



فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری
دوره ۱۳ / شماره ۴ (پیاپی ۵۲) / زمستان ۱۴۰۳
صفحه ۱۴۷ تا ۱۷۸

طراحی مدل فرهنگ‌سازمانی بازارمحور و رابطه مدار با استفاده از روش دلفی به منظور بررسی عملکرد مالی سازمان در شرکت ملی گاز ایران

محمد حسین مهرآراد

دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی - مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
Mehrad2021@gmail.com

کریم حمدی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)
k.hamdi@srbiau.ac.ir

مریم خلیلی عراقی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران،
m.khaliliaraghi@srbiau.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۳

چکیده

نقش عمده فرهنگ سازمان، همچون فرهنگ اجتماعی که موجب همبستگی و هم‌نوایی افراد جامعه می‌گردد، هویت بخشیدن به سازمان، یگانگی و هماهنگی اعضا و فعالیت‌های آن است. این مقاله به طراحی مدل فرهنگ‌سازمانی بازارمحور و رابطه مدار با استفاده از روش دلفی به منظور بررسی عملکرد مدیریت مالی در شرکت ملی گاز ایران می‌پردازد. در یک رویکرد آمیخته، ابتدا با روش دلفی، معیارها و زیرمعیارها استخراج شدند. جامعه آماری این مطالعه در بخش کیفی مدیران و خبرگان ستاد شرکت ملی گاز ایران و جامعه بخش کمی شامل کارکنان (۳۵۰ نفر) می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه در بخش کمی نیز از فرمول کوکران استفاده و ۱۸۴ پرسشنامه به صورت تصادفی در دسترس توزیع شد. در بخش کیفی با مصاحبه با ۱۰ خبره به اشباع نظری و انجام ۳ مرحله فن دلفی منتج به ارائه ۱۰ مدل گردید. الگوی نهایی فرهنگ‌سازمانی شامل ۴ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۴۱ شاخص طراحی گردید که به اختصار فرهنگ رابطه‌مدار در بخش (رهبری، عملکرد مالی سازمان، تعهد، توسعه منابع انسانی)، فرهنگ بازارمحور (جمع‌گرایی، ماموریت‌گرایی، رقابت‌پذیری) در این مقاله ارائه می‌گردد. نتایج حاصله نشان داد که شرکت ملی گاز ایران با بهره‌مندی از فرهنگی رابطه‌محور به حفظ روابط ساختارمند در حوزه مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی و رقابت‌پذیری اهتمام می‌ورزد، و با نوآوری و تأکید بر ایده‌پردازی، فرهنگ دانش‌محور را در رأس امور خود قرار داده است. همچنین در تلاش برای رسیدن به رسالت سازمانی و خط‌مشی مشخص شده، در رقابت سالمی با سایر سازمان‌هاست و در تمامی ابعاد خویش، مدیریت مالی را قلب سازمان دانسته و در تلاش برای حضوری بازارمحور با رویکرد منابع انسانی و روابط انسانی است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ‌سازمانی، عملکرد مالی، شرکت ملی گاز ایران، فرهنگ بازارمحور، فرهنگ رابطه‌مدار.

۱- مقدمه

برای رسیدن به اثربخشی و تعالی سازمانی باید به فرهنگ‌سازمانی توجه ویژه‌ای داشت، چراکه فرهنگ به روش درک انسان از محیطش اشاره داشته و دیدگاه و رفتار او را معرفی می‌کند. فرهنگ به‌ویژه به‌منزله فیلتر و شکل‌دهنده‌ای است که رهبران، مدیران و کارکنان استراتژی‌های خود را از آن طریق توسعه داده و پیاده‌سازی می‌کنند. بنابراین، روی راهبردها و استراتژی‌های سازمانی تأثیرگذار است (خاشعی و زرگران، ۱۳۹۷: ۶۴۹). همچنین مطابق با تحقیقات مختلف، اثر فرهنگ‌سازمانی بر موضوعات مختلف مانند تعهد سازمانی (صخره کار و دشموخ، ۲۰۱۴)^۱، عملکرد سازمانی (جاکوبز و همکاران، ۲۰۱۳)^۲، نوآوری (اسکیلر، ۲۰۱۶)^۳، مدیریت دانش (ویویورا، ۲۰۱۳)^۴، رضایت شغلی (تانگ، تک و وونگ، ۲۰۱۵)؛ صخره کار و دشموخ، ۲۰۱۴^۵ و غیره تأیید شده است. با توجه به نقش جادویی مطرح‌شده راجع به فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ هر سازمانی به‌عنوان سرچشمه تمامی توانایی‌ها و ناتوانی‌ها در نظر گرفته می‌شود (شین، ۲۰۱۷)^۶، بنابراین، شناسایی مؤلفه‌های مختلف فرهنگ هر سازمانی، به تدوین بهتر استراتژی‌های سازمانی کمک می‌کند.

شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۴۴ تأسیس گردید و تاکنون متناسب با روند توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور و بهره‌گیری از گاز به‌عنوان یکی از منابع مهم در تأمین سوخت و تولید انرژی و تحصیل بخشی از ارز مورد نیاز، به‌تدریج با قابلیت‌ها و توانمندی‌ها و منابع و امکانات مختلفی از جمله نیروی انسانی متخصص و کارآمد با دانش و بینش علمی و نظری و ماشین‌آلات متعدد و متنوع پیشرفته و مدرن دست یافته است. اکنون شرکت ملی گاز ایران یکی از ده شرکت بزرگ فعال در عرضه گاز در خاورمیانه و یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت است که وظیفه تأمین بیش از ۶۱ درصد از سوخت مورد نیاز کشور را به عهده دارد. با توجه به جایگاه مهم شرکت ملی گاز ایران در داخل و خارج کشور ضرورت ارزیابی جهت شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل‌بهبود شرکت که بر اساس آن برنامه‌های بهبود تعریف شود و با اجرای برنامه‌های بهبود، رویکردها ارتقاء یافته و اهداف سازمانی شرکت ملی گاز ایران محقق شود، هر چه بیشتر برای مدیران این شرکت آشکار شده است. لذا در این مطالعه مدل فرهنگ‌سازمانی موجود در شرکت ملی گاز ایران شناسایی می‌شود که می‌تواند نقش مهمی در عملکرد این سازمان داشته باشد. سؤالات این مطالعه به‌صورت زیر بیان می‌شود:

- مدل فرهنگ‌سازمانی شرکت ملی گاز ایران چگونه است؟
- اجزای تشکیل‌دهنده فرهنگ‌سازمانی شرکت ملی گاز ایران کدام است؟
- شدت، روابط و جهت عملکرد مالی در میان اجزای تشکیل‌دهنده فرهنگ‌سازمانی شرکت ملی گاز ایران چگونه است؟

¹ Sakhrekar & Deshmukh, 2014

² Jacobs, et al., 2013

³ Eskiler, 2016

⁴ Wiewiora, 2013

⁵ Tong, Tak & Wong, 2015; Sakhrekar & Deshmukh, 2014

⁶ Schein, 2017

پیشینه نظری پژوهش

فرهنگ‌سازمانی

به شیوه‌های زندگی درون سازمان، فرهنگ‌سازمانی می‌گویند و در واقع یک مدل پیش‌فرض اولیه‌ای است که توسط یک گروه خاص کشف‌شده و توسعه یافته است. چراکه یاد می‌گیرند با تعاملات درونی و سازگاری‌های خارجی مقابله کنند که به حد کفایت، کارآمد و دارای اعتبار است (ریچاردز و همکاران، ۲۰۱۹). نتایج تحقیقات پژوهشگران نشان می‌دهد که تفاوت‌های فرهنگ‌سازمانی می‌تواند بر عملکرد اجرایی سازمان‌ها تأثیر مثبتی بگذارد (تاربا و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین به‌منظور تأثیرگذاری چشمگیرش، درک فرهنگ هر سازمانی اهمیت ویژه دارد (خاشعی و زرگران، ۱۳۹۷: ۶۴۷).

دانشمندان مدیریت (دنسون، و دیگران، ۲۰۰۶؛ دادزی، وینستون و دادزی، ۲۰۱۲) بر این باور هستند که فرهنگ‌سازمانی همچون اهرمی برای تقویت رفتار و افزایش عملکرد سازمانی بکار برده می‌شود. بنابراین برای توسعه سازمان، که متعاقباً به توسعه جوامع می‌انجامد، باید توجه بیشتری به فرهنگ‌سازمانی و قدرت آن شود، قدرت فرهنگ‌سازمانی وابسته به اعضا، پایداری و تعهدشان به ارزش‌ها، الگوهای رفتاری و هنجارهای سازمانی است (وهلو، عبدالرحمن و زکریا، ۲۰۱۵). یادآوری می‌شود که مهم‌ترین منبع سازمان، نیروی انسانی است و نقش کارکنان در سازمان‌های امروزی چه در بخش خدمات، چه در بخش تولیدی و بازرگانی و دولتی و خصوصی بسیاری پررنگ است (افجه، یزدان‌شناس و زرگران خوزانی، ۱۳۹۸)، بنابراین، فرهنگ هر سازمان ارزش‌های متفاوتی از دیگر سازمان‌ها دارد.

در رابطه با فرهنگ مباحث زیادی مطرح شده است. هر نظریه‌پرداز بر اساس بینش فکری و گرایشات علمی و اهداف پژوهشی خود، تعریفی متمایز از این مفهوم ارائه نموده است. آنچه همگان باور دارند این است که اصل همزیستی اجتماعی بر فرهنگ به عنوان عامل مشترک در همه افراد استوار است که خود نیز بر پایه بایدها و نبایدها استوار شده است.

تیلور: نخستین تعریف جامع و علمی را از فرهنگ ارائه کرده است. او در تعریف انسان شناختی خود از فرهنگ می‌نویسد: فرهنگ یا تمدن در معنای وسیع قوم نگارانه عبارت است از کلیت در هم بافته‌ای شامل دانش، هنر، اخلاق، قانون، آداب و رسوم و هرگونه قابلیت‌ها و عاداتی که به وسیله انسان به عنوان عنصری از جامعه کسب شده است. این تعریف توانسته است جایگاه خود را در علوم اجتماعی به عنوان تعریف رسمی فرهنگ باز کند.

شیفر: در کتاب جامعه‌شناسی خود (۱۹۸۳) فرهنگ را اینگونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از رفتارهای آموخته شده که به طور اجتماعی انتقال یافته‌اند و نه تنها شامل چیزهایی چون کشتی بادی، کتاب‌های طنز و شیوه‌های کنترل موالیداند، بلکه شامل عقاید، ارزش‌ها و آداب و رسوم مردم نیز می‌شوند.

علامه محمدتقی جعفری: وی با مطالعه جامع در معانی فرهنگ در لغت‌نامه‌های مختلف، در کتاب فرهنگ پیرو

¹ Richards, et al., 2019

² Tarba, et al., 2019

³ Denison, et al., 2006; Dadzie, Winston & Dadzie, 2012

⁴ Wahlow, Abdul-Rahman, & Zakaria, 2015

و فرهنگ پیشرو آن را اینگونه تعریف می‌کند: فرهنگ عبارت است از شیوه بایسته و یا شایسته برای آن دسته از فعالیت‌های حیات مادی و معنوی انسان‌ها که به طرز تعقل سلیم و احساسات تصعید شده آنان در حیات معقول تکاملی مستند می‌باشد.

مارگارت مید: از دیدگاه مید فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارهای آموختنی باورها، عادات و سنن که مشترک میان گروهی از افراد است و به گونه‌ای متوالی توسط دیگران که وارد آن جامعه می‌شوند آموخته و بکار گرفته می‌شود (گرانمایه‌پور، ۱۳۸۶).

رالف لینتون: فرهنگ مجموعه‌ای از اندیشه‌ها، پاسخ‌های شرطی، الگوهای رفتار عادی و یک پدیده روانی - اجتماعی است که با میراث اجتماعی برابر می‌باشد.

هافستد: فرهنگ نوعی از برنامه‌ریزی جمعی اندیشه است که اعضای یک گروه انسانی را از گروه دیگر جدا می‌سازد. **ادگار شاین:** فرهنگ الگویی از مفروضات بنیادی است که در فراگرد تجربه رویارویی با دشواری‌های نهفته در سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین ساخته، کشف شده یا پدید آمده است. چیزی که واقعا فرهنگ را می‌سازد، باورهای نهفته‌ای است که افراد مشترکاً آموخته‌اند و رفتارهای روزمره خود را بر پایه آن تنظیم می‌کنند (شاین، ۱۳۸۳).

یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه انسان‌ها که از فرهنگ آنها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزش‌های فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد. هرچند تاکنون به طور کامل مورد ارزیابی قرار نگرفته است. فرهنگ آنچه را که انسان یاد می‌گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می‌کند. در مورد اینکه فرهنگ چگونه به وجود می‌آید، باید گفت که فرهنگ پدیده‌ای است که با توجه به خواسته‌های طبیعی و نیروهای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. جغرافیای منطقه، تاریخ و رویدادهای قوم، زبان و ادبیات رایج در میان مردم، دین و مذهب، اقتصاد و شیوه معیشت مردم در پیدایش فرهنگ اثر گذاشته و در ترکیبی سازگار با یکدیگر، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای چیره را پدید می‌آورند که بر رفتار انسانی تأثیر می‌گذارد و ارتباط میان مردم را آسان می‌سازد. به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد (زرعکانی، ۱۳۹۵).

فرهنگ سازمانی سیستمی است متشکل از ارزش‌ها و عقاید که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به اندازه‌ای است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و

نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. از طرفی بدون تحلیل و ارزیابی کلی فرهنگ سازمانی نمی‌توان موفقیت برنامه‌های رشد و توسعه سازمان را تضمین نمود و اگر چه فرهنگ سازمانی به نظر ناملموس می‌رسد، اما بسیار مؤثر و قوی است، به طوری که می‌تواند به صورت یک مانع اصلی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان و تعالی آن عمل کند (بهمن‌نژاد، ۱۳۹۲).

مدل‌ها و نظریه‌های فرهنگ سازمانی

اگر فرهنگی وجود داشته باشد و مورد بررسی و تحلیل مدنظر قرار گیرد، باید ابعاد مشخصی داشته باشد که بتوانند تعریف شده و مورد سنجش واقع شوند (رابینز^۱، ۱۳۸۹). در مورد فرهنگ سازمانی مدل‌ها و نگرش‌های مختلفی وجود دارد. مطابق با مدل کامرون و کوین^۲ (۲۰۰۶) چارچوب ارزش‌های رقابتی از چهار نوع فرهنگ تشکیل شده است: فرهنگ قبیله‌ای^۳ (گروهی)، فرهنگ ادوکراسی^۴ (ویژه سالاری)، فرهنگ بازار^۵ (رقابتی)، فرهنگ سلسله‌مراتبی^۶ (محافظه‌کارانه). مدل دنیسون^۷ (۲۰۰۰) دارای چهار بعد سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و رسالت می‌باشد. لیتوین و استرینگر^۸ (۱۹۶۸) نه عامل را به‌عنوان مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی معرفی کرده‌اند. این عناصر عبارت‌اند از: استانداردها، ساختار، پاسخگویی، پاداش، خطرپذیری یا ریسک، صمیمیت، حمایت، تضاد، و هویت. رابینز (۱۳۸۹) اشاره می‌کند ویژگی‌های ده‌گانه وجود دارند که وقتی با هم ترکیب و تلفیق شوند، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: نوآوری فردی، مخاطره‌پذیری، جهت‌دهی (هدایت و رهبری)، یکپارچگی (وحدت)، روابط مدیریت (حمایت مدیریت)، نظارت (کنترل)، هویت (هماندی)، سیستم پاداش، تحمل تعارض (برخورد آراء) و الگوهای ارتباطات. در مدل اوچی^۹ (۱۹۸۱) فهرستی از هفت معیار اساسی وجود دارد: احساس تعهد نسبت به کارمندان، ارزیابی، مسیر شغلی، نظارت، تصمیم‌گیری، مسئولیت، و توجه به افراد. در ادامه به بررسی مفاهیم فرهنگ ارزش محور، فرهنگ رابطه مدار، فرهنگ بازار محور و فرهنگ دانش محور می‌پردازیم.

فرهنگ ارزش محور: نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق کانچارلا و دادیچ^{۱۰} (۲۰۲۰) نشان داد که درک قوی‌تر از آموزش اخلاقی با درک قوی‌تر از فرهنگ اخلاق‌مدار همراه است و فرهنگ اخلاق‌مدار به رفتار مثبت در محیط کار

¹ Robbinse, E.

² Cameron, & Quinn

³ Clan culture

⁴ Adhocracy culture

⁵ Market culture

⁶ Hierarchy culture

⁷ Denison

⁸ Litwin & Stringer

⁹ Ouchi

¹⁰ Kancharla & Dadhich

مربوط می‌شود. سرور، خیرالدین و سمیر^۱ (۲۰۲۰) اذعان داشتند که فرهنگ اخلاق مدار سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان داشته و به سازمان‌ها پیشنهاد کردند از آن برای پیامدهای بهتر، بهره‌برند. در واقع، فرهنگ اخلاقی بر رفتار بی طرفانه در سازمان تأثیرگذار است (کاووسی، عبدلی و ولیان، ۱۳۹۹) و محققانی هم بر این باور هستند که رهبری اخلاقی و فرهنگ اخلاقی تأثیر مثبتی بر رفاه کارکنان، اشتغال به کار و حتی عملکرد مالی دارد و فرهنگ اخلاقی بیشترین تأثیر را بر عملکرد مالی سازمان خواهد داشت (سرور و همکاران، ۲۰۲۰).^۲ فرهنگ تعهدمحور زیرمجموعه فرهنگ جهادی نیز شناسایی شده است و این فرهنگ در پی طراحی، اجرا و ترویج عوامل و ویژگی‌هایی است که افراد را به وفاداری، اشتیاق، مشارکت‌پذیری و ارزش‌مداری سوق می‌دهد و شاخص‌های آن شامل تعهد، وفاداری به جهاد و اشتیاق، تعهد و سلامت نفس، درگیر شدن در کار و ماموریت، تعهد به آرمان‌های انقلاب، اهمیت به بین‌الملل، ارزش‌مداری، مشارکت‌پذیری و ولایت‌مداری است (قاسم پور و ویسه، ۱۳۹۹). در نهایت این نوع فرهنگ به ساخت درونی سازمان اشاره دارد، بر ارزش‌های محوری / جوهری و اساسی سازمان که منبعت از مبانی دینی و اسلامی است تأکید دارد (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۶).

فرهنگ دانش محور: فرهنگ سازمانی از مولفه‌های مهم موفقیت سازمان در یادگیری سریع سازمانی (خاشعی و زرگران، ۱۳۹۷) و اجرایی سازی مدیریت دانش (داونپورت، دلونگ و بیرز، ۱۹۹۸)^۳ است. مطابق با تحقیقات مختلف، فرهنگ نقش اساسی در تسهیل و یا ممانعت در انتشار دانش میان گروه‌های مختلف سازمانی ایفا می‌کند (جعفری و اخوان، ۱۳۸۵). همچنین تحول فرهنگ سازمانی به سمت تقویت اشتراک‌گذاری دانش از ارکان اساسی موفقیت مدیریت دانش نام برده شده است (حسن زاده، ۱۳۸۸). به طور کلی تبادل و ارتباط آزادانه دانش بین اعضای یک شرکت می‌تواند برای تحقق نوآوری در محیط مفید باشد (لیائو، ۲۰۱۸).^۴ با این حال در مطالعات مختلف نشان داده شده است که وقتی محیط کار سازمانی رقابتی باشد، کارکنان بیشتر دانش خود را پنهان می‌کنند (جی‌ها و وارکی، ۲۰۱۸، لبافی، ۲۰۱۷).^۵ درحالی‌که استفاده مؤثر از دانش سازمانی ممکن است موفقیت سازمانی را ارتقا بخشد زیرا دانش یکی از مهم‌ترین دارایی‌های یک سازمان است (کوای، و دیگران، ۲۰۲۰).^۶ بر اساس تحقیق چوو^۷ (۲۰۱۳) انواع فرهنگ اطلاعاتی با ۴ ویژگی دسته بندی می‌شوند (۱) هدف اولیه مدیریت اطلاعات، (۲) هنجارها و ارزش‌های اطلاعاتی، (۳) رفتارهای اطلاعاتی برحسب نیازهای اطلاعاتی، (۴) جستجوی اطلاعاتی و (۵) بکارگیری اطلاعات. این ۵ ویژگی راهنمایی برای تحلیل‌های تجربی هستند. علاوه بر این، محقق مذکور فرهنگ اطلاعاتی را به چهار دسته تقسیم بندی کرده است: فرهنگ ارتباط محور، فرهنگ ریسک‌پذیر، فرهنگ نتیجه‌گرا و فرهنگ قانون‌گرا. بنابراین در فرهنگ دانش محور افراد به تسهیم آشکار اطلاعات و تجارب، تمایل به آموزش و راهنمایی دیگران و چالش آزادانه تفکرات تشویق می‌شوند. در این نوع فرهنگ مکالمات، جلسات، فرایندها، پایگاه

¹ Srour, Kheir-El-Din & Samir

² Sarwar, et al

³ Davenport, DeLong & Beers

⁴ Liao

⁵ Jha & Varkkey, Labafi

⁶ Koay, et al.

⁷ Choo

های داده و حتی پرسش‌ها با محوریت تسهیم و خلق دانش صورت می‌گیرد (پاناجیوتیس و زویی، ۲۰۱۵). در تحقیق قاسمپور و ویسه (۱۳۹۹) نیز، یکی از زیرمجموعه‌های فرهنگ جهادی، فرهنگ دانش محور است که این فرهنگ بر رشد و ارتقای علمی، افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌ها، پویایی و آمادگی برای رویارویی با تحولات محیطی، رقابت طلبی و استفاده از فرصت‌ها و قوت‌های افراد تاکید دارد. مهمترین شاخص‌های آن دانش محوری، تحول آفرینی، تاکید بر دانش اسلامی، ابتکار و خلاقیت، نوآوری و خلاقیت است.

فرهنگ رابطه مدار: در تحقیق جیانان، شوانگ و رویی (۲۰۲۰)^۲ مشخص شد که انگیزه موفقیت و فرهنگ سازگاری (به‌عنوان یک فرهنگ قوی و رابطه محور) می‌تواند افراد را به سمت انجام رفتارهای شغلی متمرکز بر ارتقا سوق دهند (مانند افزایش منابع رابطه‌ای، منابع ساختاری و تقاضاهای چالش‌برانگیز). در تحقیق چوو (۲۰۱۳) فرهنگ رابطه محور شامل فرهنگ اطلاعاتی، تشویق، تعامل، مشارکت و تعهد است. شاب و استون بریکر^۳ (۲۰۰۹) نیز استراتژی‌های فرهنگ رابطه مدار را با تعاملات آزاد، اعتماد و وابستگی متقابل، و همکاری و سازگاری فرهنگی تعریف کرده است.

فرهنگ بازار محور: در این فرهنگ، نظارت و کنترل بیش از انعطاف پذیری مورد تاکید است اما مسائل سازمانی بیرونی و تغییرات محیطی از اهمیت بیشتری نسبت به مسائل داخلی سازمان برخوردار است (عزیزالله، ابوالقاسم و محمدمین، ۲۰۱۵). برای مثال با افزایش تقاضای بازار برای محصولات سازگار با محیط زیست، شرکت‌های متأثر از فرهنگ بازار محور برای بهبود رضایت مشتری و گسترش سهم خود در بازار، نوآوری‌های زیست محیطی انجام می‌دهند (لیائو، ۲۰۱۸). با توجه به مدل‌های مختلف فرهنگ‌سازمانی شناسایی شده، گولا (۲۰۲۰) استدلال کرد که مدیران تمایل دارند تغییراتی از مدل فرهنگ بوروکراتیک سازمانی به سمت مدل مشارکتی که شامل عناصر انعطاف‌پذیری، خلاقیت، پویایی و رقابت (که به‌طور ذاتی در دو مدل فرهنگ بازار و فرهنگ ادوکرایی کارآفرینی است) روی بیاورند. البته فرهنگ مبتنی بر بازار و داشتن انرژی جهت رقابت هنوز ممکن است برای کارکنانی که با تغییرات چشمگیر کنار نمی‌آیند، مناسب نباشد. در نهایت اینکه رویکرد بازار محور عبارت است از یادگیری در مورد بازار و استفاده از آن در جهت اقدامات بازاریابی. بازار محوری به عنوان رویکردی فلسفی در بازاریابی نه تنها مشتریان بلکه رقبا و بسیاری از عوامل موثر بر نیازها و ترجیحات مشتریان را مورد توجه قرار می‌دهد (کوک، هیلبراند و بیمنز، ۲۰۰۳^۵). این رویکرد به عنوان یک فرهنگ سازمانی، اغلب رفتارهای ضروری را جهت ایجاد کارایی و اثربخشی فراهم آورده و از طریق ایجاد فهمی روشن از مشتریان، سازمان‌ها و محیط کسب و کار، امکان کسب ارزش تجاری را برای بنگاه فراهم می‌آورد (تاج‌دینی و دیگران، ۱۳۸۸). جدول ۱ جدیدترین و نزدیک‌ترین پژوهش‌ها به پژوهش کنونی را خلاصه کرده است.

