



Designing the organizational culture management model in Iran's National Oil Products Distribution Company to implement the organizational culture development management system

davood raznahan^{1*}, Mahmood Rezaeizadeh² and Mina Jamshidi²

1. Islamic Azad University, Central Tehran branch, Tehran, Iran

2. Assistant Professor, Public Management Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding author: raznahan905@gmail.com

Received: 8 April, 2023

Accepted: 24 November, 2023

Abstract: Organizational culture management leads employees in the right direction. In this research, by using the qualitative research method of thematic analysis, it has been tried to design and explain the organizational culture management model in Iran's National Oil Products Distribution Company in order to implement the organizational culture development management system. Based on this, by conducting interviews with 14 professors and senior experts in the field of organizational culture in the National Broadcasting Company, 13 main categories were identified: platforms, macro-cultural policy categories, justification of senior managers in the field of the importance of implementing the policy, effective evaluation system, considering organizational subcultures and explaining the importance of organizational culture for company employees were identified. Also, the categories of knowledge sharing, organizational justice, work group, continuous improvement and social responsibility processes were identified. The result of the presented model was customer satisfaction and cost reduction. Also, the core category of organizational culture was recognized. Also, it was found that the highest frequency is related to the variables of the justification of senior managers in the context of the importance of implementing the organization's charter and the effective and correct evaluation system, which shows the importance of paying attention to the variables.

Keywords: management of organizational culture, justification of senior managers, macro-cultural policy making.

طراحی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

داود رازنهان*^۱، محمود رضائی زاده^۲، مینا جمشیدی^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* نویسنده مسئول: raznahan905@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۳ آذر ۱۴۰۲

تاریخ دریافت: ۱۹ فروردین ۱۴۰۲

چکیده: مدیریت فرهنگ سازمانی، هدایت کارکنان در جهت درست را موجب می‌گردد. در این پژوهش سعی شده با بهره‌گیری از روش تحقیق کیفی تحلیل تم، به طراحی و تبیین مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی اقدام شود. بر این اساس، با انجام مصاحبه با ۱۴ نفر از اساتید و کارشناسان ارشد حوزه فرهنگ سازمانی در شرکت، تعداد ۱۳ مقوله اصلی شناسایی شد. بسترها مقوله‌های سیاست‌گذاری کلان فرهنگی، توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام‌نامه، نظام ارزیابی موثر، لحاظ خرده فرهنگ‌های سازمانی و تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای کارکنان شرکت شناسایی گردید. همچنین مقوله‌های اشتراک دانش، عدالت سازمانی، کارگروهي، بهبود مستمر و مسئولیت‌پذیری اجتماعی به عنوان فرایندها شناسایی شد. پیامدهای مدل نیز، رضایت مشتریان و کاهش هزینه و همچنین مقوله هسته فرهنگ سازمانی تشخیص داده شد. مشخص شد بیشترین فراوانی به ترتیب مربوط به متغیرهای توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام‌نامه سازمان و نظام ارزیابی موثر و صحیح است که نشان از اهمیت توجه به متغیرها دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت فرهنگ سازمانی، توجیه مدیران ارشد، سیاست‌گذاری کلان فرهنگی.

مقدمه

سیاست‌های کلی نظام اداری در خلاء تدوین، وضع و اجرا نمی‌شوند و در هر مرحله نیازمند تمهیدات و سازوکارهای متناسب هستند. بنابراین یکی از الزامات اجرایی کردن و اثربخشی سیاست‌های نظام اداری، بهره‌گیری از سازوکارها، ابزارها و سیستم‌های سازمانی موجود و یا بازطراحی آنها متناسب با اقتضانات راهبردی سازمان‌ها است. در همین چارچوب، فرهنگ سازمانی یکی از سازوکارهای سازمانی موثر برای اجرایی کردن سیاست‌های کلی نظام اداری به شمار می‌رود. فرهنگ سازمانی به مثابه مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری حاکم بر سازمان، این امکان را فراهم می‌نماید تا ارزش‌های فرهنگی حامی اهداف و راهبردهای سازمان در افکار و اندیشه و رفتارهای کارکنان ساری و جاری و در نتیجه در تار و پود سازمان بافته شود. درک اهمیت فرهنگ سازمانی، پیش‌نیاز موفقیت سازمان و برقراری ارتباط سالم و مؤثر با کارکنان و ذینفعان است. فرهنگ بر تمام جنبه‌های کسب و کار سازمان تاثیر می‌گذارد. وقتی فرهنگ سازمان با شرایط همسو می‌شود، کارکنان بیشتر احساس راحتی، حمایت و ارزش می‌کنند (Xenikou, 2022). علیرغم طراحی و اجرای برنامه‌های تحول اداری متعدد طی نیم قرن گذشته، و وجود الزامات قانونی همچون اصل ۴۴ قانون اساسی، برنامه‌های توسعه ۵ ساله، سند چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام اداری که در راستای اصلاح و تحول نظام اداری بوده است، نتایج قابل ملاحظه‌ای در زمینه اصلاح و توسعه نظام اداری حاصل نشده است. فقیهی و همکاران (۱۳۸۹) یادآور می‌شوند " به نظر می‌رسد، نظام اداری ایران با سازمان‌های دولتی به بستری نیازمند هستند که روند اصلاحات اداری را تسریع نماید. بستری فرهنگی که تاثیر ویژگی‌های نظیر فامیل‌بازی، اقتدارگرایی، عدم پذیرش دیدگاه مخالف، بی‌اعتمادی نسبت به یکدیگر، گریز از مسئولیت و ... را در بوروکراسی کاهش داده و شرایطی مناسب برای اجرای موفق برنامه‌های اصلاح

