتژی اکتشافی و به روش تحلیل مضمون انجام گرفته است. هدف از تحلیل مضمون شناسایی تم‌ها یا به عبارت دیگر، شناسایی الگوها در داده‌های مهم مورد توجه پژوهشگر است که باعث پاسخ به سؤالات پژوهش می‌شود (Maguire et al., 2017). بر همین اساس، به منظور جمع‌آوری اطلاعات ابتدا با روش نمونه‌گیری نظری هدفمند و سپس به روش گلوله برفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با یکی از مدیران شرکت ملی نفت ایران و همچنین، یکی از اساتید دانشگاه که سابقه‌ای طولانی در حوزه بهبود سازمانی در بخش‌های دولتی

داشته‌اند، صورت گرفت و پس از آن، با همکاری آنها، مصاحبه‌کنندگان دیگر که ۱۳ نفر از مدیران و متخصصان صنعت نفت و اساتید دانشگاه بوده‌اند، انتخاب شدند و مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری صورت گرفت. مشخصات کلی مشارکت‌کنندگان به‌طور خلاصه در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه‌شونده	کد مصاحبه شونده	عنوان شغلی مصاحبه‌شوندگان	تحصیلات - سابقه کار (سال)
اول	P1	رئیس مرکز ارزیابی توسعه مدیران وزارت نفت	دکتری - ۱۵
دوم	P2	کارشناس ارشد روابط بین‌الملل وزارت نفت	دکتری - ۱۸
سوم	P3	معاون در امور تولید شرکت ملی نفت	دکتری - ۲۰
چهارم	P4	رئیس پژوهش منابع انسانی شرکت ملی نفت	دکتری - ۱۷
پنجم	P5	مشاور منابع انسانی شرکت ملی نفت	دکتری - ۱۶
ششم	P6	مشاور در حوزه پژوهش در شرکت ملی نفت	دکتری - ۱۳
هفتم	P7	رئیس طرح و برنامه‌ریزی نیروی انسانی	دکتری - ۲۸
هشتم	P8	عضو هیئت علمی و استاد دانشگاه	دکتری - ۳۰
نهم	P9	عضو هیئت علمی و استاد دانشگاه	دکتری - ۱۹
دهم	P10	عضو هیئت علمی و استاد دانشگاه	دکتری - ۲۰
یازدهم	P11	عضو هیئت علمی و استاد دانشگاه	دکتری - ۲۲
دوازدهم	P12	عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه	دکتری - ۲۳
سیزدهم	P13	عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه	دکتری - ۲۱
چهاردهم	P14	عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه	دکتری - ۱۶
پانزدهم	P15	عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه	دکتری - ۲۰

در ارتباط با سنجش روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی از قابلیت اعتماد یا اعتماد‌پذیری استفاده می‌شود. تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها مرحله‌ای اساسی در فرایند مصاحبه و گردآوری داده‌هاست (ترابی و همکاران، ۱۴۰۱). پایایی به همسانی نتایج حاصل از مصاحبه و اعتبار و توانایی مصاحبه در سنجش اهداف مدنظر اطلاق می‌شود. اعتبار نیز به میزانی گفته می‌شود که یک روش قادر است هدف مطالعه را بسنجد. در این پژوهش از روش توافقی درون‌موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ارزیاب) برای محاسبه پایایی متون استفاده شد. بدین منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشراف داشت

درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهشی در این پژوهش مشارکت کند. بنابراین، محقق به همراه همکار پژوهش، اقدام به کدگذاری سه متن مصاحبه کرد و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی پژوهشی به کار می‌رود، از طریق فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = 100\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافق	پایایی بین دو کدگذار
۱	P4	۱۵	۶	۰/۸۰
۲	P7	۲۳	۱۰	۰/۸۷
۳	P10	۱۸	۸	۰/۸۸
	کل	۵۶	۲۴	۰/۸۶

با عنایت به محاسبات انجام‌شده، با استفاده از فرمول مذکور پایایی بین دو کدگذار برابر با ۸۶ درصد بوده است؛ بنابراین، از آنجایی که میزان پایایی بیش از ۷۰ درصد مورد قبول است (Kevel, 1990)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شده است و می‌توان ادعا کرد که پایایی در حد مناسبی است. همچنین، به منظور تعیین روایی مدل، مضامین به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها به‌طور مداوم با داده‌ها مقایسه شد و تناسب آنها با یکدیگر مورد ارزیابی قرار گرفت.

یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه‌ها و تایپ مطالب صحبت‌شده و با اختصاص کد به مصاحبه‌کنندگان برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل تم^۱ که یکی از روش‌های کیفی است، استفاده شد و در آن برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود، حداقل خود داده‌ها سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف شدند (افجه و همکاران، ۱۳۹۹). بر این اساس و به منظور تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، مراحل زیر انجام گرفت: در مرحله اول (آشنایی با داده‌ها) پس از انجام مصاحبه با هریک از مصاحبه‌شوندگان متن مصاحبه روی کاغذ ثبت و بارها مطالعه شد. در مرحله دوم، یعنی ایجاد کدهای اولیه، پس از آشنایی اولیه و مطالعه هر مصاحبه مفهیم و شاخص‌های اولیه در قالب کدهای اولیه مورد تلخیص و نشانه‌گذاری

قرار گرفت. بر این اساس کدگذاری داده‌ها بر حسب مطالب اعلام‌شده و شماره اختصاص داده‌شده به مصاحبه‌کنندگان انجام گرفت. نتایج این مرحله که حاوی ۱۲۴ مفهوم شناخته‌شده است، در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. مفاهیم اولیه بر خاسته از مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان

ردیف	مفهوم	تعداد مصاحبه‌کنندگان	ردیف	مفهوم	تعداد مصاحبه‌کنندگان
۱	پیشگیری از فساد اداری	۶	۱۰	وجدان کاری و انضباط اجتماعی	۶
۲	صرفه‌جویی در اموال عمومی	۶	۱۱	کارآمدی نظام تأمین اجتماعی	۵
۳	خدامحوری	۵	۱۲	ارتقای سلامت اداری	۵
۴	ساده‌زیستی مدیران و کارکنان	۳	۱۳	بازخوردهای مردمی	۸
۵	وجود انحصارات دولتی	۴	۱۴	رشد ارزش‌های اخلاقی	۳
۶	میزان رقابتی بودن فعالیت‌های اقتصادی	۷	۱۵	شفافیت و روزکارآمدی در تنظیم و تنفیج قوانین و مقررات اداری	۴
۷	تأمین کرامت و معیشت کارکنان	۵	۱۶	تقویت و کارآمدکردن نظام بازرسی و کنترل	۵
۸	میزان ثبات سیاسی	۸	۱۷	پاسخگویی مدیران در مورد تخلفات کارکنان	۶
۱۸	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی	۵	۳۹	اعتمادمحوری	۸
۱۹	نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان	۹	۴۰	تقویت نگرش و باورهای دینی کارکنان و مدیران	۷
۲۰	نظام جبران خدمات مؤثر	۴	۴۱	اعتماد به ارباب‌رجوع	۸
۲۱	نظام ارزیابی عملکرد	۵	۴۲	پاسخگویی به ارباب‌رجوع	۳
۲۲	ارتباطات بین فردی و میان‌فردی	۸	۴۳	رضایت ارباب‌رجوع	۷
۲۳	سبک‌های مدیریتی	۴	۴۴	مشارکت ارباب‌رجوع	۳
۲۴	عدالت و اخلاق‌محوری	۵	۴۵	پاسخگویی به مردم	۷
۲۷	رقبا	۶	۴۶	متعهد بودن به جامعه	۳
۲۸	همکاران و مرتب‌ین	۷	۴۷	حفظ حقوق مردم	۱۲
۲۹	دولت و نظام سیاسی	۸	۴۸	مشارکت عامه مردم	۴
۳۰	نظام فرهنگی و اجتماعی	۶	۴۹	مقررات‌زدایی در کشور	۸
۳۱	قانون‌گرایی	۵	۵۰	گروه‌های فشار	۶
۳۲	اطاعت از دستورات مافوق	۷	۵۱	قوانین حمایتی	۵
۳۳	شفاف‌سازی قوانین	۴	۵۲	قوانین کار و استخدامی	۴