عملکرد مالی: در پژوهش دیویدسون، (۲۰۰۳) در ۱۶ بخش کاری بانک سرمایه‌گذاری در آفریقای جنوبی برای

¹ Panagiotis & Zoe

² Jianan, Shuang, & Rui

³ Shub & Stonebraker

⁴ Azizollah, Abolghasem & Mohammad Amin, 2015

⁵ Kok, Hillebrand & Biemans, 2003

سنجش فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون و برای بررسی عملکرد مالی از تحلیل نسبت صورت‌های مالی بهره‌گرفته شد. نرخ مالیات موثر ۱، نسبت هزینه‌های عملیاتی به درآمدهای عملیاتی ۲، نسبت درآمد خالص بعد از کسر بهره و مالیات به درآمد عملیاتی ۳ و نسبت درآمد خالص حاصل از بهره به درآمد عملیاتی ۴ برای بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ استفاده شد. همبستگی مثبت معنی‌دار مربوط به تیم‌گرایی و نسبت هزینه‌های عملیاتی به درآمدهای عملیاتی و منفی بین تیم‌گرایی و نسبت درآمد خالص بعد از کسر بهره و مالیات به درآمد عملیاتی وجود داشته و نشانگر آن بود که عملکرد منفرد بهتر از عملکرد تیمی است.

دنیسون (۲۰۰۰)، فرهنگ سازمانی را نیرویی قدرتمند می‌داند که نحوه عمل کردن و چگونگی عملیات را تعیین می‌کند. او عقیده دارد فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن، هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند، زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند. وی معتقد است که پیام و برداشت فرهنگ سازمانی به طور نزدیکی با استراتژی‌های سازمانی مرتبط هستند و تأثیر بسیار زیادی بر افرادی که در سازمان کار می‌کنند، دارند. دنیسون بیان می‌دارد فرهنگ به آسانی قابل رؤیت و تماس نیست؛ اما افراد سازمان به گونه‌ای با اهمیت، آن را به خوبی می‌شناسند و قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی‌تر است. در بسیاری از سازمان‌ها این مهمترین پیام و برداشت از فرهنگ است (ایران زاده و محمودی، ۱۳۸۹). تمامی این برداشت‌ها و نگاه‌ها می‌توانند بر عملکرد یک سازمان تأثیرگذار باشد. تأثیر هنجارها و ارزش‌های یک سازمان که در درون افراد نمود پیدا می‌کند، بر عملکرد سازمان در حوزه‌های متفاوت تأثیرگذار است و در حوزه عملکرد مالی یک سازمان، نیز می‌توان این موضوع را مشاهده نمود.

ماتریس عملکرد

در این مدل جنبه‌های مالی و غیرمالی و جنبه‌های داخلی و خارجی به صورت یکپارچه مورد توجه قرار گرفت. اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی‌دهد (نیلی و همکاران، ۲۰۰۰).

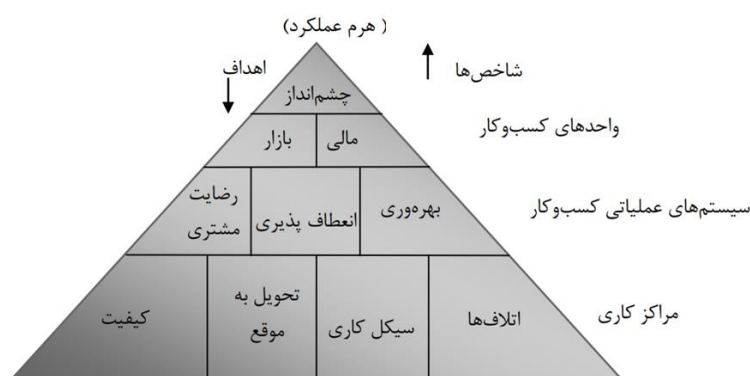


شکل ۱- ماتریس عملکرد

هرم عملکرد

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخص های عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است، به گونه ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. یکی از مدل هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان کننده اثربخشی سازمان و کارایی داخلی آن است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخص هایی را که به گروه های خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخص های داخلی کسب و کار (نظیر بهره وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می سازد.

ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم انداز سازمان در سطح اول آغاز می شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار (مالی و بازاری) می پردازند. سیستم های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی بین شاخص های سطوح بالا و شاخص های عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف پذیری و بهره وری). در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلاف ها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می شوند (تانگن، ۲۰۰۴).



شکل ۲-هرم عملکرد

مهم ترین نقطه قوت هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه سازی اهداف سازمان با شاخص های عملکرد عملیاتی است. اما این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد ارائه نمی دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد (قلایینی و همکاران، ۱۹۹۷).

جدول ۱- پیشینه پژوهش

پژوهشگر	نتیجه
طاهری و رهگذر (۱۳۹۷)	بین نوع فرهنگ‌سازمانی (عقلایی، مشارکتی، ایدئولوژیک، سلسله‌مراتبی) با تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان پالایشگاه گاز پارسیان رابطه معناداری وجود دارد.
روشن و شهریار (۱۳۹۷)	در طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان به ۵ بعد اشتیاق سازمانی، تعهد ذینفعان، ظرفیت توسعه و یادگیری، هماهنگی و انسجام و تغییرات مبتنی بر شناخت فرصت و ۱۴ مؤلفه رسیدند.
فرهادی محلی، موسی خانی و طبری (۱۳۹۶)	میانگین وضعیت موجود در فرهنگ بوروکراتیک بیش از دیگر فرهنگ‌ها (بازاری، خانوادگی، فرهنگ موقتی) در مقایسه با وضعیت مطلوب، فرهنگ خانوادگی بیش از دیگر فرهنگ‌ها در شرکت ملی گاز ایران بوده است.
سیرتی و دیگران (۱۳۹۶)	هر چهار بعد اصلی فرهنگ‌سازمانی دنیسون در شرکت انتقال گاز ایران دارای نمره پایینی است. بیشترین امتیاز در بعد انطباق‌پذیری و کمترین امتیاز در متغیر سازگاری حاصل شده است و همچنین شاخص توانایی رشد، کمترین میزان را داشته است.
شجاعی و غیائی (۱۳۹۵)	فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل سازش با پدیده تعارض، حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری بر مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجدسلیمان تأثیر دارد.
حجازی و ملکی نژاد اصفهانی (۱۳۹۴)	بین متغیرهای خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری و مسئولیت، هدایت و رهبری، هماهنگی، همکاری و وحدت سازمانی و حمایت مدیریتی با میزان تعلق سازمانی کارکنان شرکت گاز رابطه معناداری وجود دارد ولی بین دو متغیر کنترل با میزان تعلق سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین نتایج نشان داد بین متغیرهای هویت‌سازمانی، نظام پاداش و تشویق، تضاد (فضای باز انتقاد) و الگوی ارتباط با میزان تعلق سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
کوچکی و همکاران (۱۳۹۱)	در شرکت انتقال گاز ایران بین همه انواع فرهنگ‌سازمانی (فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه‌سالاری، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله‌مراتبی) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و تنها فرهنگ ویژه‌سالاری می‌تواند به‌عنوان یک فرهنگ پیش‌بین و اثرگذار بر مدیریت دانش تلقی شود.
المنصوری، عبدالرحمن و کسیم (۲۰۲۰)	برای ۵ گروه مهم از عوامل تأثیرگذار در شرکت نفت و گاز، سیستم پشتیبانی مؤثر، توانمندسازی، پشتیبانی از کارمندان، خلاقیت و نوآوری و آموزش منظم است.
الداری و همکاران (۲۰۲۰)	فرهنگ قبيله‌ای تأثیر منفی بر یادگیری سازمانی شرکت‌های اماراتی داشته است با این حال، فرهنگ سلسله‌مراتبی و قابلیت‌های فناوری دانش در پیش‌بینی رفتار یادگیری سازمانی، تأثیرگذار است.
کواوی و همکاران (۲۰۲۰)	در بررسی ۹ پیش‌بینی‌کننده و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ بازار اثرگذار بر ابعاد پنهان دانش (پنهان‌کاری اجتنابی، گنگ‌بازی، پنهان‌کاری منطقی) دریافتند پیچیدگی دانش تأثیرات مثبت قابل‌توجهی بر همه ابعاد دارد درحالی‌که مزایای متقابل درک شده، اعتماد مبتنی بر شناخت و وابستگی به وظیفه بر پنهان کردن دانش تأثیر نمی‌گذارد. پیش‌بینی‌کنندگان دیگر (درک از دست

پژوهشگر	نتیجه
	دادن قدرت دانش، از دست دادن وجه درک شده، انگیزه‌های سازمانی درک شده، اعتماد مبتنی بر عاطفه و خودکارآمدی)، تأثیرات متفاوتی بر ابعاد مختلف پنهان شدن دانش داشتند. فرهنگ بازار نقش تعدیل‌کننده مهمی در تصمیمات کارکنان در مورد پنهان کردن دانش داشت.
پارک و کیم (۲۰۲۰)	از بین انواع فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ رابطه‌مدار، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ وظیفه‌مدار دارای تأثیرات منفی بر استرس شغلی هستند. همچنین فرهنگ‌سازمانی نوآور، فرهنگ رابطه‌مدار و فرهنگ سلسله‌مراتبی دارای تأثیرات مثبتی بر توانمندسازی هستند.
روحیم و بودهیاسا (۲۰۱۹)	فرهنگ قبیله‌ای یک متغیر میانه‌روی محض است که رابطه بین پاداش و اشتراک دانش را تقویت می‌کند. بنابراین ثابت شد که تعامل بین متغیر پاداش با فرهنگ ادهاکراسی تأثیر قابل توجهی بر اشتراک دانش ندارد. تعامل بین متغیر پاداش با فرهنگ سلسله‌مراتبی تأثیر منفی قابل توجهی بر اشتراک دانش دارد. همچنین تأیید نشد که فرهنگ بازاری، رابطه بین پاداش و اشتراک دانش را تعدیل کند. با این حال، متغیرهای فرهنگ بازار به‌طور مستقیم و قابل توجه بر اشتراک دانش تأثیر می‌گذارند.
اشکیونووا و همکاران (۲۰۱۸)	در مورد فرهنگ‌سازمانی سازمان‌های روسیه بررسی انجام داد و دریافت که داشتن هدف مشترک، درگیر ساختن کارکنان به بروز ویژگی‌های مثبت در کارکنان منجر می‌شود. همچنین انگیزه بخشی و تقویت کردن رفتارهای موردپسند، به برانگیختن رویکرد خلاقانه و افزایش کارایی می‌انجامد.

دیویدسون، (۲۰۰۳) در ۱۶ بخش کاری بانک سرمایه‌گذاری در آفریقای جنوبی برای سنجش فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون و برای بررسی عملکرد مالی از تحلیل نسبت صورت‌های مالی بهره‌گرفته شد. دنیسون (۲۰۰۰) . دنیسون بیان می‌دارد فرهنگ به آسانی قابل رؤیت و تماس نیست؛ اما افراد سازمان به گونه‌ای با اهمیت، آن را به خوبی می‌شناسند و قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی‌تر است. در بسیاری از سازمان‌ها این مهم‌ترین پیام و برداشت از فرهنگ است. تمامی این برداشتها و نگاه‌ها می‌توانند بر عملکرد یک سازمان تأثیرگذار باشد. تأثیر هنجارها و ارزش‌های یک سازمان که در درون افراد نمود پیدا می‌کند، بر عملکرد سازمان در حوزه‌های متفاوت تأثیرگذار است و در حوزه عملکرد مالی یک سازمان، نیز می‌توان این موضوع را مشاهده نمود.