و تحول نظام اداری فراهم کند. "بنابراین نه تنها باید به ساختار و فرآیندها تمرکز کرد، بلکه باید به عواملی پرداخت که بستر تغییر ساختارها و فرآیندها را شکل دهد. فرهنگ سازمانی مفهومی است که به مدیران کمک می‌کند کارمندی با عقاید، سلیقه‌ها و نظرات متفاوت را در کنار هم و به سمت هدف نهایی سازمان هدایت کند. صاحب‌نظران علم مدیریت، همواره روی اهمیت فرهنگ سازمانی و نقشی که عامل فرهنگ در یک مجموعه ایفا می‌کند، تأکید مؤکدی دارند (Ilie, 2023).

سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۷) در راستای طراحی چارچوبی برای توسعه فرهنگ سازمانی که ترجمان سیاست‌های کلی نظام اداری و سایر قوانین و مقررات کشور باشد، اقدام به تدوین و تصویب و ابلاغ "نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی" در تاریخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ نموده است که یکی از اولین تلاش‌های نظام سیاست‌گذاری نظام اداری کشور برای ساماندهی، هویت‌بخشی و جهت‌دهی فرهنگ سازمانی در سطح نظام اداری کشور است. در واقع توسعه فرهنگ سازمانی یکی از محورهای ۱۰ گانه تحول نظام اداری کشور در برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷) است.

چالش اساسی این نظام‌نامه، فقدان یک مدل مفهومی و تحلیلی فرهنگ سازمانی منطبق با مفاد سیاست‌های کلی نظام اداری از یک سو و مقتضیات راهبردی سازمان‌ها است. نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی، چارچوب کلی را تشریح می‌نماید که همه دستگاه‌ها در آن چارچوب باید متناسب با مأموریت و اهداف و سایر عوامل راهبردی و تعیین کننده، اقدام به طراحی و عملیاتی کردن مدل فرهنگ سازمانی مربوطه نمایند. بر همین اساس، هدف نهایی این پژوهش طراحی و تبیین مدل مدیریت فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است.

مبانی نظری

در عصر کنونی یکی از مباحث اساسی در حوزه دانش مدیریت، بحث فرهنگ است. در بیان اهمیت فرهنگ در سازمان، برخی نظریه پردازان معتقدند، به طور کلی سازمان چیزی به جز فرهنگ نیست و برای شناخت یک سازمان، باید فرهنگ آن را شناسایی نمود. فرهنگ سطوح گوناگونی دارد و هر سازمان، جنبه‌های متفاوتی از فرهنگ همچون فرهنگ ملی، محلی، صنعتی، شغلی و تخصصی را به نمایش می‌گذارد. همان طور که افراد جامعه دارای باورها، ارزش‌ها و رفتارهای مشخصی هستند که معرف شخصیت آنهاست، سازمان‌ها نیز دارای فرضیات و باورهای اساسی مشترکی هستند که فرهنگ آنها را شکل می‌دهد. به عبارت ساده‌تر فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت سازمان بوده و زیربنای اساسی برای تحول و تغییر تلقی می‌شود و مدیران باید رابطه آن را با فرهنگ ملی درک و با بهره‌گیری از نقش استراتژیک آن در انسجام سازمانی کوشا باشند. اهمیت فرهنگ سازمانی تا حد زیادی به بازتاب ارزش‌های اصلی مجموعه مربوط می‌شود. شیوه و سازوکار تجارت، نحوه مدیریت امور، شکل تعامل تیمی و چگونگی برخورد با مشتریان، همه و همه تکه‌هایی از یک پازل هستند که وقتی در کنار هم چیده شوند، تصویر متمایزی از یک سازمان می‌سازند. تصویری که در واقع نماینده‌ی مجموعه بوده و باور و اعتقاد مدیران آن را در باره شکل اداره سازمان نشان می‌دهد. به طور خلاصه، فرهنگ، برآیندی از باورها و ارزش‌های عملی و واقعی سازمان است (Ince, 2023). درک عواملی که منجر به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی می‌شوند، مهم هستند؛ زیرا آنها در راستای برجسته‌سازی عواملی که جهت تغییر فرهنگ باید بر آنها تمرکز شود، نیز به کار گرفته می‌شوند.

این موضوع در نظام جمهوری اسلامی ایران از اهمیتی چشمگیر برخوردار است؛ چراکه در این نظام، فرهنگ از شأنی والا و جهت دهنده برخوردار است. این فرهنگ، فرهنگی هدفمند و هدایت کننده است و مهم‌ترین منبع انرژی برای سایر سطوح قلمداد می‌شود؛ بر همین اساس نیز طبیعی است تا نسبت به نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان به ویژه در سازمانی همچون شرکت ملی نفت ایران، حساس و دغدغه مند بود. این مقاله با هدف تدوین راهبردهای توسعه مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران با تأکید بر الگوی ایرانی اسلامی نگاشته شده است.