تعداد مصاحبه کنندگان	مفهوم	ردیف	تعداد مصاحبه کنندگان	مفهوم	ردیف
۴	قوانین مالیاتی	۵۳	۲	آگاه‌سازی مردم به قوانین و حقوق شهروندی	۳۴
۲	سیاست‌های ارزی دولت	۵۴	۴	رعایت ملاحظات ارزشی	۳۵
۷	سیاست‌های پولی و مالی	۵۵	۲	رعایت اخلاق فردی	۳۶
۸	رشد و ثبات اقتصادی	۵۶	۷	پاسخگویی به خود	۳۷
۹	پراکنندگی جغرافیایی سازمانی رعایت اصول انسانی و اخلاقی	۵۷	۴	رکود و تورم اقتصادی میزان واگذاری تصمیمات به زیردستان	۳۸
۲	پرهیز از فساد	۷۶	۳	کسری بودجه دولت	۵۸
۱۰	رعایت اصول و فرایض دینی	۷۷	۶	روند خصوصی‌سازی	۵۹
۱۱	صرفه‌جویی و حفظ بیت‌المال	۷۸	۲	زیرساخت‌های فرسوده	۶۰
۳	استقلال و آزادی برای بروز خلاقیت	۷۹	۵	درآمد سرانه کشور	۶۱
۸	تشویق و ترغیب به نوآوری	۸۰	۶	نرخ مهاجرت	۶۲
۶	بسترسازی برای خودشکوفایی کارکنان	۸۱	۳	نرخ رشد جمعیت	۶۳
۱۲	روحیه پرسشگری و انتقادپذیری	۸۲	۲	روندهای فرهنگی و اجتماعی	۶۴
۶	تلاش در جهت کاهش هزینه‌ها	۸۳	۶	سیاست‌ها و حمایت‌های دولت از توسعه فناوری	۶۵
۱۰	تلاش در جهت بهبود کیفیت کار	۸۴	۱۱	نرخ سرعت تغییر فناوری	۶۶
۵	تلاش در جهت بهبود کیفیت کار	۸۵	۲	تکنولوژی‌بر بودن سازمان	۶۷
۱۲	خویشداری	۸۶	۷	امنیت اطلاعات	۶۸
۹	خویشداری	۸۷	۵	تحولات جدید در انتقال فناوری	۶۹
۱۱	امانت‌داری	۸۸	۹	حمایت از حقوق مالکیت معنوی	۷۰
۶	تعالی و پیشرفت‌خواهی	۸۹	۶	تعداد سطوح سلسله‌مراتب سازمانی	۷۱
۳	تحمل سختی‌ها و مشقت‌ها	۹۰	۵	میزان تخصص‌گرایی	۷۲
۲	روحیه خودکنترلی	۹۱	۳	وجود قوانین و مقررات مدون	۷۳
۷	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۹۲	۹	شرح شغل‌های مشخص	۷۴
۴	استقلال تصمیم‌گیری در شغل	۹۳	۶	دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرایندهای کاری	۷۵

پس از شناخت مفاهیم اولیه و در مرحله سوم، با استفاده از تجربه و خلاقیت محققان

و همین‌طور استفاده از ادبیات جمع‌آوری‌شده، مفاهیم شناسایی‌شده بر اساس قرابت و نزدیکی مفهومی به هم در برچسب‌های کلی‌تر دسته‌بندی شدند و تم‌های فرعی اولیه شکل گرفت. همچنین در این مرحله، به منظور حصول اطمینان از رابطه مناسب بین تم‌های تعیین‌شده و مجموعه مفاهیم و داده‌های تشکیل‌دهنده آنها، تمامی تم‌ها بارها بازبینی شدند. نتیجه این مرحله ایجاد ۲۳ تم فرعی بود که در جدول ۵ نشان داده شده‌اند.

جدول ۵. تم‌های فرعی تشکیل‌دهنده تم‌های اصلی بهبود سازمانی در شرکت ملی نفت ایران

تعداد مفاهیم مرتبط	تم فرعی	ردیف	تعداد مفاهیم مرتبط	تم فرعی	ردیف
۴	مؤلفه مدیریتی	۱۳	۳	پچیدگی	۱
۴	مؤلفه‌های ساختاری	۱۴	۳	رسمیت	۲
۲	مؤلفه‌های رفتاری	۱۵	۲	تمرکز	۳
۴	مؤلفه‌های زمینه‌ای	۱۶	۴	ارزش سازمانی - اسلامی	۴
۴	مسئولیت‌پذیری در قبال قانون	۱۷	۴	روحیه نوآوری و ابتکار	۵
۶	مسئولیت‌پذیری در قبال رعایت اخلاقی	۱۸	۲	بهبود مستمر	۶
۴	مسئولیت‌پذیری در قبال ارباب رجوع	۱۹	۴	کرامت انسانی	۷
۴	مسئولیت‌پذیری در قبال مصلحت عام	۲۰	۴	وجدان کاری	۸
۷	مؤلفه‌های سیاسی	۲۱	۴	مؤلفه ارزشی	۹
۷	مؤلفه‌های اقتصادی	۲۲	۳	مؤلفه اقتصادی	۱۰
۳	مؤلفه‌های اجتماعی	۲۳	۳	مؤلفه سیاسی	۱۱
۶	مؤلفه‌های تکنولوژی	۲۴	۵	مؤلفه فرهنگی و اجتماعی	۱۲

پس از ایجاد تم‌های فرعی و با توجه به قرابت و نزدیکی مفهومی آنها و در مرحله چهارم، ۶ تم اصلی ابعاد توسعه سازمانی در شرکت ملی نفت ایران، که در حقیقت پاسخ به سؤال اصلی تحقیق نیز بوده‌اند، مشخص و در قالب جدول ۶ نشان داده شد.