روش و ابزار تحقیق

پژوهش کنونی از نظر هدف، استفاده، زمان و رویکرد به ترتیب از نوع توصیفی، کاربردی، مورد مطالعاتی مقطعی و قیاسی بوده و پژوهشی آمیخته (کیفی و کمی) با روش جمع‌آوری داده پیمایشی است. آمار جمعیت‌شناختی بخش‌های مختلف در جدول ۲ آورده شده است. به‌طور خلاصه انجام پژوهش به شرح زیر بوده است:

- پس از انجام ۱۰ مصاحبه باز و هدایت‌نشده با هر یک از متخصصان، اشباع نظری حاصل شد و مصاحبه‌ها متوقف و تحلیل آغاز شد. ابتدا ۵۰۲ کد بدست آمد. برخی از کدهای شناسایی‌شده دارای چندین فراوانی

بودند که با در نظر گرفتن این موضوع، در نهایت ۳۱۳ کد منحصر به فرد شناسایی شد. مرحله بعد از کدگذاری و تعیین کدهای منحصر به فرد، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم بود. در این مرحله، کدهای منحصر به فرد شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و ۴۲ مفهوم استخراج شد. پس از شناسایی مفاهیم، این مفاهیم بر اساس نزدیکی و قرابت و وجه اشتراک مفهومی و با توجه به درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی، در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شدند. در این مرحله ۱۴ تم فرعی مشخص شد. در نهایت نیز، تم‌های فرعی شناسایی شده، مورد بررسی چندباره قرار گرفته و چندین بار پالایش شده و در مواردی تفکیک، ترکیب، حذف و اضافه شدند و بالاخره این تم‌های فرعی در قالب ۵ تم اصلی دسته‌بندی و مرتب شدند. پنج تم اصلی که به عنوان ابعاد فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شدند شامل: فرهنگ رابطه‌مدار (بعد محتوایی)؛ فرهنگ دانش‌محور (بعد زمینه‌ای)؛ فرهنگ بازارمحور (بعد عقلایی)؛ فرهنگ بوروکراتیک (بعد ساختاری) و فرهنگ ارزش‌محور (بعد ارزشی) می‌باشند. در جدول ۴ تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و مفاهیم تشکیل دهنده هر یک، ارائه شده است.

- پس از تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به الگوی اولیه فرهنگ سازمانی، پرسشنامه دلفی فازی با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌های شناسایی شده طراحی شد، و در اختیار خبرگان قرار گرفت. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول ۳ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.
- پس از استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی شرکت گاز ایران از طریق تحلیل تم‌مصابه‌ها و اعتبارسنجی کیفی با استفاده از تکنیک دلفی فازی؛ پرسشنامه اولیه تدوین شد. با هدف بومی‌سازی سنج و نیز حصول اطمینان از روایی محتوا، پرسشنامه در اختیار اساتید و خبرگان این حوزه قرار گرفت تا نظر خود را درباره گویه‌ها ابراز دارند و اصلاحات لازم انجام گرفت. به منظور ارزیابی پایایی سنج اولیه، پرسشنامه با نمونه‌گیری در دسترس در اختیار نمونه مقدماتی ۵۰ نفری از کارکنان شرکت گاز ایران قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای نمونه مقدماتی گویای پایایی مناسب سنج و مؤلفه‌های آن بود (مقدار آلفای کرونباخ = ۰/۸۴۵). در ادامه پرسشنامه در اختیار اعضای نمونه آماری به صورت تصادفی در دسترس قرار گرفت و پس از جمع‌آوری، بر مبنای ۱۸۴ پرسشنامه قابل تحلیل برگشتی، تحلیل‌ها صورت گرفت. با هدف اعتبارسنجی پرسشنامه، به ارزیابی پایایی و روایی همگرا و واگرای سنج و مؤلفه‌های آن با استفاده از نرم‌افزارهای Smart PLS و SPSS و دست‌آخر برازش مدل اندازه‌گیری پرسشنامه اقدام شد:
- قلمرو مکانی این پژوهش، شرکت ملی گاز ایران در شهر تهران بوده و از نظر زمانی، اطلاعات در سال ۱۳۹۹ جمع‌آوری و تحلیل گشته است.

جدول ۲- آمار توصیفی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی و کمی

آمار توصیفی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی و کمی				
کارکنان (۱۸۴ نفر)		خبرگان (۱۰ نفر)		مدرک تحصیلی
٪ ۵۵/۴۳	۱۰۲	۰	۰	کارشناسی
٪ ۴۰/۷۶	۷۵	٪ ۷۰	۷	کارشناسی ارشد
٪ ۳/۸۱	۷	٪ ۳۰	۳	دکتری
کارکنان (۱۸۴ نفر)		خبرگان (۱۰ نفر)		سابقه خدمت
٪ ۲۰/۷	۳۸	٪ ۲۰	۲	کمتر از ۵ سال
٪ ۲۸/۹	۵۳	٪ ۱۰	۱	۵ تا ۱۰ سال
٪ ۲۳/۸	۴۴	٪ ۴۰	۴	۱۱ تا ۱۵ سال
٪ ۲۰/۷	۳۸	٪ ۳۰	۳	بیش از ۱۵ سال

جدول ۳- اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

عدد فازی قطعی شده	عدد فازی مثلثی	متغیرهای کلامی
۰/۹۳۷۵	(۰، ۰/۲۵، ۱)	خیلی زیاد
۰/۷۵	(۰/۷۵، ۰/۱۵، ۰/۱۵)	زیاد
۰/۵	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰/۲۵)	متوسط
۰/۲۵	(۰/۲۵، ۰/۱۵، ۰/۱۵)	کم
۰/۰۶۲۵	(۰، ۰، ۰/۲۵)	خیلی کم

تجزیه و تحلیل داده‌ها

نتایج تحلیل تم و نتایج مراحل سه گانه دلفی فازی به ترتیب در جدول ۴ و ۵ نشان داده شده است.

جدول ۴- تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و مفاهیم مرتبط با آن

تم اصلی	تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار	فراوانی بدون تکرار
فرهنگ ارزش محور	اخلاق مدار	رعایت اصول حرفه ای سازمانی	۲	۲
		پایبندی به اصول اخلاقی انسانی	۲	۲
		رعایت اصول حفاظتی و امنیتی	۵	۸
	قدردانی، ارزش قائل شدن برای شخصیت انسانی افراد	۶	۸	
حفظ کرامت انسانی	حفظ کرامت انسانی	خودداری از تضییع حقوق زبردستان توسط رفتارهای غیرقانونی مافوق	۳	۵
		حذف رانت	۲	۲

تم اصلی	تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار	فراوانی بدون تکرار
عملکرد مالی	عدم وابستگی به قدر و منزلت افراد در جهت اخذ پروژه و آورده مالی	آوردده مالی	۷	۵
		خلاقیت و نوآوری	۶	۳
		پایبندی به اجرای قوانین مالی سازمان	۹	۹
		نظم و انضباط مالی	۸	۷
		رعایت رسمیت و احترام سلسله‌مراتبی	۶	۲
		شفافیت و تسهیل‌گری مقررات و دستورالعمل‌ها	۷	۷
		تصمیم‌گیری در رأس هرم	۹	۶
	تمرکز	تجمیع قدرت و اختیار در رأس هرم	۴	۲
		سلسله‌مراتب اداری پیچیده، بلند و مبهم	۳	۳
		تدوین سنجه‌های صحیح و متناسب جهت ارزشیابی	۵	۳
		سیستم پاداش و جبران خدمات اصولی و عادلانه	۴	۲
		ریسک‌پذیری	۶	۶
		ریسک‌پذیری	۶	۶
		بها دادن به نظرات و توانمندی افراد	۴	۳
فرهنگ دانش‌محور	نوآوری و خلاقیت	انتقادپذیری	۹	۵
		رفع محدودیت‌ها و سیستم‌های سلبی	۷	۶
		تأکید بر آموزش و پژوهش	۴	۴
	دانایی‌محوری	حرکت در لبه دانشی	۸	۶
		به‌کارگیری متخصصین و افراد علمی	۷	۷
		کار تیمی	۵	۲
فرهنگ بازار محور	جمع‌گرایی	کاهش تعارضات به علت وابستگی درآمد به اخذ پروژه	۷	۵
		هماهنگی و انسجام میان بخشی	۴	۲
	ماموریت‌گرایی	همدلی و تلاش کارکنان و مدیران نسبت به تحقق مأموریت و اهداف سازمان	۵	۳
		هم‌راستایی استراتژی‌ها و روش‌ها با مأموریت و اهداف سازمانی	۵	۳
		تعیین دقیق شفافیت و دقیق مأموریت و هویت مأموریت سازمانی	۷	۶
	رقابت‌پذیری	بهبود و گسترش تعاملات با کارفرمایان	۴	۲
		هماهنگی و انسجام سازمان با سازمان‌های کارفرما	۲	۲

تم اصلی	تم فرعی	عنوان مفهوم	فراوانی با تکرار	فراوانی بدون تکرار
فرهنگ رابطه مدار	رهبری و مدیریت	تصمیم‌گیری مشارکتی	۳	۲
		تفویض اختیار	۶	۶
		جلوگیری از چاپلوسی‌های سازمانی	۵	۳
	تعهد	تعهد سازمان نسبت به کارکنان	۴	۴
		تعهد سازمان به کارفرما	۹	۷
		تعهد کارکنان نسبت به سازمان	۵	۳
	توسعه منابع انسانی	شایسته‌سالاری در ارتقا	۴	۳
		رضایتمندی و نشاط سازمانی	۶	۳
		بهبود تعاملات مدیران با بدنه و زیرمجموعه	۵	۴

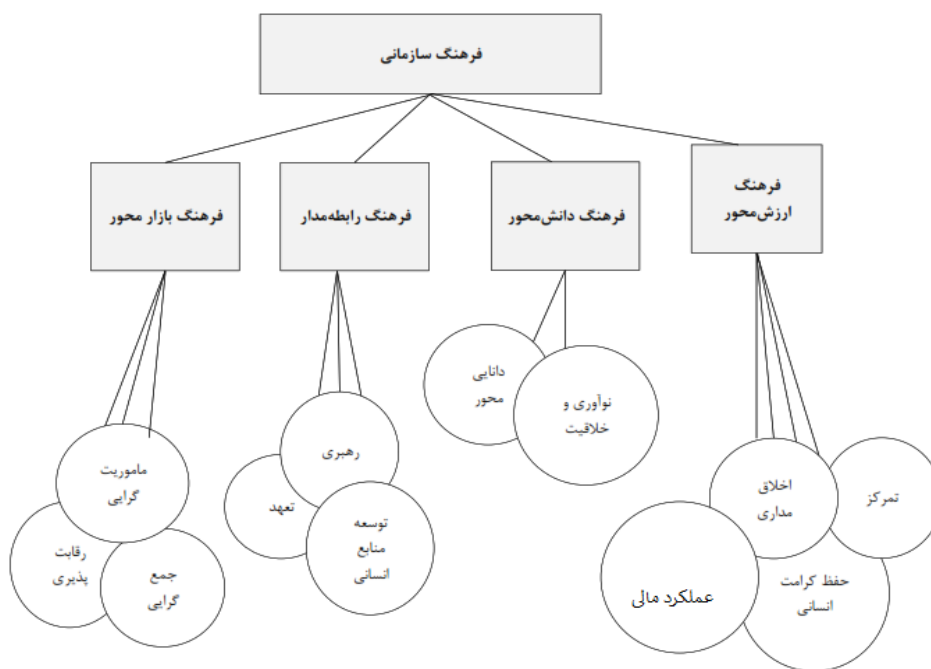
همان گونه که جدول ۵ نشان می‌دهد در مؤلفه‌های شماره ۱، ۲، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴ اعضای گروه خبره به وحدت نظر رسیده‌اند و میزان اختلاف‌نظر در مراحل اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده، لذا نظرسنجی در خصوص مؤلفه‌های فوق متوقف گردید. سپس ضمن اعمال تغییرات لازم در شاخص‌ها، پرسشنامه سوم تهیه گردیده و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به خبرگان ارسال گردید. با این تفاوت که در این مرحله از مؤلفه‌های موجود در مرحله قبل، ۹ مورد متوقف گردیده و نظرسنجی در مورد ۵ مؤلفه باقیمانده صورت گرفته است. بنابراین مدل نهایی فرهنگ‌سازمانی شامل ۵ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۴۲ شاخص می‌باشد.