پیشینه تحقیق

بررسی‌های اولیه نشان داده که در خصوص ارایه مدل مدیریت فرهنگ سازمانی متناسب با نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی، تحقیق مستقلی تاکنون گزارش و منتشر نشده است. اما برخی از تحقیقات در زمینه‌های مشابه به انجام رسیده است. مسلمی و همکاران (۱۴۰۱) سرمایه فکری و فرهنگ سازمانی در راستای نام گذاری مقام معظم رهبری برای سال ۱۴۰۰ (تولید، مانع زدایی‌ها و پشتیبانی‌ها) را بررسی کردند. در این راستا سرمایه فکری، بستر مناسبی برای بهره‌وری سرمایه انسانی و فیزیکی و راهی برای نیل به موفقیت و بهبود عملکرد سازمانها در کشور قلمداد می‌شود و راه کامیابی شغلی و سازمانی خود، تولید، شناخت موانع تولید، مانع زدایی‌ها و پشتیبانی از تولید را هموار می‌سازند. با وجود اینکه مدیر تصمیم گیرنده نهایی سازمانی است، اما تمامی اقدامات وی در سازمان به فرهنگ

سازمانی بر می‌گردد که به سازمان هویت می‌دهد و به عنوان نظام باورها و ارزشهای مشترک می‌تواند بر تصمیم‌گیری مدیران تاثیر داشته باشد.

حقانی (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار فرایندهای مدیریت دانش و خلاقیت صورت داد. این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات جز روش‌های توصیفی همبستگی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه نیمرخ فرهنگ سازمانی ساروس و دیگران (۲۰۰۵) با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳، پرسشنامه مدیریت دانش لوسون (۲۰۰۳) با پایایی ۰/۹۴ و پرسشنامه رندسیپ (۱۹۷۹) با پایایی ۰/۷۲ می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهر مراغه و نمونه آماری بر طبق جدول مورگان ۲۷۴ نفر به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از شاخص‌های آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی و آمار استنباطی نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین عوامل هفت‌گانه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش $r=0.82/p<0.01$ ، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین بین عوامل فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان $r=0.5/p<0.01$ ، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. بنابراین با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی در استقرار فرایندهای مدیریت دانش و خلاقیت کارکنان لازم است مسئولین آموزش و پرورش با بستر فرهنگ سازمانی مناسب، زمینه‌های کاربردی موثرتر دانش را فراهم آورند.

ابراهیمی (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان فرهنگ سازمانی مبتنی بر دیدگاه فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) ابزار تولید علم در راستای گام دوم انقلاب اسلامی صورت داد. پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی فرهنگ سازمانی دانشگاه از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله العالی) می‌پردازد. رویکرد پژوهش استقرایی از نوع کیفی که به روش تحلیل محتوا انجام شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه تدابیر و رهنمودهای امام خامنه‌ای در جمع دانشجویان و اساتید دانشگاه است که با روش سرشماری ۱۱۹ سخنرانی انتخاب گردید. و پس از تحلیل از طریق نرم افزار MAXQDA و تعیین روایی و پایایی ابعاد، شاخص‌ها و مولفه‌های الگوی فرهنگ سازمانی دانشگاه از دیدگاه مقام معظم رهبری شناسایی و تبیین شد. بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی مذکور از ۱۴۹ شاخص و ۲۹ مولفه و ۷ بعد تشکیل شده است که ابعاد آن عبارت از بعد انقلابی-اسلامی، معنایی، محیطی، مسئولیت اجتماعی، علمی، ساختاری و بعد انسانی تشکیل شده است که در نهایت نیز راهکارهایی جهت تقویت فرهنگ در دانشگاه ارائه شده است.

بارانی (۱۳۹۵) در مقاله "مطالعه فرهنگ سازمانی در سازمان‌های نظامی بر اساس سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری" با هدف بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و میزان انطباق آن با ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مرح در سیاست‌های کلی نظام اداری در یکی از سازمان‌های نظامی کشور اقدام به اجرای پیمایشی مقطعی می‌نماید. آنها نمونه‌ای بالغ بر ۲۸۴ نفر را تعیین و با بهره‌گیری از پرسشنامه محقق ساخته و استفاده از آزمون T زوجی نشان دادند که بین ۷ بعد فرهنگ سازمانی شامل قانون‌گرایی، وجدان‌کار، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، نوآوری و ابتکار، توجه به ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی، توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی و عدالت محوری در وضعیت موجود سازمان مورد مطالعه و وضعیت تصویر شده در سیاست‌های کلی نظام تفاوت قابل توجه‌ای وجود دارد.

خضاف مفرد و باقری نصرآبادی (۱۳۹۵) در مقاله «الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس)» اقدام به انجام مطالعه با هدف دستیابی به الگوی بومی فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل شاین نمودند. در این پژوهش از روش تحلیل مقوله‌های مستخرج از مطالعه کتابخانه‌ای و اسنادی و همچنین مصاحبه‌های عمیق با خبرگان استفاده شده است. نتایج نشان داد الگوی فرهنگ سازمانی جهادی در مبنای‌ترین سطح خود، یعنی سطح باورها، مفروضات و ارزش‌های غایی می‌تواند در همه دوره‌ها منشأ تحول و پیشرفت سازمان‌های کشور باشد، هر چند در سطح نمودها، مصنوعات و ارزش‌های ابزاری به اقتضای هدف و نوع سازمان متفاوت است.