جدول ۶. تم‌های اصلی بهبود سازمانی در شرکت ملی نفت ایران

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
ساختار سازمانی	پیچیدگی، رسمیت، تمرکز
فرهنگ سازمانی	ارزش سازمانی - اسلامی، روحیه نوآوری و ابتکار، بهبود مستمر، کرامت انسانی، وجدان کاری
سلامت سازمانی	مؤلفه‌های ارزشی، مؤلفه‌های اقتصادی، مؤلفه‌های سیاسی، مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی، مؤلفه‌های مدیریتی
توسعه منابع انسانی	مؤلفه‌های ساختاری، مؤلفه‌های رفتاری، مؤلفه‌های زمینه‌ای
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مسئولیت‌پذیری در قبال قانون، رعایت اخلاق، ارباب‌رجوع و مصلحت‌عام
فضای کسب‌وکار	مؤلفه‌های سیاسی، مؤلفه‌های اجتماعی، مؤلفه‌های اقتصادی، مؤلفه‌های تکنولوژی

بحث و نتیجه‌گیری

ساختار سازمانی: در یک سازمان با هر اندازه از پیچیدگی، مسئولیت کارمندان به‌طور معمول با توجه به کاری که انجام می‌دهند و کسی که به او گزارش می‌دهند، مشخص می‌شود. ساختار سازمانی سیستمی است که در قالب آن امور سازمانی انجام می‌گیرد و متشکل از سه جزء وظیفه، گزارش‌دهی و اختیار است. ساختار تعیین‌کننده شکل و تخصص فعالیت‌های سازمان و چگونگی قرار گرفتن اجزا در کنار همدیگر است. بهترین ساختار برای یک سازمان به عوامل زیادی بستگی دارد، از جمله (Soulard et al., 2017): کاری که آن سازمان انجام می‌دهد، اندازه سازمان، تعداد کارمندان، درآمد، پراکندگی جغرافیایی، امکانات و نوع کسب‌وکاری که سازمان در اختیار دارد (درجه تنوع محصولاتش در بازار). متغیرهای زیادی را به‌عنوان ابعاد ساختار سازمانی نام برده‌اند؛ از آن جمله می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، انسجام، حرفه‌ای شدن، حیطه نظارت، تخصص‌گرایی، استانداردسازی و سطوح سلسله‌مراتب عمودی اشاره کرد. از بین این عوامل، اغلب دانشمندان بر سه بُعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به‌عنوان ابعاد اصلی سازمان اتفاق نظر دارند و معتقدند که به نوعی دیگر، ابعاد ساختار سازمانی را دربرمی‌گیرند (Shaou et al., 2016).

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی عبارت است از فلسفه‌ای که خط‌مشی سازمان و رفتارهای سازمان را به سوی کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند یا

مفروضات و باورهای بنیادی ویژه‌ای که بین اعضای سازمان مشترک است که به کمک آنها کارها و فعالیت‌های روزمره سازمان انجام می‌پذیرد و سرانجام فرهنگ سازمانی را می‌توان وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک بین افراد و اعضای سازمان دانست (Duckett and Macfarlane, 2013). صاحب‌نظران مختلف برای طبقه‌بندی فرهنگ سازمان‌ها و تشخیص نوع فرهنگ سازمان، شاخص‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند که از جمله آنها دنیل دنیسون که فرهنگ سازمانی را به چهار گروه فرهنگ مأموریتی، فرهنگ انعطاف‌پذیر، فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ مشارکتی تقسیم کرده است. از دیدگاه فیزی نیز چهار نوع فرهنگ سازمانی وجود دارد که عبارت‌اند از فرهنگ مبتنی بر وظیفه، موفقیت، قدرت و حمایت. در این راستا چارلز هندی نیز از اساطیر یونان به‌عنوان نمادهایی برای معرفی چهار نوع سازمان و مدیریت فرهنگ‌های مرتبط با هر یک استفاده کرده است. این چهار فرهنگ عبارت‌اند از: فرهنگ زئوس (باشگاهی)، فرهنگ آپولویی (ایفای نقش)، فرهنگ آتناپی (وظیفه‌گرایی)، و فرهنگ دیونیسوس (اصالت) (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۹۴).

