



Research in Production and Operations Management

University of Isfahan E-ISSN: 2423-6950

Vol. 14, Issue 2, No. 33, Summer 2023



<https://doi.org/10.22108/POM.2023.136530.1491>

(Research paper)

## A Transformation Model of Excellence-Oriented Culture in the Steel Industry

**Mahmood Zarchi**

Department of Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran,  
mah.zarchi@yahoo.com

**Hassan Rangriz\***

Department of Human Resource Management and; MBA, Faculty of Management, Kharazmi University,  
Tehran, Iran, rangriz@khu.ac.ir

**Hossein Abbasian**

Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran,  
h\_abbasian@khu.ac.ir

**Iraj Soltani**

Department of Management, Faculty of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad  
University, Isfahan, Iran, i.soltani@khuisf.ac.ir

**Purpose:** Achieving excellence is gradual and will be achieved mostly in the light of acceptance and institutionalization of a set of characteristics such as values, methodologies, standards and quality management tools. Organizational excellence models are used as powerful tools to measure the success rate of systems deployment in different organizations. Organizational culture and employee behaviour is the main concern in the workplace to achieve organizational effectiveness. Therefore, cultural characteristics are necessary to maintain and strengthen organizational culture. Despite the existence of extensive independent and various research in the field of organizational culture, organizational transformation, and organizational excellence, few cases of research in this field deal with the transformation of organizational culture based on excellence. For this purpose, this study aims to propose a model of excellence-oriented culture transformation in the steel industry.

**Design/methodology/approach:** This research is typically qualitative and based on GTM data. In terms of its purpose, it is an applied research. The research population included all specialists, experts, experts and managers in the field of human resources in the steel industry. Non-probability sampling was applied purposefully and according to the theoretical saturation index. The literature has been

\* Corresponding author, Orcid: 0000-0001-9327-4649



reviewed and the references have been collected using a library method, and field study has been applied to conduct the research. Using in-depth and semi-structured interviews, field observations and document review, necessary information for this study has been collected and by using Maxqda18 software, their categories, themes and relationships have been identified. Also, in this study, the Kendall coefficient has been calculated using the Delphi method, for which, a questionnaire has been made and it has been validated using the Delphi method and obtaining the coefficients.

**Findings:** Findings indicated that the transformation model of excellence-oriented organizational culture is created from causal conditions including technological factors, individual factors and organizational factors, which benefit from new technology, for which, aligning goals is also the basis. Also, intervening conditions including factors related to society and organizational justice help to create strategies such as economic-political factors, implementing laws and regulations, and evaluating and providing feedback, which ultimately lead to consequences such as personal growth, organizational development, and social development. Based on the data obtained from the Delphi rounds and different parts of the questionnaire in each round, the minimum, maximum, average, mean and deviation statistical indices were calculated.

**Research limitations/implications:** This research required the necessary equipment and participation of all human and material resources in the fields related to the subject of study. Some of the limitations were a long time to complete the research and problems of making tools and operationalizing the concepts due to their originality. This study has resulted in categories that can be tested quantitatively. Also, conducting experimental and semi-experimental studies according to the obtained components among the country's steel companies can be an opportunity for future study.

**Practical implications:** Based on the findings, the effective role of organizational culture must be seriously and deeply reviewed by the management of organizations, since organizations recognize the importance of knowledge and are looking for ways to create it. Hence, it is recommended to invest in research, development, workshops and skill training courses to increase the capacity of knowledge, and at the same time, try to create a culture with the characteristics of a learning organization.

**Social implications:** The researchers, while concentrating on the theoretical literature of transformation and culture and applied research in the field of organizational excellence and its drivers, have sought to design a comprehensive model of transformation of organizational culture based on excellence, which has greatly contributed to the local applied literature of management knowledge and facilitated the continuous movement of Iranian organizations in the path of organizational excellence.

**Originality/value:** In this study, a model was proposed to those organizations that identify and influence the components of organizational culture towards survival, stability and achieving organizational excellence.

**Keywords:** Transformation, Excellence, Organizational culture, Steel industry, Grounded theory



پژوهش در مدیریت تولید و عملیات، دوره ۱۴، شماره ۲، پیاپی ۳۳، تابستان ۱۴۰۲

دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۷ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۵ ص ۱۲۵-۱۴۲

 <https://doi.org/10.22108/POM.2023.136530.1491>

(مقاله پژوهشی)

## ارائه مدل تحول فرهنگ تعالی محور در صنعت فولاد

محمود زارچی<sup>۱</sup>، حسن رنگریز<sup>۲\*</sup>، حسین عباسیان<sup>۳</sup>، ایرج سلطانی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، mah.zarchi@yahoo.com

۲- دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، rangriz@khu.ac.ir

۳- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، h\_abbasian@khu.ac.ir

۴- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران، i.soltani@khuif.ac.ir

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل تحول فرهنگ تعالی محور در صنعت فولاد است. برای این منظور، از روش کیفی مبتنی بر روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است. برای جمع آوری داده‌ها از مصاحبه‌های ساختاریافته و از نمونه‌گیری هدفمند بهره برده شد. مشارکت‌کنندگان کلیه مدیران خبره به حوزه تعالی و کارشناسان ویژه صنعت فولاد اصفهان، به تعداد ۱۵ نفر بودند. برای رسیدن به مفاهیم، مقوله‌ها و طبقات، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها براساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل و با کمک نرم‌افزار *MAXqda 18* تحلیل شد. شرایط علی شامل عوامل فناورانه، فردی و سازمانی، شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ و محیط، ساختار و فرآیند و بلوغ سازمانی، شرایط مداخله‌گر شامل عوامل مرتبط با جامعه، عدالت سازمانی و پایش و ارزیابی، راهبردها شامل مدیریت مشارکتی، مدیریت انگیزش، توسعه زیرساخت‌ها و توانمندسازی و پیامدهای حاصل، شامل رشد فردی، توسعه سازمانی و اجتماعی به دست آمد. برای سنجش اعتبار، ضریب کنادال پس از جمع آوری نظرها به شیوه دلفی محاسبه شد.

**واژه‌های کلیدی:** تحول، تعالی محور، فرهنگ سازمانی، صنعت فولاد، نظریه داده بنیاد

## ۱- مقدمه

دستیابی به تعالی در کیفیت، امری تدریجی است که بیشتر در پرتوی پذیرش و نهادینه‌سازی مجموعه‌ای از مشخصه‌ها (ارزش‌ها، متدولوژی‌ها، استانداردها و ابزارهای مدیریت کیفیت) حاصل خواهد شد. تطابق هرچه بیشتر محصول با استانداردهای مربوط به آن، از سطح بالاتر بلوغ سیستم کیفیت در سازمان حکایت خواهد داشت (شاهین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). تعالی عملیاتی، حوزه‌ای شامل مجموعه مدلهای، روش‌ها، رویکردها و ابزارهایی است که هر سازمان از طریق آنها، هدف خود را بهبود مستمر عملیات خود در جهت تعالی قرار می‌دهد. مدل‌های تعالی عملیاتی، با مدل‌های سنتی تفاوت دارند؛ زیرا هدف آنها تغییر بلندمدت در فرهنگ سازمانی شرکت است (قائم مقامی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). امروزه همگام با تغییرات شگرفی که در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک رخ می‌دهد، تحولات عمیقی نیز در روش‌های نوین مدیریت ایجاد شده است. مدل‌های تعالی سازمانی، به‌عنوان ابزارهای قوی برای سنجش میزان موفقیت استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف، به کار گرفته می‌شوند (جتیان و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۳۹۹).