جدول ۵- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم مربوط به مؤلفه‌ها

اختلاف مرحله دوم و سوم	اختلاف مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی			مؤلفه‌ها	ردیف
			m	α	β		
	۰/۰۷۴	۰/۸۳۳	۰/۸۷۵	۰/۲۳۴	۰/۰۶۶	رهبری و مدیریت سرمایه مالی سازمان	۱
	۰/۰۷۳	۰/۸۹	۰/۹۳۷	۰/۲۲۵	۰/۰۳۷	تمرکز	۲
۰/۰۱۳	۰/۱۲۲	۰/۸۹۲	۰/۹۳۷	۰/۲۴۱	۰/۰۶۲	توسعه منابع انسانی	۳
	۰/۰۸۹	۰/۸۳۳	۰/۸۷۵	۰/۲۳۴	۰/۰۶۶	نوآوری و خلاقیت	۴
۰/۰۳۷	۰/۱۴۵	۰/۸۵۳	۰/۸۹۵	۰/۲۲۵	۰/۰۵۸	دانایی محوری	۵
	۰/۰۸۹	۰/۸۳۳	۰/۸۷۵	۰/۲۳۴	۰/۰۶۶	جمع‌گرایی	۶
۰/۰۳۷	۰/۱۰۹	۰/۸۶۸	۰/۹۱۶	۰/۲۳۴	۰/۰۴۵	ماموریت‌گرایی	۷
	۰/۰۵۲	۰/۸۱۷	۰/۸۵۴	۰/۲۲۵	۰/۰۷۹	رقابت‌پذیری	۸

اختلاف مرحله دوم و سوم	اختلاف مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی			مؤلفه‌ها	ردیف
			m	α	β		
	۰/۰۸۹	۰/۸۳۳	۰/۸۷۵	۰/۲۳۴	۰/۰۶۶	قانون‌مداری	۹
۰/۰۷۳	۰/۲۶	۰/۷۸	۰/۸۱۲	۰/۲۲۵	۰/۱	تمرکز	۱۰
	۰/۰۴۸	۰/۷۹۷	۰/۸۳۴	۰/۲۳۴	۰/۰۸۷	ارزشیابی و کنترل	۱۱
	۰/۰۵۷	۰/۸۹	۰/۹۳۷	۰/۲۲۵	۰/۰۳۷	خلاقیت و نوآوری	۱۲
۰/۰۲	۰/۱۱	۰/۸۸۵	۰/۹۳۷	۰/۲۴۱	۰/۰۳۴	حفظ کرامت انسانی	۱۳
	۰/۰۷۱	۰/۸۶۸	۰/۹۱۶	۰/۲۳۴	۰/۰۴۵	عملکرد مالی	۱۴

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل به صورت شکل ۳ ترسیم می‌شود:



شکل ۳- مدل مفهومی بخش کیفی

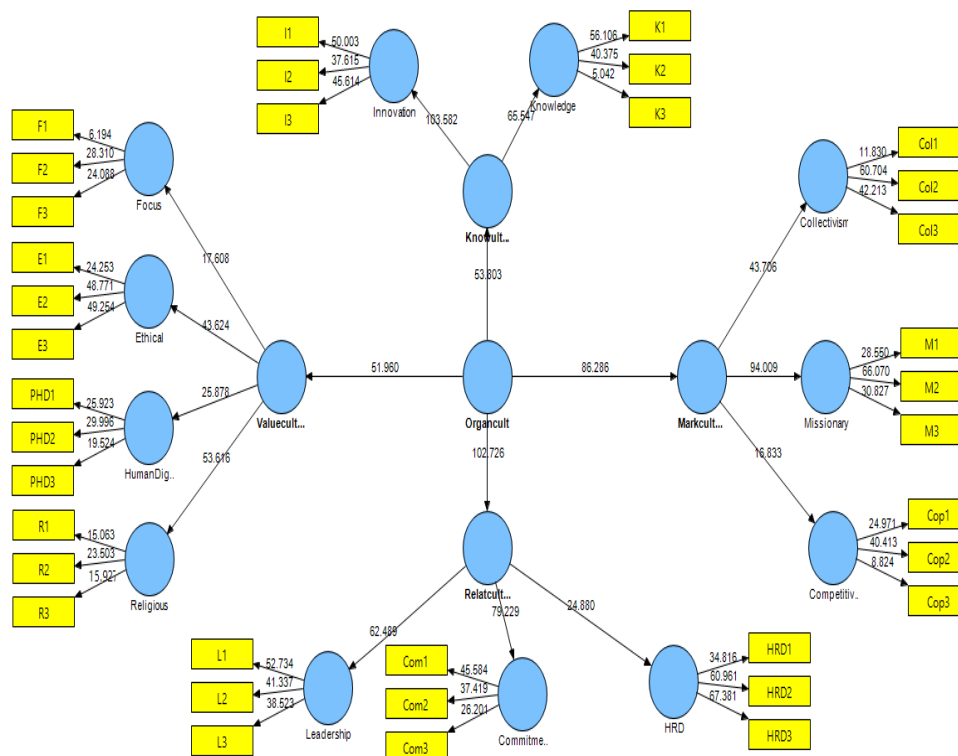
جدول ۶ مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد. نظر به اینکه این مقادیر همگی در دامنه مناسب قرار دارند، پایایی سنج‌ها تأیید می‌شود. طبق نتایج، با توجه به مقادیر میانگین واریانس

استخراج‌شده، همه متغیرهای پنهان پژوهش واجد روایی همگرا بودند. با هدف ارزیابی روایی واگرایی متغیرهای پنهان سنجه، از روش بارهای عاملی متقابل استفاده شد. نتایج نشان داد همبستگی هیچ‌یک از شاخص‌ها با دیگر متغیرها، بیش از همبستگی آن‌ها با متغیرهایشان نیست. با توجه به اینکه مقدار شاخص برازش مدل برابر ۰/۷۶۱ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۶- شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل

GOF	آلفای کرونباخ	R2	CR	AVE	متغیرهای پنهان
۰/۷۶۱	۰/۹۰۵	۰/۸۱۷	۰/۹۳۰	۰/۶۹۷	دانش‌محور
	۰/۹۱۱	۰/۸۶۰	۰/۹۵۲	۰/۵۱۶	ارزش‌محور
	۰/۹۴۳	۰/۹۰۶	۰/۹۲۶	۰/۶۹۰	رابطه‌مدار
	۰/۹۰۹	۰/۸۹۹	۰/۹۲۶	۰/۵۸۵	بازار‌محور
	۰/۶۵۸	۰/۶۳۶	۰/۸۱۴	۰/۵۹۸	تمرکز
	۰/۸۷۶	۰/۸۲۰	۰/۹۲۴	۰/۸۰۳	اخلاق‌مداری
	۰/۷۲۲	۰/۸۱۸	۰/۸۴۳	۰/۶۴۲	نوآوری و خلاقیت
	۰/۸۰۲	۰/۶۹۶	۰/۸۸۴	۰/۷۱۷	حفظ کرامت انسانی
	۰/۹۲۳	۰/۹۲۵	۰/۹۵۱	۰/۸۶۶	عملکرد مالی
	۰/۷۵۵	۰/۸۷۹	۰/۸۵۹	۰/۶۷۷	دانایی‌محوری
	۰/۷۴۴	۰/۶۶۰	۰/۸۵۶	۰/۶۶۸	رقابت‌پذیری
	۰/۸۳۵	۰/۸۰۹	۰/۹۰۳	۰/۷۵۸	جمع‌گرایی
	۰/۸۶۴	۰/۸۹۳	۰/۹۱۷	۰/۷۸۶	ماموریت‌گرایی
	۰/۸۸۴	۰/۸۵۵	۰/۹۲۸	۰/۸۱۱	رهبری
	۰/۹۲۳	۰/۷۶۵	۰/۹۵۱	۰/۸۶۷	توسعه منابع انسانی
۰/۸۷۸	۰/۸۸۸	۰/۹۲۵	۰/۸۰۵	تعهد	

براساس مقادیر معیار R^2 شدت تأثیر متغیرهای درون‌زای سطح دوم مدل اندازه‌گیری کلی پرسشنامه در متغیر برون‌زای فرهنگ‌سازمانی، برای ابعاد فرهنگ رابطه‌مدار، فرهنگ دانش‌محور، فرهنگ بازارمحور و فرهنگ ارزش‌محور قوی است. شکل ۲ نیز نتایج ضرایب تی را نشان می‌دهد.



شکل ۴- ضرایب تی مدل مفهومی

یافته‌های پژوهش

بر این اساس در پژوهش حاضر، هدف ما ارائه یک چارچوب منسجم کیفی جهت طراحی مدل فرهنگ‌سازمانی بود که همان‌گونه که مشاهده نمودیم پس از طی مراحل ارائه‌شده، الگوی نهایی فرهنگ‌سازمانی شرکت ملی گاز ایران مورد مطالعه طراحی گردید که شامل ۴ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۴۱ شاخص بود که عبارت‌اند از:

الف) فرهنگ رابطه مدار^۱: متشکل از مؤلفه‌های رهبری (شجاعی و غیائی، ۱۳۹۵؛ حجازی و ملکی نژاد اصفهانی، ۱۳۹۴)، تعهد (سازگار با طاهری و رهگذر، ۱۳۹۷؛ روشن و شهریاری، ۱۳۹۷؛ شجاعی و غیائی، ۱۳۹۵؛ حجازی و ملکی نژاد اصفهانی، ۱۳۹۴ و صخره کار و دشموخ، ۲۰۱۴) و توسعه منابع انسانی (سازگار با طاهری و رهگذر، ۱۳۹۷؛ روشن و شهریاری، ۱۳۹۷؛ فرهادی و همکاران، ۱۳۹۶؛ المنصوری و همکاران، ۲۰۲۰؛ پارک و کیم، ۲۰۲۰، است. فرهنگ رابطه‌مدار مطابق با تحقیق پارک و کیم (۲۰۲۰) و همکاران (۲۰۲۰) است.

^۱ Relationship-oriented culture

ب) فرهنگ دانش محور^۱: متشکل از مؤلفه‌های نوآوری و خلاقیت (سازگار با شجاعی و غیائی، ۱۳۹۵؛ حجازی و ملکی نژاد اصفهانی، ۱۳۹۴؛ اسکیلر و همکاران ۲۰۱۶، اشکونووا و همکاران ۲۰۱۸، گولا، ۲۰۱۸، المنصوری و همکاران ۲۰۲۰، پارک و کیم، ۲۰۲۰) و دانایی محوری (سازگار با شجاعی و غیائی، ۱۳۹۵؛ کوچکی و همکاران، ۱۳۹۱؛ ویویورا و همکاران، ۲۰۱۳؛ جها و ورکی، ۲۰۱۸؛ لبافی، ۲۰۱۷، روهیم و بودهیاسا (۲۰۱۹)، کووای و همکاران، الداری و همکاران (۲۰۲۰) است.

ج) فرهنگ بازار محور^۲: متشکل از مؤلفه‌های جمع‌گرایی، مأموریت‌گرایی (سازگار با ژاکوبس ات ال.، ۲۰۱۳؛ تاربه، ۲۰۱۹) و رقابت‌پذیری (سازگار با گولا، ۲۰۲۰) است. فرهنگ بازارمحور با تحقیق روحیم و بودهیاسا (۲۰۱۹) سازگاری دارد.

د) فرهنگ ارزش محور^۳: متشکل از مؤلفه‌های اخلاق‌مداری (سازگار با کانچارلا، ۲۰۱۸)، فیلابی و افدزی (۲۰۱۵)، دادیچ، سرور و همکاران، ۲۰۲۰)، حفظ کرامت انسانی، عوامل عملکرد مالی، و تمرکز است. فرهنگ ارزش‌محوری با توجه به اهمیت نوآوری و خلاقیت از اهمیت زیادی برخوردار است. منتها در تحقیقات گذشته بیشتر ارزش‌های اخلاقی اهمیت یافته‌اند.

منظر مالی

نتایج مالی عبارت است از بهبود در ارزش‌های مورد نظر سهامداران. بنابراین نمی‌توان به اطلاعات مالی بی‌اعتنا بود. در دسترس بودن بهنگام و دقیق این اطلاعات یک ضرورت و اولویت مدیریتی است. اما نکته آن است که تاکید صرف بر نتایج مالی به نوعی عدم موازنه با سایر منظرها منجر می‌شود. در منظر مالی اطلاعات مربوط به سود و سودآوری؛ سرمایه‌گذاری و رشد؛ سهم بازار؛ بکارگیری و بهره‌برداری از دارائی‌ها و منابع؛ بودجه؛ اطلاعات هزینه منفعت و میزان برگشت سرمایه مورد بررسی قرار می‌گیرد (خسروی، ۱۳۹۰).

منظر مشتری

در منظر مشتری در پاسخ به این پرسش که چگونه به مشتریان خود می‌نگریم به کیفیت خدمت و رضایت مشتری نگاه می‌شود. اگر مشتری از محصول یا خدمت شرکتی رضایت نداشته باشد برای رفع نیاز خود تأمین‌کننده دیگری را پیدا خواهد کرد. حتی اگر تصویر مالی سازمان به نظر خوب باشد عملکرد ضعیف از این منظر نشانه‌ای است از ضعف آینده. بدین لحاظ این شاخص یک شاخص آینده‌نگر است که ناظر بر آینده است؛ بر خلاف شاخص مالی که یک شاخص گذشته‌نگر است که گذشته را به رخ می‌کشد. بنابراین منظر مشتری قلب استراتژی است. چگونگی رقابت برای جذب مشتریان جدید یا افزایش سهم تجارت با مشتریان فعلی در این منظر تعریف می‌شود.