سلامت سازمانی: این واژه به فضیلت، فسادناپذیری و حالتی از بی‌عیب بودن اشاره دارد. سلامت با فقدان کلاه‌برداری و فساد رابطه تنگاتنگی دارد؛ اما همچنین شایستگی عام را نیز دربر می‌گیرد. در تعریف سلامت نیز همانند تعریف فساد، می‌توان از دیدگاه‌ها و جنبه‌های متفاوت به آن نگریست. این دیدگاه‌ها مبتنی بر هماهنگی، دیدگاه اخلاقی و دیدگاه قانونی و... قابل‌بحث‌اند (Ardalan et al., 2020). تعاریف ارائه‌شده از سلامت را می‌توان بر حسب معیارهای مختلف دسته‌بندی کرد. اما در نگاهی کلی، می‌توان این تعاریف را در دو دسته بزرگ تعاریف سلبی و تعاریف ایجابی تقسیم کرد. تعاریف سلبی سلامت: همان‌طور که پیش از این اشاره شد، در متون مربوط به سازمان‌ها، امور اداری، حکومت‌های محلی و دولت‌ها مفهوم سلامت را اغلب در مقابل مفهوم فساد به کار می‌برند و آن را به منزله آن روی دیگر سکه فساد به حساب می‌آورند. لذا مقامات، سیاست‌مداران، مدیران و محققانی که به نحوی با موضوع کیفیت اداره امور اجتماعی و بهبود شرایط مدیریتی کشور سروکار دارند و علائق یا نگرانی‌هایی در این باره دارند، اغلب به این بسنده می‌کنند که فساد را مورد سنجش قرار دهند و بر حسب آن درباره سلامت سازمان یا اداره مورد نظر داوری کنند. بدین معنا که اگر فساد بیشتر باشد، نتیجه گرفته می‌شود که سلامت کم است و برعکس (Chambers, 2011). تعاریف ایجابی سلامت: تعاریف ایجابی از

سلامت بر این اصل استوار است که سلامت به معنی فقدان فساد نیست؛ بلکه به معنی برخورداری از استعدادها و امکانات، نیروها و فرایندهایی است که دست کم چهار امکان زیر را علیه فساد فراهم می‌آورد: ۱. امکان پیش‌گیری از تحرک نیروها و فرایندهای فاسد؛ ۲. شناسایی سریع موقعیت‌های فساد و نیروها و فرایندهای فساد؛ ۳. امکان سرکوب نیروها و فرایندهای فاسد؛ ۴. قطع یا مهار حلقه‌های سازنده فساد و جلوگیری از رشد تصاعدی آن در محیط (Eib et al., 2018). در بسیاری از تعاریف سلامت، سازمان، گروه یا واحد اجتماعی‌ای سالم تلقی می‌شود که در آن عوامل نهادینه‌شده‌ای وجود داشته باشد که علاوه بر اینکه امکان تخطی از مقررات و قوانین موجود را به حداقل برساند و حرکت در چارچوب تعریف‌شده را در عالی‌ترین شکلش پاس بدارد، به عملکرد متوازن و هماهنگ واحدهای سازنده بینجامد. برای اینکه این امر محقق شود، پاره‌ای از متغیرها مورد توجه قرار می‌گیرد تا امکان تحقق بیشترین سلامت را تضمین کنند. در ادامه برخی از تعاریفی که در این دسته جای می‌گیرند آورده شده است: تعریفی که دفتر اوراسیا و اروپا (کارگزاری ایالت متحده برای توسعه بین‌المللی USAID^۱ سلامت حکومت را با واژه اختصاری TAPEE در پنج عامل خلاصه کرده است. این عوامل عبارت‌اند از: شفافیت^۲، پاسخگویی^۳، پیشگیری^۴، تقویت^۵ و آموزش^۶.

مسئولیت‌پذیری سازمانی: منظور از مسئولیت اجتماعی این است که سازمان‌ها تأثیر عمده‌ای بر سیستم اجتماعی دارند و لذا چگونگی فعالیت‌های آنها باید به گونه‌ای باشد که در اثر آن زیانی به جامعه نرسد و در صورت رسیدن زیان، ملزوم به جبران آن باشد (مشبکی و خلیلی، ۱۳۸۹). بی‌تردید مسئولیت سازمان‌ها این نیست که صرفاً اثربخش باشند، بلکه باید به جامعه‌ای که در آن فعالیت دارند، خدمت کنند. در این راستا مسئولیت اجتماعی لازمه مدیریت پروژه است و از فاز صفر و مقدماتی تا پیاده‌سازی پروژه، همه مراحل را شامل می‌شود (ولدخانی، ۱۳۹۶). پیتز دراکر، یکی از برجسته‌ترین صاحب‌نظران مدیریت، در این خصوص بیان می‌دارد که سازمان‌ها به منظور حفظ مشروعیت خود و بقا در محیط، باید قبول کنند که نقش و وظیفه عمومی و اجتماعی نیز دارند. این نقش اجتماعی از این اصل