لازمه درک صحیح فرایند هر سازمان، شناخت فرهنگ حاکم بر آن سازمان است. هر سازمانی با توجه به خصوصیات و اصول سازمانی‌اش، فرهنگ خاص خود را دارد (فورتاسان<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی و رفتار کارکنان، دغدغه اصلی در محیط کار برای دستیابی به اثربخشی سازمانی است؛ بنابراین، ویژگی‌های فرهنگی برای حفظ و تقویت فرهنگ سازمانی، ضروری‌اند (بیگلاردی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). علاوه بر این، بزرگ‌ترین چالش در تغییر یک سازمان، غلبه بر مخالفت با تعداد مکانیسم‌های فرهنگ سازمانی برای افزایش اثربخشی است (لنکا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸).

با وجود تحقیقات گسترده مستقل و جداگانه در حوزه فرهنگ سازمانی، تحول و تعالی سازمانی، موارد اندکی پژوهش در این حوزه وجود دارد که تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور را بررسی می‌کند. نتایج احتمالی این تحقیق، الگویی را برای سازمان‌ها، ارگان‌ها و نهادهایی تهیه می‌کند که در مسیر تعالی سازمانی گام برمی‌دارند و یا در محیط، به بقا نیاز دارند، تا در نهایت با شناسایی و تأثیر بر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، موجبات تعالی پایدار سازمانی را فراهم کند. بر این اساس محققان در این پژوهش، ضمن توجه به مطالعات نظری تحول و فرهنگ و تحقیقات کاربردی حوزه تعالی سازمانی و محرک‌های آن، به دنبال طراحی یک مدل جامع تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور بوده‌اند که هم به مطالعات کاربردی بومی دانش مدیریت کمک شایانی کند و هم راهگشای حرکت پایدار سازمان‌های ایرانی در مسیر تعالی سازمانی باشد.

با توجه به موارد فوق، سؤال اصلی پژوهش این است که مؤلفه‌های تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد کدام‌اند؟ در این راستا، پژوهشگران به دنبال پاسخ به سؤالات فرعی زیرند: (۱) شرایط علی تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد کدام‌اند؟ (۲) پدیده محوری مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد چیست؟ (۳) عوامل زمینه‌ای (بستر) مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد کدام‌اند؟ (۴) عوامل مداخله‌گر مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد کدام‌اند؟ (۵) راهبرد (کنش و واکنش‌های) مؤثر در تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد کدام‌اند؟ (۶) پیامدهای مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد چیست؟

## ۲- مبانی نظری پژوهش

فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل، یا تعامل بین تعصبات و مفروضات بنیان‌گذاران و آن چیزی است که اعضای اولیه سازمان در اثر تماس با مؤسسان آموخته و یا تجربه کرده‌اند (رابینز<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی، به حق، اساسی‌ترین و ثابت‌ترین قدرت در هر سازمان در نظر گرفته می‌شود، با پایداری همراه و یکی از عوامل مهم کنترل‌کننده توانایی، کارایی، استقامت و موفقیت شرکت (سازمان) است (عطار<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). به‌طور کلی، فرهنگ هم کمک می‌کند و هم مانع از روند گذار می‌شود؛ بنابراین وقتی صحبت از تحمل موفقیت‌آمیز تغییر می‌شود، می‌تواند هم نعمت و هم لعنت باشد (فورتاسان، ۲۰۲۰). بنابراین، کارکنان به کار علیه یک ابتکار تغییر ادامه خواهند داد؛ زیرا احساس می‌کنند که هیچ سهمی در این فرآیند ندارند، نمی‌خواهند کار فزاینده همراه با تغییر را انجام دهند و نگران کمبود مهارت‌های لازم برای موفقیت در سازمان‌اند یا نگران‌اند که ممکن است شغل خود را از دست بدهند (کریمی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹).

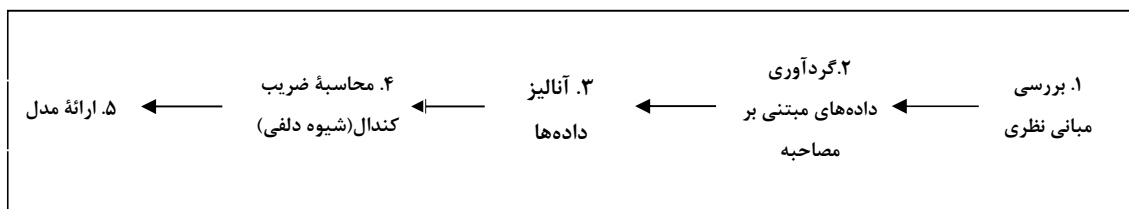
تحول، یکی از پرچالش‌ترین بحث‌های مدیریت امروز است، به‌خصوص در سال‌های اخیر و در فضای تجارت، معنی دیگری مترادف با بی‌اطمینانی و بی‌نظمی را به خود گرفته است؛ در نتیجه، مدیریت تحول برای سازمان‌ها به یک امر حیاتی تبدیل شده است (الوانی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). سازمان که خواهان بقا و اثربخشی خویش است، باید به تغییرات محیطی حساس باشد، عکس‌العمل مناسب نشان دهد و بپذیرد که تغییرات در یک سازمان امری الزامی و مستمر است؛ بنابراین در یک سازمان سالم، یک اصل، تعیین‌کننده اثربخشی در هر سازمان است. سازمان‌های سالم، کارکنانی متعهد دارند که به یکدیگر و به مدیر اعتماد دارند و به معیارهای سازمان پایبندند. احتمالاً فهم وضع سلامت یک سازمان، ما را در گزینش روش‌های مدیریت و رهبری مناسب برای اثربخش‌سازی آن یاری می‌کند (خرده‌گیر و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷).

قائم مقامی و همکاران (۲۰۲۲) ضمن ارائه مدل ارزیابی عملکرد با رویکرد تولید پایدار در کلاس جهانی، تحریم و مفاهیم مدیریتی را به‌عنوان سنگ‌بنای مدل و مفاهیم اجتماعی و تأثیرپذیرترین شاخص شناسایی کردند. اعتضادی و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۱) مدلی را برای تحلیل جامع بهره‌وری در صنعت خدمات با رویکرد تئوری داده‌بنیاد چندگانه (MGT) بسط دادند و آن را از نظر «فهم‌پذیر بودن»، «جامع بودن»، «کاربردی بودن» و «نوآوری» طی دو مرحله متوالی، از خبرگان اعتباریابی کردند. جنتیان و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که دو متغیر چشم‌انداز و جهت‌گیری بازار، در پیاده‌سازی مدل تعالی EFQM در این سازمان تأثیر زیادی دارد؛ یعنی با تقویت این دو موضوع از طریق آموزش و طرح‌های عملی، پیاده‌سازی مدل تعالی EFQM در دو قسمت توانمندسازها و نتایج تقویت می‌شود.

سازمان زمانی در مسیر تعالی قرار می‌گیرد که در کنار بسترسازی مناسب و انجام فعالیت‌های درست، به نتایج پذیرفتنی و مناسبی دست یابد. تلاش مدل‌های تعالی همانند مدل EFQM این بوده است تا در ارزیابی عملکرد سازمان، تعادلی بین توانمندسازها و نتایج برقرار کنند (دهقانی سریزدی و اولیا<sup>۱۳</sup>، ۱۳۹۳). محمدی زنجیرانی و پهلوان‌زاده<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۸) الگویی پویا و منعطف را برای طراحی پیوستار بلوغ مدیریت کیفیت تدوین کرده‌اند که ماهیتاً بر مبنای سیر تحول و تکامل نظام‌های مدیریت کیفیت، استوار است. این الگو نشان می‌دهد برای سازمان‌هایی که در سطوح بالاتر بلوغ مدیریت کیفیت قرار دارند، ابزارها یا متدولوژی‌هایی جنبه اساسی یا عملکردی دارند که در سطوح پایین‌تر بلوغ، انگیزشی و جذاب محسوب می‌شوند.