دلن و فورمانچوک (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان فرهنگ و ارتباطات داخلی در شبلی: پیوند فرهنگ سازمانی اخلاقی، ارتباطات شفاف و حمایت از کارکنان صورت دادند. هدف مطالعه بررسی چگونگی ارتباط فرهنگ سازمانی اخلاقی با رفتارهای حمایتی کارکنان از طریق نقش میانجی ارتباطات شفاف و سرمایه‌گذاری در رابطه درک شده است. نتایج این مطالعه نشان داد که فرهنگ سازمانی اخلاقی نقش مهمی در پرورش ارتباطات شفاف و سرمایه‌گذاری رابطه درک شده ایفا می‌کند که به نوبه خود، رفتارهای حمایتی کارکنان را پرورش می‌دهد. علاوه بر این، تأثیر ارتباطات شفاف بر حمایت از کارکنان تا حدی توسط سرمایه‌گذاری در رابطه درک شده میانجی‌گری می‌شود (Thelen & Formanchuk, 2022).

لم و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان رابطه فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و قابلیت نوآوری: پیامدهای آن برای نوآوری باز صورت دادند. این مطالعه به منظور بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و قابلیت نوآوری در محیط نوآوری باز انجام شد تا پیشنهادات و توصیه‌های مفیدی برای عملکردهای مدیریتی در صنعت فناوری پیشرفته ارائه دهد. داده‌های اولیه جمع آوری شده از ۱۸۲ نماینده شرکت های فناوری پیشرفته با استفاده از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری پردازش شد. نتایج نشان داد که مدیریت دانش به شدت با قابلیت

نوآوری همبستگی دارد. همچنین رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تایید شد. به طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ نوآوری باز سازمانی که در آن اعتماد متقابل، همکاری و یادگیری توسط رهبران حامی و مشارکتی ترویج می‌شود، احتمالاً کارایی شیوه‌های مدیریت دانش را افزایش می‌دهد. بنابراین، در نهایت منجر به افزایش قابلیت نوآوری شرکت می‌شود (Lam, Nguyen, Le, Tran, & Complexity, 2021).

یان و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «تأثیر عوامل طراحی سازمانی خدمات محور بر عملکرد شرکت: نقش تعدیل کننده فرهنگ سازمانی خدمات محور» به این نتیجه رسیدند که عملکرد شرکت با بکارگیری فرهنگ سازمانی خدمات محور و مدیریت منابع انسانی در سازمان متفاوت عمل می‌کند، در حالی که فرهنگ سازمانی خدمات محور متفاوت اثرات عامل بهبود سازمانی را بر عملکرد شرکت تعدیل می‌کند (Yan, Li, & Cheng, 2020).

کولوویچ و ویلیام (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «فرهنگ گروهی، تنوع جنسیتی و ابتکاری سازمانی: شواهدی از صربستان» به این نتیجه رسیدند که هنگامی که سطح بالای فرهنگ گروهی به کارکنان تحمیل شود، سازمان‌هایی که از لحاظ جنسیتی بسیار متنوع هستند، از عدم پذیرش دیگر اعضا رنج خواهند برد. تجزیه و تحلیل داده‌های نظرسنجی از ۴۰۷ فرد مشغول به کار برای سازمان‌ها در صربستان، دلیل اصلی را تأیید می‌کند. در مورد پیامدهای این موضوع برای تئوری و عملکرد مدیریت و همچنین پیامدهای سیاست‌گذاری برای اقتصادهای در حال گذار باید توجه شود (Colovic & Williams, 2020).

با بررسی پیشینه تحقیق مشخص شد تاکنون به طراحی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی و به روش کیفی پرداخته نشده است. تحقیق حاضر خلاء موجود در زمینه فقدان تحقیقات در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی جهت اجرایی کردن نظام‌نامه را از بین می‌برد.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر یک مطالعه کاربردی است که با هدف طراحی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی انجام و از منظر نوع داده‌ها، با روش کیفی و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. این پژوهش از لحاظ پارادایمی از بعد کیفی برساخت‌گرایی (تفسیری) متمرکز است.

جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی اساتید و کارشناسان ارشد حوزه فرهنگ سازمانی با حداقل ۱۰ سال سابقه کاری و حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با توجه به تخصصی بودن موضوع بودند. همچنین برای نمونه‌گیری بخش کیفی از روش‌های غیراحتمالی و هدفمند (نادری فر و همکاران، ۱۳۹۶) استفاده و فرایند مصاحبه در تحلیل کیفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. براین اساس ۱۴ نفر در بخش کیفی شرکت کردند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه استفاده شده است. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شود، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۳)، در این تحقیق نیز مصاحبه نیمه‌ساختارمند با خبرگان صورت گرفت. در بخش کیفی از روش تحلیل تماتیک استفاده شد و با این روش بسترها، فرایندها و پیامدهای مدل شناسایی شدند. برای انجام روش تحلیل تم از نرم‌افزار MaxQDA استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی این مطالعه براساس دیدگاه ۱۴ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شده است. از نظر جنسیت ۱۱ نفر مرد و ۳ نفر نیز زن می‌باشند. از نظر سنی ۷ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن و ۷ نفر نیز بالای ۴۵ سال هستند. از نظر تحصیلات ۴ نفر از خبرگان تحصیلات کارشناسی ارشد و ۱۰ نفر دکتری دارند. در نهایت ۳ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه کاری و ۹ نفر نیز بالای ۲۰ سال تجربه کاری دارند. برای طراحی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت، جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی، مصاحبه‌های تخصصی نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صورت گرفته است. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه ده سوال باز در نظر گرفته و در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سوالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگران با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردیده است.

نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل تماتیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. برای انجام پژوهش تحلیل تماتیک از رهیافت دپوی و گیلین (۲۰۰۵) که نسخه‌ای طبیعت‌گرا از تحلیل تماتیک آرایه داده اند، استفاده شده است. با انجام مصاحبه از طریق نمونه‌گیری نظری پس از کدگذاری اولیه متن مصاحبه‌ها، استخراج مفاهیم و مقوله‌ها انجام شده است. با انجام کدگذاری اولیه در کدگذاری باز در مجموع ۶۷۵ کد شناسایی گردید که با غربالگری کدهای اولیه به ۷۳ مفهوم رسید.