1. United States Agency for International Development
 2. Transparency
 3. Accountability
 4. Preventing
 5. Enforcement
 6. Education

پذیرفته شده نشئت می‌گیرد که هر فردی مسئول رفتار خود است و چنانچه از طرف وی، به عمد یا غیرعمد، صدمه‌ای به دیگران وارد شود، باید پاسخگو باشد. سازمان‌ها نیز از این مقوله مستثنا نیستند و باید پاسخگوی تأثیرات اجتماعی نامطلوب خود باشند (مشبکی و خلیلی، ۱۳۸۹). بارتهورپ^۱ (۲۰۱۰) اذعان می‌کند که مسئولیت اجتماعی سازمانی را می‌توان در همچون یک چتر تصور کرد که مفاهیم و مقوله‌های گسترده‌ای، از قبیل توجه به محیط زیست، توجه مستمر به محیط سازمان، اخلاق تجاری، روابط دولتی، روابط عمومی، تجزیه و تحلیل سهامداران و بازاریابی رابطه‌ای را در بر می‌گیرد. آی برت و گریفین بیان می‌کنند که اخلاق روی نحوه رفتار فرد در داخل سازمان توجه دارد؛ ولی مسئولیت اجتماعی با نحوه برخورد سازمان با کارکنان، سهامداران، سرمایه‌گذاران و ارباب‌رجوع و اعتباردهندگان و به‌طور کلی ذی‌نفعان سروکار دارد. به‌طور کلی مسئولیت اجتماعی چهار بُعد دارد که عبارت‌اند از: ۱. بُعد اقتصادی، که مهم‌ترین بُعد مسئولیت اجتماعی سازمان‌هاست که در آن فعالیت‌ها و اقدامات اقتصادی مدنظر قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، مسئولیت اولیه هر بنگاه اقتصادی کسب سود است. وقتی سازمان سود لازم را به دست آورد و حیات خود را تضمین کرد، می‌تواند به مسئولیت‌های دیگرش بپردازد. در حقیقت، اهداف اولیه سازمانی در این مورد توجه قرار می‌گیرد. ۲. بُعد قانونی و حقوقی، که سازمان‌ها ملزم‌اند در چارچوب قانون و مقررات عمومی عمل کنند. این قوانین را جامعه تعیین می‌کند و کلیه شهروندان و سازمان‌ها موظف‌اند به آنها به‌عنوان ارزش اجتماعی احترام بگذارند. بُعد قانونی مسئولیت اجتماعی را التزام اجتماعی نیز می‌گویند. ۳. بُعد اخلاقی. از سازمان‌ها انتظار می‌رود که همچون سایر اعضای جامعه به ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات و باورهای مردم احترام بگذارند و شئون اخلاقی را در کارها و فعالیت‌های خود مورد توجه قرار دهند. بُعد اخلاقی مسئولیت اجتماعی را پاسخگویی اجتماعی می‌گویند. ۴. بعد عمومی و ملی، که شامل انتظارات، خواسته‌ها و سیاست‌های مدیران عالی در سطح کلان است که انتظار می‌رود مدیران و کارگزاران سازمان‌ها با نگرش همه‌جانبه و رعایت حفظ وحدت و مصالح عمومی کشور، تصمیمات و راهبردهای کلی را سرلوحه امور قرار دهند و با دید بلندمدت تصمیم‌گیری کنند (Fleming, 2002).