## ۳- روش شناسی پژوهش

این تحقیق، کیفی و از نوع داده‌بنیاد<sup>۱۵</sup> GTM و از حیث هدف، یک پژوهش کاربردی است. تحقیقات داده‌بنیاد برای ارائه یا بسط نظریه به کار می‌روند. در این تحقیق، جامعه پژوهش شده کلیه متخصصان، خبرگان، کارشناسان و مدیران حوزه منابع انسانی صنعت فولاد بودند. نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری غیراحتمالی به شیوه هدفمند و با توجه به شاخص اشباع نظری انجام شده است. به عبارتی افرادی به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند که در رابطه با موضوع و اهداف پژوهش، نمونه‌های بارزی به شمار می‌آیند و از اطلاعات ارزشمندی برخوردارند (گال و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۳). پس از انجام ۱۵ مصاحبه، محقق به داده‌های تکراری رسید، ولی برای اطمینان بیشتر از اینکه داده جدیدی وجود ندارد، انجام مصاحبه تا ۲ شرکت‌کننده دیگر ادامه یافت. محقق نمونه‌ها را با توجه به خلأ نظری در شکل‌گیری نظریه انتخاب می‌کرد که به نوعی از نمونه‌گیری نظری نیز استفاده شده است. همچنین، مدت مصاحبه بین ۲۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. مطابق شکل ۱، روند اجرای پژوهش در ۵ مرحله انجام شده است.



شکل ۱- مراحل روش شناختی پژوهش

Fig. 1- Methodological steps of the research

پیشینه پژوهش و تحقیق با روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است و روش گردآوری اطلاعات در اجرای پژوهش، میدانی است. با استفاده از مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته، مشاهدات میدانی و بررسی مستندات، اطلاعات لازم برای این پژوهش جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda18 مقوله‌ها، مضمون‌ها و برقراری رابطه میان آنها تشخیص داده شد. در این تحقیق، روش تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. مرحله اول کدگذاری باز، «فرآیندی تحلیلی است که با آن مفهوم‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود» (استروس و کوربین<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۸). هدف از کدگذاری محوری، تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری باز خرد شده‌اند. کدگذاری انتخابی، با ادامه مصاحبه‌ها، مشاهدات و مقولات مختلف در قالب‌هایی دسته‌بندی می‌شوند؛ به طوری که برخی از مقولات به عنوان موجبات علی برای تحقق مقوله اصلی مشخص، بعضی عوامل زمینه‌ای و محیطی و تعدادی نیز به عنوان راهبرد و عواقب و پیامدها مشخص می‌شوند. به این طریق، مدل کلی اولیه نظریه برخاسته از داده‌ها برای محقق آشکار می‌شود. پژوهش کیفی در صورتی روا و دارای اعتبار است که از سه نوع خطا مراقبت کند؛ قائل شدن به یک رابطه یا اصل در جایی که چنین رابطه یا اصلی وجود ندارد (خطای نوع اول)، رد وجود یک رابطه یا اصل در جایی که در حقیقت وجود دارد (خطای نوع دوم) و طرح پرسش‌های نادرست (خطای نوع سوم) (کرس ول و پالنوکارک<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۵). برای سنجش روایی مطالعه کیفی، از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود که در حین آن فرآیند انجام می‌شود و نتیجه آن افزایش اعتبار یافته‌ها و نتایج به دست آمده است؛ روش‌هایی چون مثلثی کردن، بررسی زوجی، روش‌های بررسی‌های اعضا و ممیزی کردن از سوی یک داور و روش نسبی روایی محتوایی<sup>۱۹</sup> CRV برای سنجش روایی به کار می‌رود (عباس‌زاده<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۲). محقق برای حصول

اطمینان از درستی و صحت داده‌ها، متن گفته‌ها را به رؤیت افراد رسانید تا صحت فهم و درک محقق را تأیید کنند. البته محقق قبل از ورود به میدان مصاحبه، برای اخذ تجربه در این باره مطالعه کرده و چند مصاحبه و آزمایش انجام داده است. همچنین در این مطالعه، ضریب کندال با کمک خبرگان و به روش دلفی، محاسبه شد؛ به این ترتیب که پرسش‌نامه‌ای با کمک استادان از مطالعه اول ساخته و به شیوه دلفی با اخذ ضرایب، اعتباریابی شد.

جدول ۱ - اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 1 - Demographic information of the participant

جمع کل	تعداد		
۱۵	۱۵	مرد	جنسیت
	-	زن	
۱۵	۲	لیسانس	تحصیلات
	۸	فوق لیسانس	
	۵	دکتری	
۱۵	۴	کمتر از ۵ سال	سابقه خدمت در صنعت فولاد
	۷	بین ۶ تا ۱۵ سال	
	۴	بیشتر از ۱۶ سال	

#### ۴- یافته‌ها

در جدول (۲)، بخشی از عبارات مصاحبه‌ها برای نمونه آورده شده است که در گام اول، از متن مصاحبه‌ها استخراج و در محله بعد، ساده‌سازی شد. به این ترتیب، ۲۸۷ کد اولیه استخراج شد که در مراحل بعد تحلیل شد. این ۲۸۷ کد اولیه، به ۱۶ مؤلفه اصلی و ۴۶ مؤلفه فرعی تقسیم شد.

جدول ۲- عبارات مستخرج از متن مصاحبه

Table 2- Phrases extracted from the interview text

ردیف	عبارات مستخرج
۱	نوع نگرش مردم به نوآوری، تحول و تغییر فرهنگ نیز یکی از عوامل مؤثر است.
۲	نداشتن سیستم سالم و جامع اقتصادی آزاد و پویا، منشأ تأثیرات منفی در فرایند تغییر و تحول است. عکس موارد گفته‌شده نیز، تأثیرات مطلوبی برای جریان و فرایند تعالی و تحول دارد.
۳	یک بینش و چشم‌انداز روشن و آشکار برای انجام اقدامات مبتنی بر برنامه‌های تحول، با هدف تغییر و تحول فرهنگ
۴	آشنایی با الگوهای تعالی سازمانی است. به‌واسطه آشنایی با این الگوها که حد متعالی و مطلوب را ترسیم می‌کنند و نشان می‌دهند، سازمان‌ها خواهند فهمید که در کجا هستند و به کجا می‌خواهند برسند. این اختلاف فاصله محرک و زمینه‌ساز حرکت به سمت تحول فرهنگی مبتنی بر بهبود و تعالی است.
۵	به‌روزشدن اطلاعات به‌واسطه حضور در محافل و سمینارها، وقتی که یک کارشناس از خارج می‌آید تبادل اطلاعات بسیار سودمند انجام می‌شد، چه بسا این تبادل، دستاوردهای اقتصادی و عقد قراردادهای عالی را نیز به‌دنبال داشت.
۶	از مدیرعامل و هیئت‌مدیره گرفته تا بدنه کارشناسی و کارکنان که هرکدام در جایگاه خود، نقش‌های متفاوت دارند.