در تحقیقات کیفی، معیار متوقف کردن روند مصاحبه و تحلیل آن دستیابی به "کفایت نظری" یا دستیابی به اشباع است. به عبارت دیگر، طولانی شدن تحقیقات منجر به تغییر در مفاهیم یا مقوله های ظهور یافته در طول تحقیق نمی شود. کدهای باز با هم گروه بندی و سپس کدهای محوری تدوین شد. مفاهیم در قالب ۱۳ مقوله اصلی در کدگذاری محوری طبقه بندی، سپس کدهای محوری با هم تنظیم و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص شد. مفاهیم و مقوله های اصلی مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت مستخرج از مصاحبه ها به روش تحلیل تماتیک در جدول ارائه شده است.

جدول ۱: شاخص های مدل مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران جهت اجرایی کردن نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

مفهوم	مقوله
برنامه ریزی مدون جهت اجرایی کردن نظام نامه، ایجاد زیرساخت برای اجرا، سیاست گذاری صحیح، برنامه ریزی راهبردی، راهبرد سازمان	سیاست گذاری کلان فرهنگی
توجه مدیریت کلان، حمایت مدیران، توجیه مدیران در حمایت از نظام نامه، عزم قاطع مدیر ارشد، پشتیبانی مدیران، رهبری سازمانی	توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام نامه
نظارت و ارزیابی اجرای نظام نامه، تدوین معیار متناسب با نظام نامه، ارزیابی صحیح، بازتعریف ارزش های مدنظر سیستم، بازطراحی فرایندها، تغییر در سیستم ارزش گذاری، اصلاح نظام ارزش گذاری	نظام ارزیابی موثر
خرده فرهنگ سازمانی، خدمات به اقصا نقاط کشور، وسعت مناطق تحت پوشش شرکت، داشتن مخاطب متفاوت	لحاظ خرده فرهنگ سازمانی
تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی، بیان اهمیت کار با توجه به تنها ارائه دهنده خدمت، بیان اهمیت توسعه فرهنگی	تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای مدیران و کارکنان
ایجاد فرهنگ مناسب، در جریان بودن فرهنگ تلاش در شرکت، فرهنگ عملکرد بالا، جانداختن فرهنگ خدمت در شرکت، باورهای مناسب در سازمان، ارتقای روحیه خود کنترلی	فرهنگ سازمانی
ایجاد دانش روز، اشتراک گذاری دانش، توزیع دانش، دانش درباره مشتری، کسب اطلاعات از مشتری، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، استفاده از دانش پویا، ایجاد آگاهی در سازمان	تسهیل اشتراک دانش
رفتار یکسان با کارکنان، عدالت در رفتار، عدالت در گفتار، پاداش متناسب با تلاش، شفافیت، مقابله با فساد، دستمزدهای مناسب و عادلانه	ارتقای عدالت سازمانی
همدلی کارمندان، مشارکت جهت دستیابی به اهداف، هماهنگی کارکنان، تمایل به همکاری	بهبود کارگروهی
ارتقا کیفیت خدمات، کاهش دوباره کاری ها، خدمات متناسب، افزایش استاندارد کاری، خدمات بهینه، گسترش خدمات نوین، استفاده از فناوری روز	بهبود مستمر خدمت
احترام به حقوق شهروندی، توجه به ارزش های اخلاقی، تکریم ارباب رجوع، رعایت منشور اخلاقی، پاسخگوئی، توجه به خدمات عمومی، بهبود رفاه جامعه	بهبود مسئولیت پذیری اجتماعی
رضایت از شرکت، خشنودی مشتری، مشتری محوری، ایجاد اطمینان در مشتریان، تصویر مناسب در ذهن مشتری	رضایت مشتریان
کاهش هزینه توزیع، صرفه جویی اقتصادی، توزیع کم هزینه، کاهش و کنترل هزینه عملیات.	کاهش هزینه

در گروه بندی مقوله ها یک صورت بندی درباره بسترها، فرایندها و پیامدها و ارتباط بین مقوله های پژوهش انجام می یابد که در این پژوهش بسترها، فرایندها و پیامدها به شرح زیر شناسایی شدند:

بسترها: سیاست‌گذاری کلان فرهنگی، توجیه مدیران ارشد، نظام ارزیابی موثر، لحاظ خرده فرهنگ‌های سازمانی و تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای کارکنان شرکت.

فرآیندها: مقوله‌های اشتراک دانش، عدالت سازمانی، کارگروهی، بهبود مستمر و مسئولیت‌پذیری اجتماعی. پیامد: رضایت مشتریان و کاهش هزینه.

پس از بررسی مقوله‌ها از تعیین ارتباط بین مقوله‌ها در سطوح مختلف و مسیریابی شرطی، مرحله کدگذاری به پایان رسیده تا در گام نهایی تحلیل، مقوله هسته فرهنگ سازمانی تشخیص داده شد.