¹ Knowledge-oriented culture

² Market oriented culture

³ Value-oriented culture

منظر فرآیندهای داخلی

این منظر به فرآیندهای داخلی کسب و کار اشاره دارد و در پی پاسخ به این پرسش است که ما چقدر از لحاظ حجم؛ سرعت و هزینه تولید کارا و اثربخش هستیم؛ بهره‌وری و کیفیت کار از جهت میزان اشتباهات؛ نقائص و دوباره کاری‌ها چگونه است؛ برای رضایت مشتریان خود در چه فرآیندهای کسب و کاری باید برتر باشیم. بنابراین این منظر فرآیندهای کسب و کار و فعالیتهای خاصی را تعریف می‌کند که سازمان باید در آنها برتری یابد تا ارزش‌های مورد نظر مشتریان را محقق سازد.

منظر یادگیری و رشد

این وجه بر نحوه آموزش کارکنان، کسب دانش و چگونگی استفاده از آن به منظور حضور و بقاء در بازار رقابتی موجود تمرکز می‌نماید. وقتی شما اهداف و معیارهای مربوط به منظر مشتری و فرآیندهای داخلی را تعیین می‌نمایید بلافاصله متوجه شکاف بین مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی مهارت‌ها و قابلیت‌ها می‌شود. بنابراین اهداف و معیارهای این منظر باید در جهت پر کردن این شکاف‌ها و فاصله تعیین گردند و در ادامه معیارهای مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها نیز تعیین شود (رضایی قهرمان و آقا سید حسینی، ۱۳۹۰).
 اخذ تصمیم درباره حجم نمونه از لحاظ تأمین میزان دقت نتایج نمونه‌گیری و صرفه‌جویی در مقدار وقت و هزینه از اهمیتی خاص برخوردار است. بدیهی است که بزرگ بودن حجم نمونه موجب صرف هزینه و وقت زیاد و کوچک بودن حجم نمونه موجب عدم دقت کافی برآوردها می‌شود. بنابراین سعی بر این است که در چارچوب اطلاعات موجود و با توجه به وقت و هزینه ممکن و دقت لازم، مناسب‌ترین حجم ممکن نمونه انتخاب شود. برای تعیین حجم نمونه در تحقیقات از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود. یکی از متداول‌ترین روش‌ها برای این کار استفاده از فرمول کوکران است. فرمول کوکران به صورت زیر می‌باشد.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N}(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1)} \quad \text{رابطه ۳-۱}$$

که در آن؛ n حجم نمونه، N حجم جامعه، z مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، p نسبتی از جمعیت دارای صفت معین، q نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین و d مقدار اشتباه مجاز یا درصد خطا می‌باشد. بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۸۴ نفر می‌باشد.

پایایی پرسشنامه

پایایی که به دقت، اعتمادپذیری و ثبات نتایج آزمون اشاره می‌کند، از جمله ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری بوده و با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی بدست می‌دهد. قابلیت اعتماد که واژه‌هایی مانند پایایی، ثبات و اعتبار برای آن به کار برده می‌شود، یکی از ویژگی‌های ابزار اندازه‌گیری

(پرسشنامه) است. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی وی را می‌سنجد. برای اندازه‌گیری پایایی شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده شده است. دامنه ضریب پایایی از صفر تا ۱+ است. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. «پایایی کامل» واقعاً به ندرت دیده می‌شود و در صورت مشاهده قبل از هر چیز باید به نتایج حاصل شک کرد. برای محاسبه ضریب پایایی ابزار اندازه‌گیری، شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود. از جمله: روش آلفای کرونباخ. در این روش بین نمره تک تک گویه‌ها با کل نمره‌ای ابزار یا آزمون همبستگی گرفته می‌شود و در آن فرض بر این است که انتظار می‌رود افراد که در گویه‌ی معینی نمره معینی را می‌گیرند در گویه‌های دیگر نیز آنگونه عمل نمایند، چون همه گویه‌های ابزار طراحی شده در راستای سنجش یک چیز یا خصیصه‌ی معین هستند. در این تحقیق برای برآورد اعتبار پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای بدست آوردن ضریب اعتبار پرسشنامه، ابتدا از طریق پیش آزمون ۲۰ پرسشنامه بین یک نمونه تصادفی توزیع شده سپس با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است.

$$r_n = \frac{j}{n} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{2} \right) \quad \text{رابطه ۳-۲}$$

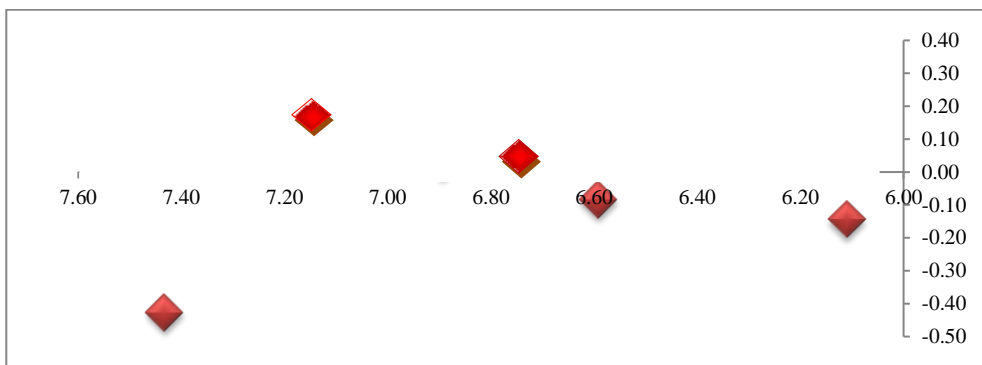
j= تعداد زیر مجموعه سوال‌های پرسشنامه یا آزمون

$$= \sigma^2 \text{ واریانس زیر آزمون } j \text{ ام}$$

$$= \sigma^2 \text{ واریانس کل آزمون.}$$

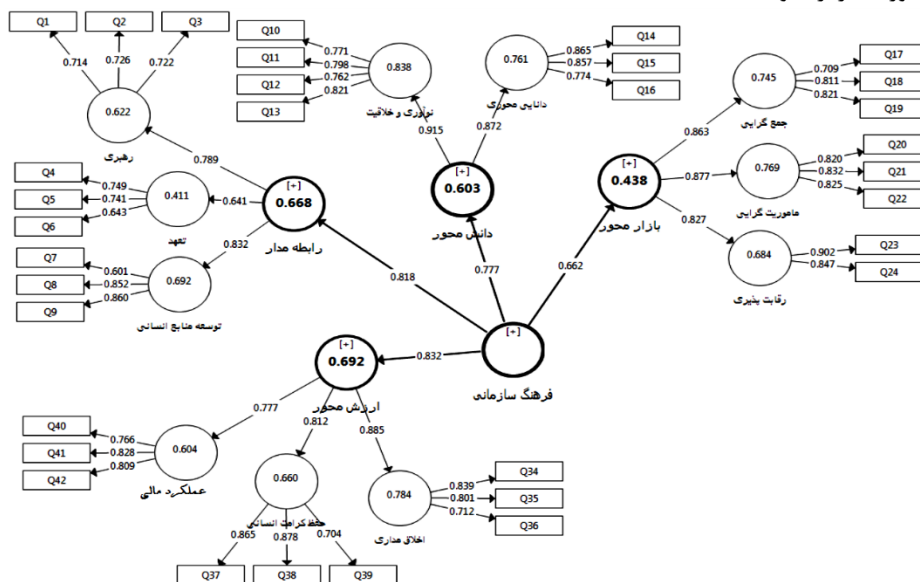
مقدار صفر این ضریب نشان دهنده عدم قابلیت اعتماد و ۱+ نشان دهنده قابلیت اعتماد کامل است. زمانی یک پرسش نامه پایاست که مقدار آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷ باشد، و هر چه این مقدار به عدد ۱ نزدیک تر باشد پرسشنامه از پایایی بالاتری برخوردار است.

- بردار عمودی (D-R)، قدرت تاثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. بطور کلی اگر D-R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. در این مدل فرهنگ رابطه مدار و فرهنگ بازار محور علی بوده و فرهنگ دانش محور و فرهنگ ارزش محور معلول هستند.



شکل ۵- نمودار مختصات دکارتی برون‌داد DEMATEL برای معیارهای اصلی

نتایج نشان داد همبستگی هیچ یک از شاخص‌ها با دیگر متغیرها، بیش از همبستگی آنها با متغیرهایشان نیست. با توجه به اینکه مقدار شاخص برازش مدل برابر ۰/۶۶۲ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. براساس مقادیر معیار R^2 در شکل شماره ۴-۴ شدت تأثیر متغیرهای درون‌زای سطح دوم مدل اندازه‌گیری کلی پرسشنامه در متغیر برون‌زای فرهنگ سازمانی، برای ابعاد فرهنگ رابطه‌مدار، فرهنگ دانش‌محور و فرهنگ ارزش‌محور قوی به عنوان سکان‌دار عملکرد مالی بیش از متوسط است و برای بعد فرهنگ بازار محور کمتر از متوسط است.



شکل ۶- بار عاملی متغیرهای پنهان خروجی نرم افزار PLS

جدول ۷- نتایج تحلیل رگرسیون

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	همبستگی MR	ضریب تعیین RS	نسبت F احتمال P	ضریب رگرسیون
نوآوری و خلاقیت	فرهنگ سازمانی	۰/۴۱	۰/۳۶	F=۳۱/۵۵ p=۰/۰۱	$\beta=۰/۵۲۰$ $t=۲/۶۶$ $p=۰/۰۱$

معادله رگرسیون با $F=۳۱/۵۵$ و سطح معناداری $۰/۰۱$ که از $۰/۰۵$ کوچکتر است معنادار می‌باشد. بنابراین فرض برقراری رابطه خطی بین متغیرهای تحقیق وجود دارد و فرضیه H_1 پذیرفته می‌شود. نتایج تحلیل رگرسیون با استفاده از روش گام به گام نشان می‌دهد ضریب رگرسیون برای متغیر عملکرد $\beta=۰/۵۲۰$ و مقدار آماره آزمون معناداری ضریب رگرسیون $t=۲/۶۶$ و سطح معناداری آن $۰/۰۱$ که از $۰/۰۵$ کمتر و معنادار است. در این مدل مقدار ثابت معنادار نشد. بنابراین با در نظر گرفتن ضریب رگرسیون عملکرد، معادله رگرسیون در شرکت گاز ایران به صورت زیر بدست می‌آید:

$$y'=۰/۵۲۰ \text{ (عملکرد)}$$

جدول ۸- نتایج تحلیل رگرسیون

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	همبستگی MR	ضریب تعیین RS	نسبت F احتمال P	ضریب رگرسیون
عوامل فردی	فرهنگ سازمانی	۰/۴۸	۰/۴۶	F=۳۲/۷۹ p=۰/۰۲	$\beta=۰/۵۸۱$ $t=۲/۷۳$ $p=۰/۰۲$

معادله رگرسیون با $F=۳۲/۷۹$ و سطح معناداری $۰/۰۱$ که از $۰/۰۵$ کوچکتر است معنادار می‌باشد. بنابراین فرض برقراری رابطه خطی بین متغیرهای تحقیق وجود دارد و فرضیه H_1 پذیرفته می‌شود. نتایج تحلیل رگرسیون با استفاده از روش گام به گام نشان می‌دهد ضریب رگرسیون برای متغیر عوامل فردی $\beta=۰/۵۸۱$ و مقدار آماره آزمون معناداری ضریب رگرسیون $t=۲/۷۳$ و سطح معناداری آن $۰/۰۲$ که از $۰/۰۵$ کمتر و معنادار است. در این مدل مقدار ثابت معنادار نشد. بنابراین با در نظر گرفتن ضریب رگرسیون عوامل فردی معادله رگرسیون در شرکت گاز ایران به صورت زیر بدست می‌آید:

$$y'=۰/۵۸۱ \text{ (عوامل فردی)}$$

نقش عملکرد مالی در فرهنگ سازمانی شرکت ملی گاز ایران

جدول ۹- نتایج تحلیل رگرسیون

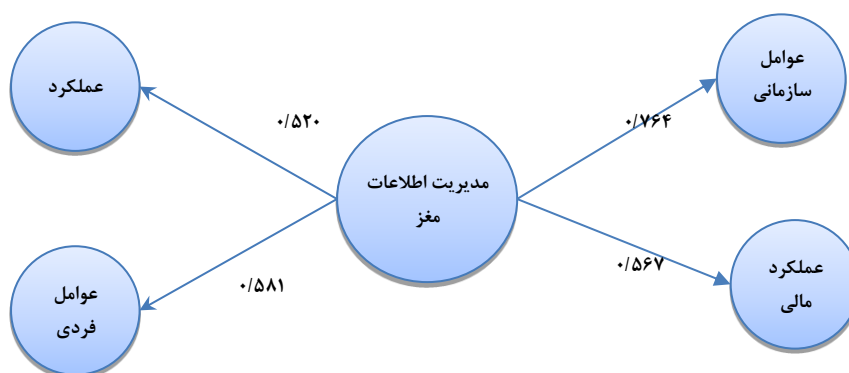
متغیر ملاک	متغیر پیش بین	همبستگی MR	ضریب تعیین RS	نسبت F احتمال P	ضریب رگرسیون
عملکرد مالی	فرهنگ سازمانی	۰/۵۵	۰/۴۶	F=۳۳/۱۷ p=۰/۰۱	$\beta=۰/۵۶۷$ $t=۳/۰۷$ $p=۰/۰۱$

معادله رگرسیون با $F=۳۳/۱۷$ و سطح معناداری $۰/۰۱$ که از $۰/۰۵$ کوچکتر است معنادار می‌باشد. بنابراین فرض برقراری رابطه خطی بین متغیرهای تحقیق وجود دارد و فرضیه H1 پذیرفته می‌شود.