## جدول ۳- تحلیل مؤلفه‌های مدل تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور

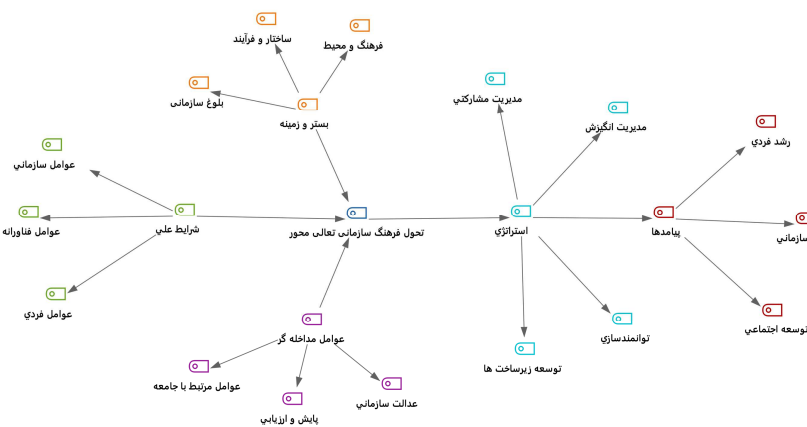
Table 3- Analysis of the components of the transformation model of excellence-oriented organizational culture

ابعاد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی
شرایط علی	عوامل فناورانه	سیستم مدیریت دانش و اطلاعات
		بهره‌مندی از فناوری جدید
	عوامل فردی	وجود روحیه تحول
		توان و شایستگی
		تعهد و تعلق قوی
	عوامل سازمانی	همسوسازی اهداف
انتظارات ذی‌نفعان		
استراتژی‌های کلان		
بستر و زمینه	فرهنگ و محیط	سلامت محیط
		خرده‌فرهنگ‌ها
		چابکی سازمان
	چابکی سازمان	وجود رویه‌ها و استانداردها
		وجود ارزش‌های تعالی محور
	بلوغ سازمانی	کار تیمی
وجود اراده و همت بلند		
کنش و مطالبه‌گری مدیران		
مداخله‌گر	عوامل مرتبط با جامعه	باور به تغییر
		قوانین و دستورات بالادستی
		فرهنگ حاکم
	عدالت سازمانی	عوامل اقتصادی- سیاسی
		شفاف‌سازی
		اجرای قوانین و مقررات
پایش و ارزیابی	استفاده از الگوهای جهانی	
	ارزیابی و ارائه بازخورد	
	رویکرد سیستمی	
راهبردها	مدیریت مشارکتی	حکمرانی صحیح
		توسعه مشارکت‌ها
		تکریم کارکنان
	مدیریت انگیزش	تسهیم دستاوردها
		تبلیغات محیطی
		ایجاد سیستم‌های انگیزشی
	توسعه زیرساخت‌ها	بهبودسازی
		ایجاد زیرساخت‌های مناسب
		یادگیری سازمانی
توانمندسازی	توسعه شایستگی‌های رهبری	
	تمرکز بر خلاقیت و نوآوری	
	آموزش مناسب و کارآمد	



ابعاد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی
پیامدها	رشد فردی	انسجام فرهنگی
		افزایش رضایتمندی
		افزایش تاب‌آوری
	توسعه سازمانی	هم‌افزایی
		توسعه بازار
		افزایش بهره‌وری
		ارتقای برند سازمان
	توسعه اجتماعی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی
		توسعه و پیشرفت

به این ترتیب، مدل نهایی تحقیق برگرفته از مدل پارادایمیک در شکل ۲ - تصویر شده است.



شکل ۲- مدل نهایی تحقیق

Fig. 2- The final research model

در ادامه برای اعتبارسنجی، مؤلفه‌های به دست آمده به صورت پرسش‌نامه آورده و میزان ضریب توافق خبرگان به شیوه دلفی محاسبه شد. با توجه به داده‌های حاصل از دورهای دلفی و بخش‌های مختلف پرسش‌نامه در هر دور، شاخص‌های آماری کمینه، بیشینه، میانگین، نما و انحراف محاسبه شده است. توزیع پرسش‌نامه طبق روش دلفی در ۲ مرحله انجام شده است و در هر مرحله، گویه‌های دارای شرط  $M \geq 7$ ، در دور بعدی حذف شدند و یا مؤلفه‌هایی که میانگین کمتری از ۷ داشته‌اند، در دورهای بعدی پرسش‌نامه لحاظ نشده‌اند. همچنین شاخص‌های اجماع و میزان اتفاق نظر خبرگان در دورهای مختلف محاسبه شده است.

انحراف معیار پاسخ‌های اعضای پانل در دور اول، درباره میزان ارتباط شاخص‌ها با مؤلفه‌ها ۰/۹۸ محاسبه شد. همچنین، مطابق جدول (۴)، مقدار ضریب هم‌هنگی کندال برای سنجش میزان اتفاق نظر خبرگان در دور اول ۰/۶۴۱ به دست آمد. در دور دوم انحراف معیارهای نظرهای اعضای پانل درباره میزان ارتباط شاخص‌ها با مؤلفه‌ها برابر ۰/۹۲ محاسبه شد. ضریب هم‌هنگی کندال نیز میزان توافق و اجماع خبرگان را در دورهای دوم برابر با ۰/۶۷۷ نشان داد. جدول (۵) ضرایب هر دو دور دلفی را نشان می‌دهد.

نتایج دوره‌های دوگانه روش دلفی نشان داد که انحراف معیار پاسخ‌های اعضای پانل درباره میزان ارتباط شاخص‌ها با مؤلفه‌ها از ۰/۸۶ در دور اول به ۰/۷۶ در دور دوم کاهش یافته است. همچنین ضریب همبستگی کندال برای پاسخ‌های اعضای پانل درباره میزان ارتباط شاخص‌ها با مؤلفه‌ها در دور اول ۰/۵۸۷ و در دور دوم ۰/۶۵۱ محاسبه شد که همگی در دور اول و دوم معنی‌دار بودند. با توجه به اینکه میزان اجماع و اتفاق‌نظر اعضا در دو دور، رشد درخور توجهی را نشان نمی‌دهد، بنابراین می‌توان به تکرار دوره‌های دلفی پایان داد.

جدول ۴- نتایج محاسبات ضریب توافق کندال برای دوره‌های دوگانه دلفی

Table 4 - Results of calculations of Kendall's coefficient of agreement for double rounds of Delphi

دور	تعداد	ضریب کندال	سطح معنی‌داری
اول	۱۵	۰/۶۴۱	۰/۰۰۱
دوم	۱۵	۰/۶۷۷	۰/۰۰۱

جدول ۵- نتایج ضریب کندال در دو دور دلفی

Table 5- Kendall coefficient results in two Delphi rounds

ردیف	فعالیت‌های هریک از مراحل تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور	ضریب کندال دور اول	سطح معنی‌داری
۱	عوامل فناورانه	۰/۶۱۴	۰/۰۰۱
۲	عوامل فردی	۰/۵۶۸	۰/۰۳۰
۳	عوامل سازمانی	۰/۶۴۱	۰/۰۰۱
۴	فرهنگ و محیط	۰/۵۲۷	۰/۰۰۵
۵	ساختار و فرآیند	۰/۹۱۲	۰/۰۰۱
۶	بلوغ سازمانی	۰/۶۱۲	۰/۰۰۱
۷	عوامل مرتبط با جامعه	۰/۵۹۷	۰/۰۰۱
۸	عدالت سازمانی	۰/۶۰۳	۰/۰۰۱
۹	پایش و ارزیابی	۰/۶۰۷	۰/۰۰۱
۱۰	مدیریت مشارکتی	۰/۵۲۱	۰/۰۰۱
۱۱	مدیریت انگیزش	۰/۵۵۵	۰/۰۰۶
۱۲	توسعه زیرساخت‌ها	۰/۶۳۷	۰/۰۰۳
۱۳	توانمندسازی	۰/۵۵۴	۰/۰۰۴
۱۴	رشد فردی	۰/۶۷۰	۰/۰۰۱
۱۵	توسعه سازمانی	۰/۸۴۵	۰/۰۰۱
۱۶	توسعه اجتماعی	۰/۷۵۰	۰/۰۰۱

## ۵- بحث

یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور، از شرایط علی شامل عوامل فناورانه، فردی و سازمانی ایجاد می‌شود که بهره‌مندی از فناوری جدید و همسوسازی اهداف نیز زمینه‌ساز آن است، همچنین شرایط مداخله‌گر شامل عوامل مرتبط با جامعه و عدالت سازمانی، به ایجاد راهبردهایی چون عوامل اقتصادی-سیاسی، اجرای قوانین و مقررات، ارزیابی و ارائه بازخورد کمک می‌کند که در نهایت به پیامدهایی چون رشد فردی، توسعه سازمانی و اجتماعی منجر می‌شود. در ادامه، همه مؤلفه‌های اصلی تشریح می‌شود.