نتیجه‌گیری و بحث

نتایج تحقیق نشان داد، بیشترین فراوانی مربوط به مقوله‌های توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام‌نامه سازمان و نظام ارزیابی موثر و صحیح است که نشان از اهمیت بیشتر این مقوله‌ها در مدل تحقیق دارد. در نتایج مطالعات آنینگ دورسون (۲۰۲۱) نیز به اهمیت حمایت مدیریتی که توجیه مدیران در آن نقش مهمی دارد، اشاره شده است (Anning-Dorson, 2021). همچنین در تحقیق ستیانینگسی و همکاران (۲۰۲۱) به اهمیت ارزیابی صحیح اشاره شده است (Setyaningsih, Mulyani, Akbar, & Farida, 2021).

همچنین مشخص گردید بسترها مقوله‌های سیاست‌گذاری کلان فرهنگی، توجیه مدیران ارشد، نظام ارزیابی موثر، لحاظ خرده فرهنگ‌های سازمانی و تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای کارکنان شرکت شناسایی گردیدند. در تحقیق گجر و نیمفا، (۲۰۲۱) به اهمیت سیاست‌گذاری کلان تاکید و محققین بیان داشتند سیاست‌گذاری کلان بر فرهنگ سازمانی موثر است (Gajere & Nimfa, 2021). پورجمفری و کیاجوری (۱۳۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که حمایت مدیران ارشد در سازمان نقش مهمی را در شکل‌گیری رفتار کارکنان دارد. همچنین وهمی و فرهادی محلی (۱۳۹۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که حمایت مدیران ارشد سازمان می‌تواند در موفقیت فرایندهای سازمانی تاثیر مثبتی داشته باشد. خلیل زاده، فاطمه و بهرامی سنا (۱۳۹۷) در تحقیق خود بر نظام ارزیابی موثر صحنه گذاشته و به این نتیجه رسیدند که ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد کارکنان در سازمان موثر است. در خصوص خرده فرهنگ‌های سازمانی، صادقی و همکاران (۱۳۹۷) سنجش خرده فرهنگ‌های سازمانی را مورد بررسی قرار داده و به اهمیت آن اشاره داشتند. در تحقیق مهری و همکاران (۱۳۹۷) به اهمیت فرهنگ سازمانی اشاره شده و بیان گردیده که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت معنی داری بر توسعه ی کارکنان دارد.

همچنین فرایندها مقوله‌های اشتراک دانش، عدالت سازمانی، کارگروهی، بهبود مستمر و مسئولیت‌پذیری اجتماعی شناسایی شد. در تحقیق پلوانی و همکاران (۱۳۸۹) عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش مورد بررسی قرار گرفته و به این نتیجه رسیدند که اعتماد متقابل میان افراد، ارتباطات کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم پاداش و ساختار سازمانی، مهم‌ترین فاکتورهای شناخته شده در این زمینه هستند. این عوامل نقش مهمی را در از میان برداشتن موانع موجود بر سر راه به اشتراک‌گذاری دانش ایفا می‌کنند. قنبرپور نصرتی و همکاران (۲۰۱۶) به اهمیت عدالت سازمانی تاکید و به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی، تاثیر مثبت و معنادار دارد (قنبرپور نصرتی، آصفی، & صفری جعفرلو، ۲۰۱۶). در تحقیق احمد و همکاران (۲۰۲۱) به اهمیت کارگروهی تاکید شده و کارگروهی را موثر بر خشنودی کارکنان دانسته‌اند (Ahmad, Nor, & Sakarji, 2021). یافته‌های تتو و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که بهبود مستمر خدمات تاصیر به‌سزایی بر رضایت مشتریان دارد (Teoh et al., 2022). کریمی (۱۳۹۹) در تحقیق خود به اهمیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی پرداخته و به این نتیجه رسید که بین متغیر مسئولیت‌پذیری و متغیر فرهنگ سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. پیامد مدل ارائه شده نیز، رضایت مشتریان و کاهش هزینه شناسایی شدند. عزیز (۱۳۹۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمانی و رضایت مندی مشتریان رابطه معناداری وجود دارد. ابوجراد و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی موجب بهبود عملکرد سازمانی و هزینه سازمان می‌گردد (Abu-Jarad, Yusof, Nikbin, & science, 2010).

پیشنهادات تحقیق

پیشنهاد‌های کاربردی ذیل برای مدیریت فرهنگ سازمانی در شرکت ارائه می‌گردد:

سیاست‌گذاری کلان فرهنگی:

- در سازمان برنامه‌ریزی دقیق جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی تدوین گردد.
- به ایجاد زیرساخت برای اجرای نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی توجه کافی شود.

- سیاست‌گذاری صحیحی جهت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی اتخاذ گردد.
- برنامه‌ریزی کلان فرهنگی شرکت در جهت اجرایی کردن نظام‌نامه باشد.
- راهبرد موثر سازمان موفقیت اجرای نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی را تسهیل نماید...
توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نظام‌نامه:
- مدیران سازمان به اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی تمایل نشان دهند.
- با توجیه مدیران ارشد در زمینه اهمیت اجرای نام‌نامه می‌توان انتظار مناسبی از اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی وجود داشته باشد.
- مدیران ارشد در اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی عزم قاطع تر نشان دهند.
- پشتیبانی اجرایی مدیران ارشد نسبت به نهادهای دیگر در نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی صورت پذیرد.