نتایج تحلیل رگرسیون با استفاده از روش گام به گام نشان می‌دهد ضریب رگرسیون برای متغیر عوامل مدیریت مالی $\beta=۰/۵۶۷$ و مقدار آماره آزمون معناداری ضریب رگرسیون $t=۳/۰۷$ و سطح معناداری آن $۰/۰۱$ که از $۰/۰۵$ کمتر و معنادار است. در این مدل مقدار ثابت معنادار نشد. بنابراین با در نظر گرفتن ضریب رگرسیون عوامل عملکرد مالی معادله رگرسیون در شرکت گاز ایران به صورت زیر بدست می‌آید:

$$y' = ۰/۵۶۷ (\text{عوامل مالی})$$

بر اساس مدل تحلیلی تحقیق متغیرهای فرهنگ سازمانی، عملکرد مالی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، در مدیریت اطلاعات مغز دارای روابط متقابل بوده و از یکدیگر تأثیر و تأثر می‌پذیرند. بنابراین می‌توان نتیجه را به صورت شکل ۴-۵ گزارش کرد.



شکل ۷- مدل همبستگی متغیرهای فرهنگ سازمانی، عملکرد، عوامل فردی، عوامل سازمانی، عملکرد مالی

نتایج نظرسنجی مربوط به مؤلفه های مالی

در این مرحله، مؤلفه های شناسایی شده، در قالب پرسشنامه به خبرگان ارسال گردید و میزان موافقت آنها با مؤلفه‌ها اخذ شد. با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه مرحله اول و با استفاده از فرمول‌های ۲-۴ و ۳-۴، میانگین فازی هر یک از مؤلفه ها بدست آمد.

فرمول ۲-۴:

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

فرمول ۳-۴:

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = (\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)})$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. در جدول شماره ۴-۱۰ میانگین فازی مثلثی با استفاده از فرمول (۳-۴) محاسبه شده و سپس با استفاده از فرمول مینکوسکی (فرمول ۴-۱) فازی زدایی شده است. میانگین قطعی به دست آمده نشان دهنده شدت موافقت خبرگان با هر کدام از مؤلفه ها می باشد.

جدول ۴-۱۰ میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظرسنجی مربوط به مولفه های عملکرد مالی

میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی			مؤلفه ها
	m	α	β	
۰/۷۵۹	۰/۷۹۱	۰/۲۱۶	۰/۰۹۱	عملکرد مالی
۰/۷۵۹	۰/۷۹۱	۰/۲۱۶	۰/۰۹۱	رهبری
۰/۸۱۷	۰/۸۵۴	۰/۲۲۵	۰/۰۷۹	تمرکز
۰/۷۴۴	۰/۷۷	۰/۲۰۸	۰/۱۰۴	نوآوری و خلاقیت
۰/۷۰۸	۰/۷۲۹	۰/۲۰۸	۰/۱۲۵	دانایی محوری
۰/۷۴۴	۰/۷۷	۰/۲۰۸	۰/۱۰۴	جمع گرایی
۰/۷۶۵	۰/۷۹۱	۰/۲۱۶	۰/۱۱۲	رقابت پذیری
۰/۷۴۴	۰/۷۷	۰/۲۰۸	۰/۱۰۴	قانون مداری
۰/۵۲	۰/۵۲	۰/۱۶۶	۰/۱۶۶	تمرکز
۰/۷۴۹	۰/۷۷	۰/۲۰۸	۰/۱۲۵	ارزشیابی و کنترل
۰/۷۷	۰/۸۵۴	۰/۳۹۱	۰/۰۵۸	توسعه منابع انسانی

نتیجه گیری

بدون شناخت و اصلاح اهداف بنیادین، ارزش‌ها و انتظارات سازمانی و فردی، مدیریت مالی و ایجاد تغییرات در سازمان، سطحی و کوتاه‌مدت خواهد بود. در واقع فرهنگ‌سازمانی مجموعه باورها، ارزش‌ها و طریقه‌های یاد

گرفته‌شده مدیریت یک سازمان است که در ساختارها، سیستم‌ها و رویکردها بکار گرفته‌شده در توسعه استراتژی عملکرد مالی بازتاب می‌شود. فرهنگ سازمان از گذشته سازمان، زمان حال سازمان، افراد، فناوری و منابع فیزیکی فعلی موجود در سازمان و از مقاصد، اهداف و ارزش‌های کسانی که در سازمان کار می‌کنند، ریشه می‌گیرد (خاشعی و زرگران، ۱۳۹۷: ۶۴۸). بر این اساس باید به این موضوع توجه نمود مدیریت و تغییر فرهنگ‌سازمانی به شکل صحیح، کلید اجرای موفق سایر برنامه‌های بهبود سازمان و تحقیق اهداف سازمانی می‌باشد. اولین پیش‌شرط لازم جهت موفقیت در مدیریت و تغییر فرهنگ‌سازمانی در جهت تحقق اهداف سازمانی و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های بهبود سازمانی، شناخت الگوی فرهنگی غالب در سازمان می‌باشد. طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی مربوط به هر سازمان، این امکان را به مدیران سازمانی می‌دهد تا بتوانند الگوی مطلوب سازمانی جهت موفقیت عملکردهای مدیریتی سازمانی را ترسیم کند.

این پژوهش نشان داد که فرهنگ‌سازمانی شرکت ملی گاز ایران در طی چند سال اخیر از حالت یک سازمان کاملاً دولتی و ساختار سلسله‌مراتبی خارج شده است و فرهنگ‌های دیگری در این سازمان اهمیت یافته‌اند. در واقع، این تحولات به دلیل تغییرات مدیریتی یا تغییر نسل‌هاست. باین‌حال، نشان داده‌شده که فرهنگ‌سازمانی حتی حالت یک شرکت دولتی و عمومی نداشته و رقابت در آن اهمیت ویژه‌ای یافته است. بنابراین ترکیبی جدید از مدل‌های معروف فرهنگ‌سازمانی را در خود جای‌داده است، همچنین پیشینه پژوهش نیز در برخی موارد با این مدل، سازگاری دارد. از آنجایی‌که در عصر حاضر موضوعات دانش، نوآوری و فناوری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، فرهنگ‌سازمانی شرکت ملی گاز ایران نیز از ایده‌پردازی، دانایی و خلاقیت در جهت بهبود عملکرد مالی استقبال می‌کند، چراکه در انقلاب صنعتی چهارم، دانش، و عملکرد دقیق مدیریت مالی توانایی اصلی و شرط بقاست. همچنین، نیم‌نگاه سازمان‌های دولتی به بازار و رقابت‌پذیری در فرهنگ آن‌ها رخنه کرده است به‌طوری‌که به بعدی اصلی در اجزای فرهنگ‌سازمانی آن‌ها تبدیل شده است. داشتن مأموریت و رقابت بر سر مزیت رقابتی و توجه به جمع، از ارکان فرهنگی مدل به‌دست‌آمده در بعد بازار محوری است. در تمامی فرهنگ‌های سازمانی و مدل‌های مطرح‌شده، بحث روابط انسانی و کارکنان و توسعه آن‌ها از اهمیت زیادی برخوردار بوده است و در این مدل نیز تبیین شده است. موضوع مهم دیگر که در فرهنگ‌های سازمانی به آن اهمیت داده می‌شود و در این تحقیق نیز مشخص شد، ارج نهادن به ارزش‌ها و خلاقیت‌ها و نوآوری‌های سازمانی در جهت بهبود عملکردهای مدیریتی در حوزه‌های مختلف از جمله عملکرد مالی است. به این معنا که هرچه قدر رقابت شدید باشد و نیاز به بقا احساس شود، در هیچ مرحله و اجرای وظایف سازمانی، از خط مشی مدیریت مالی عبور کرد بلکه در تمامی مسیرهای سازمانی، باید به خلاقیت و نوآوری‌های اساسی صحنه گذارد. این مباحث نوین به عنوان ارزش‌های نوین سازمانی در نظر گرفته می‌شود که به‌ویژه برای فرهنگ‌سازمانی آینده شرکت ملی گاز ایران اهمیت زیادی دارد چراکه نسل جدیدسازمان، با حضور و قابلیت‌های نوآورانه‌ی سازمانی اشتیاق به انجام وظایف جدید را درک می‌نمایند. ضمن توسعه و توانمندسازی شغلی، و تأکید بر خلاقیت و نوآوری و رسیدن به اهداف سازمانی، آن‌ها را در راستای ارتقای عملکرد مالی و مدیریت آن سوق داده و بهبود می‌بخشند.

فهرست منابع

- ۱) افجه، سید علی اکبر؛ یزدان شناس، مهدی؛ زرگران خوزانی، فاطمه. (۱۳۹۸). الگوی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک‌شده. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۱)، ۸۷-۱۱۸.
- ۲) جعفری، مصطفی، اخوان، پیمان (۱۳۸۵) طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت، فصلنامه اطلاع‌رسانی- آموزشی و پژوهشی مدیریت فردا، سال سوم، شماره ۱۳ و ۱۴، ص ۳۲-۲۳.
- ۳) حجازی، شهلا؛ مکی نژاد اصفهانی، احمدرضا (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و تعلق سازمانی شرکت گاز استان خوزستان، کنفرانس بین‌المللی علوم و مهندسی.
- ۴) حسن زاده، محمد (۱۳۸۸). بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، سال شانزدهم، شماره ۳۵، ص ۱۱-۲۸.
- ۵) رابینز، استیفن؛ جاج، تیموتی (۱۳۸۹). رفتار سازمانی (ترجمه مهدی زارع). تهران: نشر نص. چاپ اول.
- ۶) روشن، سید علیقلی؛ شهریاری، ملیحه (۱۳۹۸). طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد؛ مطالعه‌ای در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال دهم، شماره ۴۰، ۶۵-۱۲۰.
- ۷) سیرتی، زینب و قهرمانی، محمد و اسبری، سلیمان (۱۳۹۶). بررسی فرهنگ‌سازمانی شرکت انتقال گاز ایران بر اساس مدل دنیسون، اولین کنفرانس بین‌المللی الگوهای مدیریت در عصر پیشرفت، تهران.
- ۸) شجاعی برجویی، پروین؛ غیائی، مجید (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجدسلیمان. همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی.
- ۹) طاهری، زکیه؛ رهگذر، حسن (۱۳۹۷). بررسی رابطه نوع فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان پالایشگاه گاز پارسیان در سال ۱۳۹۱. مدیریت فرهنگی. دوره ۱۲، شماره ۲، ۱۱۶-۱۰۳.
- ۱۰) فرهادی محلی، علی؛ موسی خانی، مرتضی؛ طبری، مجتبی. (۱۳۹۵). طراحی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران). پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۸(۱۶)، ۱۳-۳۷.
- ۱۱) فرهی، علی؛ ابراهیمی، الهام؛ سلطانی، محمدرضا؛ هوشنگی، مهدی (۱۳۹۶). سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی فرهنگ مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره ۲، ۱-۲۵.
- ۱۲) قاسمیپور، حامد؛ ویسه، سید مهدی (۱۳۹۹). تأثیر فرهنگ جهادی و اخلاق کار اسلامی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه ایلام). فصلنامه علمی فرهنگ ایلام، دوره بیست و یکم، شماره ۶۶ و ۶۷.
- ۱۳) کاووسی، اسماعیل؛ عبدلی، محمدرضا؛ ولیان، حسن. (۱۳۹۹). تأثیر مضمون‌های فرهنگ اخلاق‌مداری بر بی‌طرفی حسابرسان: تحلیلی بر ادراک رهبری تحول‌گرا. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۴)، ۶۳۵-

۶۵۹

۱۴) کوچکی سیاه خاله سر، مروارید؛ قیومی، عباسعلی؛ حسن مرادی، نرگس (۱۳۹۱). بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران. مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره ۱۲.