## شرایط علی

نتایج پژوهش در بعد شرایط علی نشان داد که عوامل فناورانه، فردی و سازمانی دخیل‌اند. مشارکت‌کنندگان پژوهش در قسمت عوامل فردی اذعان کردند که مواردی چون داشتن روحیه نوگرایی، بازآفرینی در سازمان، روحیه برتری‌طلبی، ارتقای ظرفیت تعالی در کارکنان، تربیت خانوادگی و نظام آموزشی برای توسعه عوامل فردی، مؤثر است که همسو با این نتایج، به مطالعه مختاری و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۲۰) اشاره می‌شود. امروزه، ایجاد و گسترش تغییرات در منابع انسانی از طریق فرهنگ سازمانی، به سهولت انجام می‌گیرد و باعث ایجاد انگیزه کارکنان یک سازمان می‌شود. فرهنگ سازمانی در نهادهای شدن انگیزه کارکنان، افزایش تعهد، افزایش شایستگی و قابلیت، بهره‌وری هزینه‌ها و انسجام، نقش مؤثری دارد و موجب ایجاد بهره‌وری بیشینه سازمان می‌شود (مختاری و همکاران، ۲۰۲۰). در عوامل سازمانی با توجه به همسوسازی اهداف، انتظارات ذی‌نفعان و استراتژی‌های کلان که به‌عنوان زیرمؤلفه استخراج شده است، اشاره می‌شود که همسویی بین اهداف و سازمان یا توجه به منافع کلی ذی‌نفعان و توجه به استراتژی‌های سازمان مادر، نقش مهمی برای ما دارد.

### ۱- عوامل فناورانه

این مؤلفه شامل دو زیرمؤلفه «سیستم مدیریت دانش و اطلاعات» و «بهره‌مندی از فناوری جدید» است که در این باره به گفته یکی از شرکت‌کنندگان اشاره می‌شود که ابراز داشت: «عامل سوم، عامل تکنولوژی است که می‌تواند بر تحول و تعالی مؤثر باشد. اگر تکنولوژی تک باشد، فرهنگ به‌واسطه وجود کارکنان متعالی و با تخصص و مهارت ویژه، به‌راحتی و با سرعت بیشتر شکل خواهد گرفت».

### ۲- عوامل فردی

این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه «وجود روحیه تحول»، «توان و شایستگی» و «تعهد و تعلق قوی» است که در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که ابراز داشت: «بنده به‌عنوان مدیر فولادسازی، یکسری وظایفی دارم که تعریف شده است. چنانچه فراتر از وظایف تعریف‌شده بتوانم با نیروهای واحد فولادسازی، روابط صمیمانه و نزدیک برقرار کنم و در حد توان مشکلاتشان را مرتفع نمایم، این حرکت بسیار کمک‌کننده در مسیر تحول سازمانی خواهد بود».

### ۳- عوامل سازمانی

این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه «همسوسازی اهداف»، «انتظارات ذی‌نفعان» و «استراتژی‌های کلان» است که در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که ابراز داشت: «اهداف و نیات اولیه بنیان‌گذاران سازمان، اینکه آنها با چه اهدافی سازمان را بنیان‌گذاری کرده‌اند، بسیار مهم است».

### بستر و زمینه

در تبیین نتایج حاصل‌شده از پژوهش در قسمت بستر و زمینه‌ها، استنباط می‌شود که مؤلفه فرهنگ و محیط شامل سلامت محیط، خرده‌فرهنگ‌ها و چابکی سازمان است که با یافته برخی مطالعات همسو است. هاشمی<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه خود با عنوان «تعیین ویژگی‌های مطلوب فرهنگ سازمانی در فرماندهی مرزبانی ناجا و ارزیابی وضعیت موجود» آورده است که فرهنگ سازمانی به‌ویژه در سازمان‌هایی که مدت نسبتاً زیادی از تشکیل آنها می‌گذرد، از مهم‌ترین عوامل موفقیت یا شکست سازمان‌هاست. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی مورد

انتظار مدیران عالی فرماندهی مرزبانی، تیم‌گرا، مشوق نوآوری و ریسک، نتیجه‌گرا، تحول‌گرا و آینده‌نگر، دارای کارکنانی دقیق، تحلیل‌گر و رقابت‌جو و مدیرانی حساس به تأثیر پیامد تصمیمات بر کارکنان است. این در حالی بود که اگرچه در همه این ابعاد، وضع موجود از سطح متوسط بهتر ارزیابی شده است، به‌استثنای تحول‌گرایی، بین وضع موجود و مطلوب آن، شکاف درخور توجهی وجود دارد. بیشترین فاصله نیز به بعد فرهنگی تیم‌گرایی اختصاص دارد و این امر تلاش هدفمند برای بهبود ابعاد فرهنگ سازمانی را ضروری می‌کند. واهیونینگسی و همکاران<sup>۳۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی دریافتند که الگوی فرهنگ سازمانی با چهار عنصر- درگیری و مشارکت، هماهنگی، تطبیق‌پذیری کارکنان با محیط تغییرات و مأموریت-رسالت الگوی مناسبی در حوزه سازمان‌هاست. همچنین دو مؤلفه دیگر در قسمت بستر و زمینه، شامل چابکی سازمان و بلوغ سازمانی است که سازمان باید برای داشتن و توسعه فرهنگ تعالی محور، فاکتورهایی نظیر کار تیمی، استانداردها و ارزش‌های تعالی محور، باور به تغییر، وجود اراده و همت بلند و کنش و مطالبه‌گری مدیران را ارتقا و پرورش دهد.

### ۱- فرهنگ و محیط

این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه «سلامت محیط»، «خرده‌فرهنگ‌ها» و «چابکی سازمان» است که در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که ابراز داشت: «دومین عامل محیط و شرایط ساختاری سازمان است، فرهنگ حاکم بومی مکانی که سازمان در آن فعالیت دارد، بسیار تأثیرگذار است».

### ۲- ساختار و فرآیند

این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه «وجود رویه‌ها و استانداردها»، «وجود ارزش‌های تعالی محور» و «کار تیمی» است که در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که بیان کرد: «کار تیمی و تعامل کاری اثربخش بین سه حوزه کارفرما، نظارت و پیمانکاران، هیچ‌گونه مرز محدودکننده‌ای وجود نداشت. تعالی فعلی امروز فولاد، مدیون کار تیمی در گذشته بوده است».

### ۳- بلوغ سازمانی

این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه «وجود اراده و همت بلند»، «مطالبه‌گری مدیران» و «باور به تغییر» است که در این باره به گفته‌ای اشاره می‌شود که ابراز داشت: «از طرف دیگر مدیران بالادستی نیز چنین باوری ندارند و احساس نیاز نمی‌کنند، فقط در این بین، تعدادی کارخانجات غیردولتی و خصوصی، آن هم در صورتی که مدیر ارشد بدانند و باور داشته باشد که می‌تواند سود بیشتری از طریق ایجاد تغییر کسب کند، اقدامات لازم را انجام خواهد داد».