نظام ارزیابی موثر:

- معیارهای ارزیابی موثرتر و متناسب با نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی مدون گردد.
- سیستم ارزیابی و ارزش‌گذاری سازمان در جهت اجرای نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی باشد.
- اصلاح نظام ارزیابی سازمان بر اساس نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی صورت گیرد.
- سیستم نظارت و پایش مناسبی برای اجرای نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی بوجود آید.
- کارکنان بر اساس موارد مدنظر نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی مورد ارزیابی اثربخش قرار گیرند.
لحاظ کردن خرده فرهنگ‌های سازمانی:
- شناسایی و توسعه خرده فرهنگ‌های مورد توجه توسط سازمان صورت پذیرد.
- توجه به اجرای نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی با توجه به لحاظ خرده فرهنگ‌های همسو با نظام‌نامه در سازمان صورت پذیرد.

تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای کارکنان:

- شرکت از خدمات اساتید مجرب برای بیان اهمیت فرهنگ سازمانی به کارکنان استفاده نماید.
- شرکت به تبیین اهمیت فرهنگ سازمانی برای کارکنان توجه ویژه نماید.
- مدیران به تبیین اهمیت ارتقای فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن به کارکنان توجه بیشتری داشته باشند.
- با توجه به وجود فرهنگ خاص سازمانی برگرفته از ساختار شرکت‌های نفتی و بی‌رقیب بودن نوع خدمت در کشور، می‌بایستی مدیران ارشد و میانی به تبیین اهمیت اجرایی کردن نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگی در جهت بهبود خدمات توجه ویژه نمایند.
فرهنگ سازمانی:

- فرهنگ تلاش در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی جریان یابد.
- فرهنگ شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی عملکرد بالا را مورد تشویق قرار دهد.
- فرهنگ سازمان ارتقای روحیه خود کنترلی برای اجرایی کردن نظام‌نامه را موجب گردد.

تسهیل اشتراک دانش:

- در شرکت موفقیت‌ها و شکست‌ها ارزیابی و مستند گردد تا از آنها برای اقدامات آتی درس گرفته شود.
- پایگاه داده مناسبی جهت تسهیل اشتراک دانش در شرکت بوجود آید.
- سازمان، ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای مشتریان را به خوبی بکار گیرد.
- در سازمان، از دانش کسب شده در جهت بهبود خدمات استفاده شود.
- سازمان، برای تجربه مشتری ارزش قایل بوده و از آن استفاده نماید.
- اطلاعات مربوط و مناسب، به خوبی به کارکنان اطلاع رسانی و اعلان گردد تا توسط کارکنان بکار گرفته شوند.

ارتقای عدالت سازمانی:

- مصوبات شغلی به روشی غیر تعصب آمیز و درجهت بهبود عمل سازمان اتخاذ شود.
- مجموعه مقررات و ارتقای شغلی بصورت یکسان در مورد کارکنان مشمول، اعمال شود.

- بین کارکنان در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد، عادلانه رفتار شود.
- در سازمان پاداش متناسب با تلاش به کارکنان داده شود.
- در سازمان به طرز جدی و بدون تبعیض بین کارکنان، با فساد برخورد شود.
- مدیران به نحو صادقانه و شفاف به بیان دلایل تصمیماتی که در سازمان گرفته شده بپردازند.

بهبود کارگروهی:

- عضویت کارکنان شرکت در کارگروه‌های کاری مرتبط، مورد توجه و تشویق قرار گیرد.
- انجام کارگروهی برای کارکنان شرکت انگیزاننده باشد.
- با ارائه مشوق‌ها، کارکنان شرکت مشارکت مناسبی در جهت دستیابی به اهداف سازمان داشته باشند.

بهبود مستمر خدمت:

- به ارتقاء و کمی و کیفی خدمات در شرکت توجه شود.
- خدمات شرکت به روز و مدرن تر گردد.
- شرکت به تعهدات خود نسبت به مشتریان عمل نماید.
- شرکت ارتقای استانداردهای فنی و تولیدی برای ارائه خدمت بهتر به مشتریان را در برنامه‌ریزی خود داشته باشد.
- به گسترش خدمات نوین و استفاده از فناوری‌های روز در شرکت توجه ویژه شود.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی:

- شرکت به روشی عمل کند که متناسب با انتظارات اجتماعی، رسوم و هنجارهای اخلاقی باشد.
- شرکت به حقوق شهروندی مشتریان احترام گذارد.
- در شرکت به تکریم ارباب رجوع توجه ویژه شود.
- رعایت منشور اخلاقی شرکت در اولویت قرار گیرد.
- شرکت در برابر مشتریان پاسخگو باشد.
- شرکت به ارائه خدمات عمومی برای بهبود کیفیت زندگی جامعه توجه مناسبی نماید.

رضایت مشتریان:

- تلاش شود مشتریان از خدمات شرکت راضی و خشنودتر شوند.
- شرکت انتظارات مشتریان را برآورده نماید.
- در شرکت به مشتری محوری توجه ویژه ای مبذول گردد.
- مشتریان نسبت به محصولات شرکت اطمینان داشته باشند.
- شرکت تصویر مناسبی در ذهن مشتریان ایجاد نماید.

کاهش هزینه:

- با اجرایی کردن نظام‌نامه در بسیاری از هزینه‌ها صرفه‌جویی صورت پذیرد.
- به کاهش هزینه توزیع در شرکت توجه شود.
- هزینه‌های سربار در شرکت با اجرای نظام‌نامه کاهش یابند.