فضای کسب‌وکار: کسب‌وکارها با توجه به اینکه چه ماهیت و چه نوع ساختاری

1. Barhorpe

داشته باشند، در دسته‌بندی‌های مختلفی قرار می‌گیرند. به‌عنوان نمونه، اگر کسب‌وکاری در رأس آن هیئت مدیره‌ای از اعضای یک خانواده باشد، بیان می‌شود که این کسب‌وکار خانوادگی است. در صورتی که در یک کسب‌وکار، توجه بالاتری به حوزه‌هایی از قبیل آنلاین داشته باشد، می‌توان بیان داشت که جزو کسب‌وکارهای آنلاین است. بنابراین، در تعریف انواع کسب‌وکار باید توجه به ماهیت و ساختارهای شرکت‌ها داشت. مدل کسب‌وکار، هسته اصلی پاسخ رقابتی هر شرکت به بازار، تعریف گزاره ارزش، فعالیت‌های مورد نیاز، منابع و شرکا و دانش از مشتریان، هزینه یا سود مرتبط با عملکرد کلی شرکت است (یاوری گهر و همکاران، ۱۳۹۹). چسبورگ و رزنبلم، مدل کسب‌وکار را به‌عنوان سازه و ساختاری که بین ورودی‌های فناورانه و خروجی‌های اقتصادی قرار دارد، در نظر می‌گیرند. مدل‌های کسب‌وکار می‌تواند نقش مرکزی در توضیح عملکرد شرکت بازی کند. از آنجا که مدل کسب‌وکار به توصیف پیاده‌سازی مفهوم کسب‌وکار می‌پردازد، بسیاری معتقدند که موفقیت یا شکست یک کسب‌وکار به خاطر مدل آن است. به همین علت مدل کسب‌وکار را به‌عنوان یک ساختار واحد برای توضیح مزیت رقابتی و عملکرد شرکت در نظر می‌گیرند (Hannel et al., 2019). همچنین، مدل کسب‌وکار ابزاری قدرتمند برای تحلیل، آزمون و ارزیابی انتخاب‌های راهبردی است که پیش روی یک سازمان قرار دارد. از این رو، احتمال موفقیت بلندمدت یک سازمان با میزان دقت و رسمیت سازمان در آزمایش گزینه‌های راهبردی از طریق مدل‌های کسب‌وکار افزایش می‌یابد. مدل کسب‌وکار یک سازمان به‌عنوان فرایند اتخاذ تصمیمات راهبردی هیچ‌وقت کامل نمی‌شود و آزمایش و ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار بایستی به صورت مداوم و مکرر صورت پذیرد (ملایی و طاهری، ۱۳۹۷).

توسعه منابع انسانی: مفهوم توسعه منابع انسانی را در تعامل با سه حوزه آموزش، بهبود سازمانی و یادگیری سازمانی در نظر می‌گیرد. بر همین اساس وی آموزش را «روش‌هایی که مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها به افراد تازه‌وارد به سازمان یاد داده می‌شود» می‌داند. همچنین مقصود از بهبود سازمانی این است که بتوان نگرش، ارزش‌ها و باورهای کارکنان را به گونه‌ای تغییر داد که تغییرات فنی را درک کنند و آن را به اجرا درآورند (اصغری و مرکزی‌مقدم، ۱۳۹۴؛ قنبری‌ها و همکاران ۱۴۰۱). توسعه منابع انسانی دارای فرایندی مشتعل بر معاینه و تشخیص و پیشگیری و درمان است. برای اینکه این فرایند منجر به توسعه منابع انسانی شود،

ارزیابی عملکرد بایستی رابطه تنگاتنگ با آموزش نیروی انسانی داشته باشد. در فرایند توسعه منابع انسانی کار معاینه و تشخیص را ارزیابی عملکرد، و کار پیشگیری و درمان را آموزش از طریق برقراری آموزش‌های مورد نیاز و جهت‌دار انجام می‌دهد. توسعه منابع انسانی از مؤلفه‌های پویایی مدیریت هر سازمانی محسوب می‌شود؛ یعنی در سازمان افراد باید دائماً در حال پرورش و تعالی خود باشند. در مورد توسعه منابع انسانی تعاریف متعدد است. به اعتقاد دکتر نادلر، استاد دانشگاه جرج واشنگتن آمریکا و متخصص آموزش بزرگسالان، توسعه منابع انسانی عبارت است از آموزش‌های منظم، در مدت معین، به منظور افزایش احتمالی رشد افراد در انجام وظایف خود. اولین تعریفی که وی برای واژه توسعه منابع انسانی ارائه داده این است: «سازمان دادن به تجارب یادگیری در زمانی خاص و به منظور افزایش و امکان اصلاح نحوه انجام دادن کار.» می‌توان گفت که توسعه منابع انسانی منحصرأ به یادگیری تدارک دیده‌شده به وسیله کارفرما برای کارکنانش یا برای افراد غیرشاغل در سازمان مربوط می‌شود که البته این امر به هدف‌های سازمانی بستگی دارد. برای اینکه کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های خود را با کارایی و عملکرد بهتر انجام دهند، لازم است مدیران برنامه‌ریزی جامعی در جهت آموزش و ارشاد کارکنان داشته باشند. (Ohe et al., 2015). بنابراین، برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است. این به این معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه، در مشاغل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد، بلکه برنامه‌های آموزشی توسعه، در حقیقت برای بالابردن آگاهی عمومی کارکنان سازمان نسبت به تحولات جامعه طراحی می‌شوند و در یک کلام، هدف برنامه‌های آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگه دارد تا روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد (Arnoud et al., 2016).