### مداخله‌گر

درباره عوامل مداخله‌گر پژوهش حاضر می‌توان اذعان داشت که عوامل مرتبط با جامعه، عدالت سازمانی و پایش و ارزیابی بر راهکارهای برون‌رفت، از موانع مدیریت فرهنگ سازمانی تعالی محور در صنعت فولاد تأثیرگذار است؛ بنابراین مدیریت سازمان اگر خواهان فرهنگ تعالی محوری است، باید برای تقویت و بهبود این عوامل گام اساسی بردارد. رشیدی و جلیلود<sup>۳۴</sup> (۲۰۱۶) نیز درباره شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آنها با تحول سازمانی در یک سازمان نظامی، متوجه شدند که ابعاد فرهنگ سازمانی (فرهنگ تحول‌محور، وفاداری سازمانی، ارتباطات سازمانی، قوانین و مقررات، احکام دینی، هویت سازمانی، آرمان مشترک، اعتماد متقابل) تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیا(ص) دارند. همچنین، هدف سیاست‌های مدیریت منابع انسانی،

راهنمایی مدیران در دستیابی به اهداف مرتبط با منابع انسانی سازمان است (بنارری<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۹). به عقیده آرمسترانگ و تایلور<sup>۲۶</sup> (۲۰۲۰) سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، ارزش‌ها و انتظارات سازمان را شکل می‌دهند و در هنگام تصمیم‌گیری، به‌عنوان یک نقطه مرجع ایفای نقش می‌کنند.

### ۱- عوامل مرتبط با جامعه

این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه «قوانین و دستورات بالادستی»، «فرهنگ حاکم» و «عوامل اقتصادی-سیاسی» است که در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که بیان کرد: «نداشتن سیستم سالم و جامع اقتصادی، آزاد و پویا می‌تواند منشأ تأثیرات منفی در فرایند تغییر و تحول باشد. عکس موارد گفته‌شده نیز می‌تواند تأثیرات مطلوب برای جریان و فرایند تعالی و تحول داشته باشد».

### ۲- عدالت سازمانی

این مؤلفه شامل دو زیرمؤلفه «شفاف‌سازی» و «اجرای قوانین و مقررات» است که در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که ابراز داشت: «نبایستی سلیقه حاکم باشد و در تعاملات گونه‌ای عمل شود که همه راضی شوند! این درست نیست، باید مراجعه کند به دستورالعمل‌ها و جواب‌ها را متناسب با پرسش بر مبنای رویه‌ها و دستورالعمل‌ها استخراج کند. البته این برای مدیران ارشد با وجود قواعد و چارچوب خیلی سخت است، چون خودش را محدود تصور می‌کند؛ بنابراین سعی می‌کند از دستورالعمل‌ها فاصله بگیرد».

### ۳- پایش و ارزیابی

این مؤلفه شامل دو زیرمؤلفه «استفاده از الگوهای جهانی» و «ارزیابی و ارائه بازخورد» است که در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که ابراز داشت: «پایش و مانیتورینگ مرحله به مرحله و گام به گام مسیر تحول و تغییر و ارائه بازخورد و تحلیل آن بسیار مؤثر است، اینکه بدانیم در چه مختصاتی قرار داریم و با توجه به اهداف ترسیم‌شده نیاز است چه اصلاحات و اقدامات بهبودی انجام دهیم».

### راهبردها

در تبیین راهبردهای (کنش و واکنش‌ها) پژوهش حاضر، سازمان‌ها با سرلوحه قرار دادن مؤلفه‌های حاصل از پژوهش، شامل مؤلفه مدیریت مشارکتی با زیرمؤلفه‌های رویکرد سیستمی، حکمرانی صحیح و توسعه مشارکت‌ها، مؤلفه مدیریت انگیزش با زیرمؤلفه‌های تکریم کارکنان، تسهیم دستاوردها، تبلیغات محیطی و ایجاد سیستم‌های انگیزشی، مؤلفه توسعه زیرساخت‌ها و مؤلفه توانمندسازی و با زیرمؤلفه یادگیری سازمانی، آموزش مناسب و کارآمد و تمرکز بر خلاقیت و نوآوری، می‌توانند در راستای توسعه فرهنگ سازمانی تعالی محور، به این مهم دست یابند. این ارزش‌ها زمانی راهبردی‌اند که سازمان در هر تصمیم مهم به آنها رجوع کند؛ اینکه چگونه بهترین افراد را استخدام کند و نگاه دارد، چگونه به تهدید ناشی از آسیب‌ها به کارکنان واکنش نشان دهد و چطور کارکنان را برای عملکرد برتر، آموزش و توسعه دهد (تاکیگنی و باتچر<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۲). بشلیده و همکاران<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان دادند اثر مستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر یادگیری سازمانی، اثر غیرمستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی و نوآوری سازمانی از طریق یادگیری سازمانی، معنادار است. همچنین، ایجاد زمینه‌های لازم در راستای افزایش انگیزه کارکنان در رقابتی سالم، به‌منظور یادگیری دانش و مهارت جدید، همراه با مدیریت دانش آنان در سازمان اهمیت بسزایی دارد (اکبری و همکاران<sup>۲۹</sup>، ۲۰۲۰). کیخوانزاد و همکاران<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۸) در

پژوهشی نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی دارای ۷ مؤلفه انطباق‌پذیری، مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان و خطرپذیری است.

#### ۱- مدیریت مشارکتی

این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه «رویکرد سیستمی»، «حکمرانی صحیح» و «توسعه مشارکت‌ها» است و در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که ابراز داشت: «کارکنان را گرد هم جمع نموده چون مزایای متعددی این گرد هم جمع شدن‌ها دارد، از جمله اینکه نیروهای جوان کنار نیروهای با تجربه و قدیمی قرار می‌گیرند».

#### ۲- مدیریت انگیزش

این مؤلفه شامل چهار زیرمؤلفه «تکریم کارکنان»، «تسهیم دستاوردها»، «تبلیغات محیطی» و «ایجاد سیستم‌های انگیزشی» است و در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که بیان کرد: «سیستم پاداش و جبران خدمت و در کل نظام انگیزشی که به عنوان پیش‌نیاز همسوسازی فکر و رفتار کارکنان می‌باشد. ایجاد انگیزه برای آنان و به خصوص برای کارکنانی که در فرایند تحول با ما همراه هستند».

#### ۳- توسعه زیرساخت‌ها

این مؤلفه شامل دو زیرمؤلفه «بهبودسازی» و «ایجاد زیرساخت‌های مناسب» است و در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که ابراز داشت: «زیرساخت‌هایی که می‌تواند فرهنگ سازمانی را ایجاد، تداوم و توسعه و بهبود دهد را بشناسیم».

#### ۴- توانمندسازی

این مؤلفه شامل چهار زیرمؤلفه «یادگیری سازمانی»، «توسعه شایستگی‌های رهبری»، «تمرکز بر خلاقیت و نوآوری» و «آموزش مناسب و کارآمد» است و در این باره به گفته یکی از شرکت‌کنندگان اشاره می‌شود که ابراز داشت: «انجام روش‌های نوین آموزش و جایگزین کردن آن با روش‌های سنتی و قدیمی با هدف ایجاد رغبت و شوق آموختن در سازمان، مواردی همچون ورود و به‌کارگیری مقوله هنر در امر آموزش، استفاده از وسایل سمعی و بصری همچون نمایش فیلم (استفاده از هنر روز در ترویج تحول)».