منابع

- استراوس، ا. و کریبن، ج. (۱۳۹۵). مبانی پژوهش کیفی فنون و مراحل تولید نظریه مینه ای (ا. افشار، چاپ پنجم ed). تهران: نشرنی.
- ابراهیمی، فاطمه، ۱۳۹۸، فرهنگ سازمانی مبتنی بر دیدگاه فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) ابزار تولید علم در راستای گام دوم انقلاب اسلامی، همایش «گام دوم انقلاب پیشران‌ها، چالش‌ها و الزامات تحقق در نیروی هوایی ارتش»، تهران
- بارانی، ص. (۱۳۹۵). مطالعه فرهنگ سازمانی در سازمان‌های نظامی براساس سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری. علوم و فنون نظامی. ۱۱۲(۳۶)، ۱۲۳-۱۳۹.
- پهلوانی، م.، پیرایش، ر.، علیپور، و.، & شکوه، م. ب. (۲۰۱۰). بررسی و الویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی J٪ فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات. ۲(۲)، ۱۹.

پورجعفری، پیمان و کیاکجوری، کریم، ۱۳۹۴، نقش فرهنگ سازمانی و حمایت مدیران ارشد در شکل‌گیری رفتار به اشتراک‌گذاری دانش، اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، صومعه سرا
حقانی، محمد، ۱۴۰۰، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار فرایندهای مدیریت دانش و خلاقیت، اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت، تهران.

خلیل زاده، فاطمه و بهرامی سنا، زهرا، ۱۳۹۷، تاثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها، کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین و خلاق در مدیریت، حسابداری مطالعات حقوقی و اجتماعی، ارومیه
خصاف مفرد، ح. & باقری نصرآبادی، م. (۲۰۱۶). الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی (مورد مطالعه: دفاع مقدس). مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی". ۱۴(۱)، ۲۷-۴۶.

صادقی، ح.، موسوی، س. ن.، حکاک، م. & نظریوری، ا. (۲۰۱۸). طراحی مدل سنجش خرده فرهنگ‌های سازمانی (مطالعه موردی: شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران). *J* مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی". ۱۶(۳)، ۶۶۵-۶۹۳
شفیعی، ع. و تات، س. (۱۳۹۹). روش تحقیق در مدیریت. (چاپ دوم)، انتشارات بازاریابی، تهران.

قنبرپور نصرتی، ا.، آصفی، ا. ع. & صفری جعفر لو، ح. ر. (۲۰۱۶). مدل‌یابی اثر فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی. *J* نشریه مدیریت ورزشی. ۸(۲)، ۲۰۷-۲۲۲.
کریمی، فریدون، ۱۳۹۹، بررسی رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی با ادراک از فرهنگ سازمانی کارکنان آموزش و پرورش منطقه ۲ تهران، هشتمین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، مشاوره و علوم تربیتی.

محمدپور، ا. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش (ویرایش دوم ed). تهران: جامعه‌شناسان.
مسلمی آ. احمدی نظام آبادی ف.، میراشرفی س. ز. & میرسمیعی س. ف. (۱۴۰۰). سرمایه فکری و فرهنگ سازمانی در راستای نام‌گذاری مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) برای سال ۱۴۰۰. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۱۸(۱)، ۱۵

مهری، داریوش و ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد و محبوب، حسن، ۱۳۹۷، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در توسعه استعداد کارکنان، <https://civilica.com/doc/1272267>

وهمی، معصومه و فرهادی محلی، علی، ۱۳۹۷، نقش حمایت مدیریت ارشد در رابطه میان فرهنگ سازمانی و موفقیت سیستم‌های نرم‌افزاری اداری (مورد مطالعه: اداره کل ثبت اسناد گلستان)، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران

Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. a., Nikbin, D. J. I. j. o. b., & science, s. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *I*(3).

Ahmad, N., Nor, K. M., & Sakarji, S. R. J. P. D. D. M. U. P., Indonesia. (2021). THE RELATIONSHIP BETWEEN TEAMWORK AND EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN AN ORGANISATION. 93.

Anning-Dorson, T. J. J. o. E. i. E. E. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness.

Colovic, A., & Williams, C. J. J. o. B. r. (2020). Group culture, gender diversity and organizational innovativeness: Evidence from Serbia. *110*, 282-291.

Gajere, M. C., & Nimfa, D. T. J. A. a. S. (2021). Strategic drift and organizational culture in oil and gas company of Nigeria.

Ilie, D. J. M. (2023). The Impact of Organizational Culture on Managing Conflicts and Stresses in the Economic Entities from the Republic of Moldova.

Ince, F. J. H. o. R. o. P. a. I. O. C. f. E. S. (2023). Transformational Leadership in a Diverse and Inclusive Organizational Culture. 188-201.

Lam, L., Nguyen, P., Le, N., Tran, K. J. J. o. O. I. T., Market, & Complexity. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *7*(1), 66.

Setyaningsih, S., Mulyani, S., Akbar, B., & Farida, I. J. U. y. p. l. r. i. d. f. i. y. t. s. (2021). Implementation and performance of accounting information systems, internal control and organizational culture in the quality of financial information. (1), 222-236.

- Teoh, K. B., Gan, K. H., Rishimelan, S., Kavithanjli, M., Yong, H. Y., Lee, J. M., . . . Education. (2022). A Study on Customer Satisfaction of Telekom Malaysia Broadband. 5(1), 79-93.
- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. J. P. R. R. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. 48(1), 102137.
- Xenikou, A. (2022). Leadership and organizational culture. In *Handbook of Research Methods for Organisational Culture* (pp. 23-38): Edward Elgar Publishing.
- Yan, K., Li, G., & Cheng, T. J. I. J. o. P. E. (2020). The impact of service-oriented organizational design factors on firm performance: The moderating role of service-oriented corporate culture. 228, 107745.