منابع

برومند، زهرا (۱۳۹۴). بهبود و بازسازی سازمان. چاپ سوم، تهران: انتشارات هیات. ترابی، محمدامین؛ قربانی، علی؛ میرحاجیان مقدم، رامونا؛ غمخواری، سیده‌معصومه و رسولی، نسرین (۱۴۰۱). مفهوم‌پردازی، طراحی و اجرای مدل تراشکاری سازمانی در سازمان‌های وابسته به وزارت نفت با استفاده از تکنیک داده‌بنیاد. فصلنامه مطالعات

- راهبردی در صنعت نفت و گاز. جلد ۱۳، شماره ۵۲، صص. ۱۳۵-۱۵۴.
- جعفری، سکینه؛ احمدی، داریوش؛ نوروزی کوهدشتی، رضا (۱۳۹۶). بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تأکید بر حمایت سازمانی ادراک‌شده، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۱، صص. ۶۹-۹۱.
- جوکار، علی؛ فلاح، وحید و صفاریان؛ وحید (۱۳۹۷). بررسی رابطه شایستگی مدیران با توسعه سازمانی (مطالعه موردی)، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، سال ۱۲، شماره ۱، صص. ۴۱-۵۴.
- رحمتی، محمدحسین؛ کتابی، ابراهیم و ظفری، هادی (۱۳۹۷). بهبود سازمان: مدل‌های تشخیص. تهران: نشر فوژان.
- صحاف‌زاده، مهدی؛ باقری‌مقدم، ناصر و شهبازی، میثم (۱۴۰۱). تحلیل ساختاری و سیستمی نظام نوآوری صنعت نفت ایران. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و گاز. جلد ۱۴، شماره ۵۴، صص. ۱-۲۲.
- قنبری‌ها، خدیجه؛ شمس، غلامرضا و اعلامی، فرنوش (۱۴۰۱). شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های توسعه سازمانی از طریق فناوری در صنعت نفت. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و گاز. جلد ۱۴، شماره ۵۴، صص. ۱۷۹-۱۹۸.
- واعظی، رضا (۱۳۹۷). مدیریت تغییر و تحول سازمانی. تهران: انتشارات صفار.
- Agustí Pérez-Foguet, Boris Lazzarini, Ricard Giné, Enrique Velo, Rhoda Trimmingham (2017). Promoting sustainable human development in engineering: Assessment of online courses within continuing professional development strategies, *Journal of Cleaner Production*, In press, corrected proof, Available online 3 July 2017
- Akar H. (2018). Meta-Analysis Study on Organizational Outcomes of Ethical Leadership. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 6-25.
- Al Halbusi H, Williams K A, Mansoor H O, (2020). examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person-organization fit play a role? *Ethics & Behavior*, 30(7), 514-532.
- Al-Omari A, Abu Shindi Y. (2020). Organizational health of Jordanian and Omani public schools from teachers' viewpoints: A cross cultural study. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 5859-5874.
- Al-Omari, A. (2021). The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Health among Jordanian School Principals'. *International Journal of Education and Research*. 8(12) 75-92.
- Begum T, Thomas K A. (2020). The Mediating Influence of Leadership

- Behaviour on the Relationship between Organizational Health and Work Engagement. *Universal Journal of Educational Research*, 8(3), 1062-1069.
- Cheng, Y. H. (2019). Railway safety climate: a study on organizational development. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 25(2), 200-216.
- Eib C, Bernhard-Oettel C, Magnusson Hanson L. L, Leineweber C. (2018). Organizational justice and health: Studying mental preoccupation with work and social support as mediators for lagged and reversed relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4): 553-568.



A macro-level analysis of organizational improvement dimensions in National Oil Company

Dariushali Moradi¹ - Reza Vaezi^{2*} - Maghsoud Amiri³

Abstract

In today's unstable environment, government organizations have to adapt themselves to external challenges and changes and improve their structures, processes, and perhaps their structure in order to achieve balance. This research was conducted with the aim of identifying the dimensions of organizational improvement in the National Iranian Oil Company. The current research has been conducted with fundamental orientation and constructivist philosophy, as well as qualitative method, using thematic analysis technique, with judgmental purposeful sampling, followed by snowball and semi-structured interviews with 15 oil industry experts. Data analysis has been classified and shown in the form of 96 open codes, 24 sub-categories and 6 main categories after three stages of open, central and selective coding. The main categories in the organizational improvement of National Oil Company including organizational structure, business environment, organizational culture, social responsibility, human resource development, organizational health was identified.

Keywords

Organizational development, theme analytic, national oil company, public organization

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

1. Ph.D. Student in public management, faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University of Qazvin, Qazvin, Iran. (dali.moradi@yahoo.com)

2. Professor, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, Coresponding Author. (Theory.management@yahoo.com)

3. Professor, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (amiri@atu.ac.ir)