#### پیامدها

در تبیین پیامدهای حاصل از ارائه مدل تحول فرهنگ سازمانی تعالی محور باید به رشد فردی، توسعه سازمانی و اجتماعی اشاره کرد که نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعات آورده‌شده در زیر، همسو است. بهره‌گیری از پیامدهای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش کارکنان توسط مدیران در سازمان، سازوکاری برای توسعه کیفیت و بازدهی سازمان، توسعه نتایج از طریق یادگیری سازمانی مستمر و تمرکز بر پاسخگوبودن عملکردها، جست‌وجوی مستمر برای دانش جدید، استفاده در کارهای روزانه، بازسازی مهارت‌ها و عملکردهای نوآورانه و تکمیل اهداف کارکنان در راستای نتایج مدنظر سازمان محسوب می‌شود (ابوباکر<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۷؛ گونزالس و ملو<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۸). بررسی‌ها نشان می‌دهد به‌کارگیری مؤثر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، محرک اصلی برای عملکرد فردی و سازمانی است (لی و همکاران<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۵). همچنین، هدف سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، راهنمایی مدیران در دستیابی به اهداف مرتبط با منابع انسانی است (بنارری، ۲۰۱۹)؛ اما متأسفانه در عمل، بسیاری از سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های دولتی، فضای محدودی را برای این عنصر کلیدی قائل شده‌اند، اهمیت چندانی به آن نمی‌دهند و امروزه به هر

دلیلی که سازمان تصمیم به کاهش هزینه بگیرد، اولین صرفه‌جویی‌های خود را در حوزه‌های مربوط به منابع انسانی انجام می‌دهد (ناصحی فر و همکاران<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۸). از دیدگاه آرمسترانگ و تایلور (۲۰۲۰)، نظام مدیریت منابع انسانی مشتمل بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی، مسئولیت اجتماعی، مدیریت دانش، توسعه سازمان، جذب، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، مدیریت پاداش، روابط کارکنان، سلامت و بهداشت کارکنان و خدمات رفاهی است (آرمسترانگ و تایلور، ۲۰۲۰).

#### ۱- رشد فردی

این مؤلفه شامل سه زیرمؤلفه «انسجام فرهنگی»، «افزایش رضایتمندی» و «افزایش تاب‌آوری» است و در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که بیان کرد: «ارتباط دوسویه بین کارکنان و مدیران اتفاق خواهد افتاد، سبقت غیرمجاز در سازمان گرفته نخواهد شد؛ چون همه براساس توانشان، تلاششان و استعدادشان ارتقا خواهند یافت».

#### ۲- توسعه سازمانی

این مؤلفه شامل چهار زیرمؤلفه «هم‌افزایی»، «توسعه بازار»، «افزایش بهره‌وری» و «ارتقای برند سازمان» است و در این باره به گفته یکی از شرکت‌کنندگان اشاره می‌شود که بیان کرد: «حاصل به‌کارگیری راهبردها، تدابیر و روش‌ها، قطعاً رونق کسب و کار در سازمان بوده و می‌تواند سازمان را به‌عنوان یک الگو برای دیگران مطرح نماید».

#### ۳- توسعه اجتماعی

این مؤلفه شامل دو زیرمؤلفه «مسئولیت‌پذیری اجتماعی» و «توسعه و پیشرفت» است و در این باره به گفته شرکت‌کننده‌ای اشاره می‌شود که بیان کرد: «سومین دستاورد، بومی‌سازی بسیاری از مواد اولیه و تجهیزات مورد نیاز صنعت خواهد بود. هم‌اکنون بسیاری از صنایع فولاد در کشور توسط متخصصان داخلی در حال ایجاد و تأسیس می‌باشد. بسیاری از موارد بومی‌سازی شده را داریم که صادر نیز می‌شود».

#### ۶- نتیجه‌گیری

سازمان‌ها بدون آگاهی مناسب از فرهنگ سازمانی خود، با مشکلات تنزل عملکرد، از هم گسیختگی و تعارض سازمانی روبه‌رو می‌شوند. امروزه در حیطه‌های گوناگون پژوهشی، روش‌های زمینه‌ای برای روشن‌سازی فرایندهای اجتماعی نهفته در پس تعاملات انسانی است که این پژوهش از آن بهره برده است.

فرهنگ سازمانی، اساسی‌ترین قدرت در سازمان است که با پایداری همراه است و چونان مؤلفه‌ای مهم، سازمان فعال را پرورش می‌دهد و یکی از عوامل برجسته کنترل‌کننده توانایی، کارایی، استقامت و موفقیت سازمان است. فرهنگ سازمانی دغدغه اصلی در محیط کار برای دستیابی به اثربخشی سازمانی است و البته غلبه بر مخالفت با تعداد مکانیسم‌های فرهنگ سازمانی برای افزایش بهره‌وری، خود چالشی بزرگ است؛ بنابراین فرهنگ هم کمک می‌کند و هم مانع‌گذار می‌شود. هنگام در نظر گرفتن یک چارچوب ارزشی، انتظار می‌رود فرهنگ سازمانی تا حد بهره‌وری مؤثر باشد. برای رسیدن به استراتژی‌هایی کارآمد که به تحول فرهنگ سازمانی منجر می‌شود، مدیریت مشارکتی، مدیریت انگیزش، توسعه زیرساخت‌ها و توانمندسازی روش‌هایی باید در نظر گرفته شود که این مهم را از همه‌ی جوانب بررسی می‌کنند.

بنابراین لازم است نقش مؤثر فرهنگ سازمانی از سوی مدیریت سازمان‌ها بازننگری جدی و عمیق شود؛ زیرا سازمان‌ها با درک اهمیت دانش در پی راه‌های خلق آن‌اند. در این راستا توصیه می‌شود به منظور افزایش ظرفیت‌های دانشی خود در تحقیق، توسعه، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های مهارت‌آموزی، سرمایه‌گذاری کنند و هم‌زمان در جهت ایجاد فرهنگی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بکوشند؛ زیرا دانش برای خلق و تسهیم، به زمینه مناسبی نیاز دارد که پیشنهاد می‌شود این زمینه مناسب از طریق ایجاد تعاملات حمایت‌کننده اعتماد و مشارکت بین نیروی انسانی، در جهت تقویت شبکه‌های علمی فراهم شود. به علاوه، باید محیط سازمان را برای ایجاد و پرورش انگیزه کارکنان تقویت کرد. خلوص نیت مدیران و کارکنان و نیز ارزشمندی کار، به تقویت انگیزه کارکنان کمک می‌کند. همچنین، امروزه سازمانی موفق است که مدام به دنبال بهبود مستمر باشد و به جایگاه خود مغرور نشود.

این پژوهش به مقولاتی دست یافته است که همگی می‌تواند پژوهش‌هایی را شکل دهد و به صورت کمی آزمون شود. آزمون رابطه هر یک از مؤلفه‌های به دست آمده با متغیرهایی نظیر تعالی سازمانی، پیشرفت و توانمندسازی از این موارد است. انجام پژوهش به شیوه تحلیل محتوا و یا یکی دیگر از روش‌های زمینه‌ای و انجام پژوهش‌های تجربی و نیمه‌آزمایشی، با توجه به مؤلفه‌های به دست آمده در میان جامعه فولاد کشور، پیشنهادهای دیگر این پژوهش است. این پژوهش مثل بیشتر مطالعات دیگر، با محدودیت‌های اجرایی، طولانی بودن زمان اتمام پژوهش و مشکلات ساخت ابزار و عملیاتی کردن مفاهیم، با توجه به بدیع بودن آن مواجه بود.

#### ۷- تشکر و قدردانی

از کلیه کسانی که در انجام این تحقیق ما را یاری کردند، کمال تشکر را داریم.

#### ۸- تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

#### References

- Abbaszadeh, M. (2012). Validity and reliability in qualitative researches. *Journal of Applied Sociology*, 23(1), 19-34.
- Abubaker, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elci, A. (2017). Knowledge Management, Decision-making Style & Organizational Performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Akbari, M., Ghadami, M., Zamani Moghadam, A., Salehi Amiri, S., Farahani Azizabadi, F. (2020). Corporate Culture Model Affecting Human Capital Strategies in Tehran National Library. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(3), 191-214. Online ISSN: 3456-6452
- Alvani, M. (2019). *General Management*. Ney Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 15<sup>th</sup>. Edition, London: Kogan Page
- Attar, M. M. (2020). Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Intellectual Capital: Directions for Future Research. *International Journal of Business and Economics Research*, 9(1), 11-20. doi: 10.11648/j.ijber.20200901.12.
- Bashlideh, K. Arshadi, N. Sakhravi, R. (2016). Investigation of the relationship between organizational learning culture with psychological empowerment and organizational innovation according to the mediating role of organizational learning on the staff of National Iranian Drilling Company. *MEQ*, 5 (1), 163-188.



- Bigliardi, B., Dormio, A., Galati, F. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 42 (1), 36-51. <https://doi.org/10.1108/03055721211207752>
- Bonareri, O. J. (2019). *Percieved Effect of Human Resource Policies On Employee Performance At Elgon Tea Factory, Transzoia County, Kenya*. (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Cresswell, J., and Palnalklerk, W. (2015). *Integrated Research Methods*. Tehran: Samen Al-Hajj.
- Dehghani Sarizdi, M., & Oliyae, M. S. (2013). Using dynamic systems to analyze the effect of knowledge management on organizational excellence. *Production and Operations Management*, 5(1), 39-52. (in persin) .
- Etzadi, S., Safari, H., Zandieh, M., Jafaranjad, A., & Sadeghi Moghadam, M. R. (2021). Development of a model for comprehensive analysis of productivity in service industries using multiple data base theory approach. *Production and Operations Management*, 12(3), 19-40. <https://doi.org/10.22108/jpom.2021.129969.1393>.
- Furtasan, A. Y. (2020). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16-24. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p16>
- Gal, M., Borg, W. and Gal, J. (2003). *Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology*. Tehran: SAMAT and Shahid Beheshti University Publications.
- Gonzales, R. V. D., & Melo, T. M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration & exploitation. *Journal of Business Research*, 90, 215-225, doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.025. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.025>.
- Hashemi S. ( 2019 ). Determine the desirable characteristics of organizational culture in the NAJA Border Command and evaluate the status quo. *Journal of Border Studies*, 7 (1), 1-26. <https://www.sid.ir/paper/365274/fa>.
- Janntian, N., Karavand, A., & Rajabi, M. (2019). Investigating the effect of strategic thinking dimensions on the implementation of the EFQM organizational excellence model. *Production and Operations Management*, 11(4), 95-114. (in persin) <https://doi.org/10.22108/jpom.2022.128989.1378>
- Karimi, A., Abbaspour, A., Abdollahi, H. (2019). Measuring and Prioritizing the Dimensions and Components of Organizational Culture Using the Structural Equation Modeling Approach. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(1), 159- 190. 190. DOR: [20.1001.1.23221518.1398.8.1.7.8](https://doi.org/10.23221518.1398.8.1.7.8)
- Khordehghir, S., Askari, A., Ranjbar, M. (2017). Investigation of Human Resource Improvement Indicators and their Impact on Staff Performance Effectiveness. *New Approach in Educational Management*, 30, 235-225. <https://doi.org/10.1001.1.20086369.1396.8.30.11.7>
- Kikhanzad, M., Saffarian Hamedani, S., Zamani, F. (2018). Presenting a model of organizational culture in Farhangian University of Mazandaran Province. *Journal of Educational Leadership and Management*, 12 (2), 173-186.
- Lenka, U., Malik, P. and Sahoo, D.K. (2018). Proposing micro-macro HRM strategies to overcome challenges of workforce diversity and deviance in ASEAN. *Journal of Management Development*, 37(1), 6-26. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0264>.
- Lu, C., Chen, S., Huang, P., & Chien, J. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857-861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.041>
- Mohammadi Zanjanirani, D., & Pahlavanzadeh, P. (2018). Designing the maturity continuum of quality management and determining the degree of belonging of the characteristics. *Production and Operations Management*, 10(2), 125-141. <https://doi.org/10.22108/jpom.2019.113222.1165>
- Mokhtari, R., Sharifian, E., Ghahreman Tabrizi, K., Manochehri Nezhad, M. (2020) . Conceptual model of productivity based on organizational culture and employees' motivation. *RJMS*, 27 (8), 150-157.

- Nasehifar, V., Amiri, M., & Mubarakabadi, H. (2018). Components of Human Resource Development of Small and Medium Enterprises (SMEs) for Better Performance. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(3), 25-46. DOR: [20.1001.1.82548002.1397.10.3.2.9](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1397.10.3.2.9)
- Qaem Maghami, M., Asgharizadeh, E. & Farsijani, H. (2022). Designing a performance evaluation model with a world-class sustainable production approach in the automotive industry. *Production and Operations Management*, 13(3), 77-98. <https://doi.org/10.22108/pom.2022.133624.1441>
- Rashidi, M., Jalilvand, G. (2016) . Investigating Impactful Indicators on Organizational Culture and it's relation in Organizational Transformation (Case study of a Military Organization). *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1394(23), 41-51.
- Robbins, S. P. (2020). *Organization theory: structure and Organizational design*. Tehran: Saffar publisher.
- Shahin, A. (2015). *Total Quality Management*. Isfahan, Jahad University Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research*. Tehran: Human Science & Cultural.
- Tocquigny, R., & Butcher, A. (2012). *When core values are strategic: how the basic values of Procter & Gamble transformed leadership at Fortune 500 companies*. FT Press.
- Wahyuningsih, S. H, Sudiro, A., Troena, E. A, Irawanto, D. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and perspectives in management*, 17(1), 142-151. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13)

<sup>1</sup> Shahin

<sup>2</sup> Qaem Maghami et al.

<sup>3</sup> Janntian et al.

<sup>4</sup> Furtasan

<sup>5</sup> Bigliardi et al.

<sup>6</sup> Lenka et al.

<sup>7</sup> Robbins

<sup>8</sup> Attar

<sup>9</sup> Karimi et al.

<sup>10</sup> Alvani

<sup>11</sup> Khordehghir et al.

<sup>12</sup> Etzadi et al.

<sup>13</sup> Dehghani Sarizdi & Oliyae

<sup>14</sup> Mohammadi Zanjirani and Pahlavanzadeh

<sup>15</sup> Method Grounded Theory

<sup>16</sup> Gal et al.

<sup>17</sup> Strauss & Corbin

<sup>18</sup> Cresswell & Palnalklerk

<sup>19</sup> Ratio Validity Content

<sup>20</sup> Abbaszadeh

<sup>21</sup> Mokhtari et al.

<sup>22</sup> Hashemi

<sup>23</sup> Wahyuningsih et al.

<sup>24</sup> Rashidi, and Jalilvand

<sup>25</sup> Bonareri

<sup>26</sup> Armstrong & Taylor

<sup>27</sup> Tocquigny & Butcher

<sup>28</sup> Bashlideh et al.

<sup>29</sup> Akbari et al.

<sup>30</sup> Kikhanzad et al.

<sup>31</sup> Abubaker

<sup>32</sup> Gonzales & Melo

<sup>33</sup> LU et al.

<sup>34</sup> Nasehifar et al.