۱۵) لینچ، ریچارد (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک. ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران. تهران: نشر فوژان. چاپ اول.

۱۶) تاجدینی، کیهان؛ معطوفی، علیرضا؛ ریاحی، عبدالله؛ بهنام پور، ناصر (۱۳۸۸). تاثیر رویکردهای بازارمحوری و کارآفرینی بر نوآوری: مورد قطعه سازان خودرو، مجله مدیریت بازاریابی. سال چهارم، شماره ۶، ۹۱-۱۱۳.

- 17) Afedzie, R. H. (2015). Examining the influence of organizational culture on employees' ethical behavior in public sector organizations, Human Resource Development Theses & Dissertations.
- 18) Afjei, S. A. A., Yazdanshenas, M., & Zargaran Khouzani, F. (2019). Explaining the Pattern For Perceived Organizational Support Impact. Management Studies in Development and Evolution, 28(91), 87-118. (in Persian).
- 19) Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2020). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning. Management Research Review, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/mrr-02-2020-0090.
- 20) Al Mansoori, F. T., Abdul Rahman, I., & Kasim, R. (2020). Structural Relationship of Factors Affecting the Performance of Oil & Gas Company: Case Study of Adnoc. International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology, 11(2), 140-149. Retrieved from <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/IJSCET/article/view/7392>.
- 21) Azizollah, A., Abolghasem, F., & Mohammad Amin, D. (2015). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences. Global journal of health science, 8(7), 195-202. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n7p195>
- 22) Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Addison Wesley. Reading, MA.
- 23) Choo, C.W. (2013). Information culture, organizational Journal and organizational effectiveness. Internationa -of Information Management, 33, 775-779.
- 24) Dadzie, C. A., Winston, E. M., Dadzie K. Q., (2012). "Organizational Culture, Competitive Strategy, and Performance in Ghana" Journal of African Business, Vol. 13, No. 3, pp. 172-182.
- 25) Davenport, T.H., DeLong, D.W and Beers, M.C. (1998) , "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, vol.39 ,No.2, pp.43-57
- 26) Denison, D. R. (2000). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? The International Handbook of Organizational Culture and Climate, pp: 346-376.
- 27) Denison, D. Janivics, J. Young, J. & Cho, H. (2006), "Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method", White paper: International Institute for Management Development, Lausanne Switzerland.
- 28) Eskiler, E. Geri, S. Sertbas, K. & Calik, F. (2016). The effects of organizational culture on organizational creativity and innovativeness in the sports businesses, Anthropologist, 23 (3): 590-597.
- 29) Ghasempour, H., Veisheh, S. (2020). Impact of the Model of Jihadist Culture and Islamic Labor Ethics on Human Resource Efficiency (the case of University of Ilam Employees). Ilam Culture, 21(66,67), 7-33. (in Persian).
- 30) Farahi, A., ebrahimi, E., soltani, M., hooshanghi, M. (2017). Measuring Organizational Culture

- According to its Desired Model: Mixed Approach Application. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(2), 1-25. (in Persian).
- 31) Farhadi Mahalli, A., mosakhani, M., tabari, M. (2017). Designing a Model of Human Resource Management Strategies Based on Competing Values Framework Case of Study: Iranian National Gas Company). *Journal of Executive Management*, 8(16), 13-37. doi: 10.22080/jem.2017.1399. (in Persian).
 - 32) Filabi, A. (2018). Organizational culture drives ethical behavior: evidence from pilot studies, *Anti-Corruption & Integrity Forum*.
 - 33) Goula, A (2020). The Present and the Desired Organizational Culture Model of Greek Public Hospitals. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies Vol.08 No.03, Article ID:101783,16 pages 10.4236/jhrss.2020.83012*.
 - 34) Hassanzadeh, Mohammad (2009). Investigating the Infrastructural Factors of Knowledge Management in the Government of the Islamic Republic of Iran, *Daneshvar Raftar Scientific-Research Bimonthly*, Year 16, No. 35, pp. 11-28. (in Persian).
 - 35) Hejazi, Shahla and Makinejad Esfahani, Ahmad Reza (2015). Investigating the Relationship between Organizational Culture and Organizational Belonging of Khuzestan Gas Company, *International Conference on Science and Engineering*. (in Persian).
 - 36) Jacobs, R, Mannion, R, Davies, H, Harrison, S, Konteh, F, Walshe, K (2013), The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals, *Social Science & Medicine*, Vol. 76, 115-125.
 - 37) Jafari, Mostafa, Akhavan, Peyman (2006) Designing a Conceptual Model of Knowledge Management with Emphasis on Key Success Factors, *Farda Management Information-Educational and Research Quarterly*, Third Year, No. 13 and 14, pp. 32-23. (in Persian).
 - 38) Jha, J. K., and B. Varkkey. (2018). Are you a Cistern or a Channel? Exploring Factors Triggering Knowledge-hiding Behavior at the Workplace: Evidence from the Indian R&D Professionals. *Journal of Knowledge Management* 22 (4): 824–849.
 - 39) Jianan, C; Shuang, C, Rui. C (2020). An Empirical Study on Achievement Motivation and Consistent Culture as Dual Core Drivers of Self-oriented Job-Crafting Behavior: Based on Self-regulatory Theory[J]. *Management Review*, 32(11): 170-183.
 - 40) Kancharla, R. and Dadhich, A. (2020), Perceived ethics training and workplace behavior: the mediating role of perceived ethical culture, *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2020-0045>.
 - 41) Kavousi, E., Abdoli, M., Valiyan, H. (2020). The Effect of Ethicality Culture Themes on the Auditor's Impartiality: An Analysis of Transformational Leadership Perception. *Organizational Culture Management*, 18(4), 635-659. doi: 10.22059/jomc.2020.286360.1007855. (in Persian).
 - 42) Khashei, V., Zargaran Khouzani, F., (2018). *Strategic Management of Lynch*, Fozhanpub, Tehran. (in Persian).
 - 43) Koay, K. Y., Sandhu, M. S., Tjiptono, F., & Watabe, M. (2020). Understanding employees' knowledge hiding behaviour: the moderating role of market culture. *Behaviour & Information Technology*, 1–18. doi:10.1080/0144929x.2020.1831073.
 - 44) Kouchaki Siahkhaesar, Morvarid; Qayyumi, Abbas Ali; Hassan Moradi, Narges (1391). Investigation of organizational culture (Queen model) with the possibility of establishing knowledge management in Iran Gas Transmission Company. *Job and Organizational Counseling*, Volume 4, Number 12. (in Persian).
 - 45) Labafi, F. (2017). Knowledge Hiding as an Obstacle of Innovation in Organizations a Qualitative Study of Software Industry. *AD-Minister* 30: 131–148.
 - 46) Liao, Z. (2018). Corporate culture, environmental innovation and financial performance. *Business Strategy and the Environment*. doi:10.1002/bse.2186
 - 47) Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA:

- Harvard Business School, Division of Research.
- 48) Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Boston: Addison-Wesley.
- 49) Panagiotis, T., & Zoe, A. (2015). The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19: 238-247.
- 50) Park, HS, & Kim, JA (2020). The effect of the type of organizational culture perceived by the cabin crew on job stress: focusing on the mediating effect of empowerment. *Journal of the Korean Industrial-Academic Technology Society*, 21 (11), 715-727. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2020.21.11.715>.
- 51) Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. Y. L., & Popovi, A. (2019). Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 59 (2), 188-196.
- 52) Rohim, A. and Budhiasa, I.G.S. (2019), Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance, *Journal of Management Development*, Vol. 38 No. 7, pp. 538-560. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>.
- 53) Rowshan S A, Shahriari M. (2019). Designing Entrepreneurial organizational culture model based on Grounded Theory; A Case in Gas Company of Sistan and Baloochestan Province. *Human Resource Management in Oil Industry*; 10 (40) :65-96. (in Persian).
- 54) Sakhrekar, S, Deshmukh, R (2014), Impact of Organizational Culture on Employees: Concise Study of Literature, *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, Vol. 3, No, 4.
- 55) Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-19. doi:10.1080/09669582.2020.1788039.
- 56) Shojaei Borjoui, Parvin; Ghiasi, Majid (2016). Investigating the effect of organizational culture on knowledge management in Masjed Soleiman Oil and Gas Exploitation Company. *International Conference on New Horizons in Management and Accounting, Economics and Entrepreneurship*. (in Persian).
- 57) Sirti, Zeinab and Ghahremani, Mohammad and Asbari, Soleiman (2017). A Study of Organizational Culture of Iran Gas Transmission Company Based on Denison Model, *The First International Conference on Management Models in the Age of Progress, Tehran*. (in Persian).
- 58) Srour, C, Kheir-El-Din, A and Samir, Y (2020), The Effect of Organisational Ethical Culture on Organisational Citizenship Behaviour of Information Technology Organisations in Egypt, *MERC Global's International Journal of Management*, Vol. 8, Issue 4, 145-157.
- 59) Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- 60) Shkunova, A., Yashkova, E., Sineva, N., Egorova, A. & Kuznetsova, S. (2018). General trends in the development of the organizational culture of Russian companies. *Economic Sciences*, 12(8), 2472-2480.
- 61) Taheri, Z., rahgozar, H. (2018). Examining the relationship organizational culture type with organizational commitment and employee empowerment in Parsian Gaz Refinery in 2012.. *Journal of Cultural Management*, 12(40), 103-116. (in Persian).
- 62) Tajeddini, K., Maatoofi, A., Riahi, A., Behnampour, N. (2009). The Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation on Innovation: the Case of Auto Parts Manufacturers. *Journal of Marketing Management*, 4(6), 91-112. (in Persian).
- 63) Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., Junni, P., Stokes, P., & Morag, O. (2019). The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the M&A performance. *Group & Organization Management*, 44 (3), 483-520.

- 64) Tong, C, Tak, W, Wong, A (2015), The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology practitioners in Hong Kong, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, No.1, Pp. 19-47.
- 65) Wahlow, w.; Abdul-Rahman, H. & Zakaria, N. (2015). The impact of organizational culture on international bidding decisions: Malaysia context, *International Journal of Project Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 917-931.
- 66) Wiewiora, A, Trigunarysah, B, Murphy, G, Coffey, V (2013), Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context, *International Journal of Project Management*, Vol. 31. No. 8, Pp. 1163-1174.

Designing a market-oriented and relationship-oriented culture-organizational model using the Delphi method to evaluate the financial performance of the organization in the National Iranian Gas Company

Mohammad Hossein Mehr Arad

Department of Business Management, Science and Research Branch, College of Management and Economics,
Islamic Azad University, Tehran, Iran.
mehrard2021@gmail.com

Karim Hamdi

Department of Business Management, Science and Research Branch, College of Management and Economics,
Islamic Azad University, Tehran, Iran,
k.hamdi@srbiau.ac.ir

Maryam KHalili Araghi

Department of Business Management, Science and Research Branch, College of Management and Economics,
Islamic Azad University, Tehran, Iran.
m.khaliliaraghi@srbiau.ir

Abstract

The main role of organizational culture, such as social culture that leads to solidarity and harmony of people in society, is to identify the organization, unity and coordination of its members and activities. This paper designs a market-oriented and relationship-oriented organizational-cultural model using the Delphi method to evaluate the performance of financial management in the National Iranian Gas Company. In a mixed approach, criteria and sub-criteria were first extracted by Delphi method. The statistical population of this study is in the qualitative part of managers and experts of the National Iranian Gas Company and the quantitative part of the population includes employees (350 people). To determine the sample size in the quantitative part, Cochran's formula was used and 184 questionnaires were randomly distributed. In the qualitative section, by interviewing 10 experts, theoretical saturation and performing 3 stages of Delphi technique resulted in presenting the model. The final model of organizational culture including 4 dimensions, 14 components and 41 indicators was designed, which briefly presents the culture of relationship in the sector (leadership, financial performance of the organization, commitment, human resource development), market-oriented culture (collectivism, mission-oriented, competitiveness) in this article. The results showed that the National Iranian Gas Company, by benefiting from a relationship-oriented culture, strives to maintain structured relations in the field of financial management, human resource management and competitiveness, and by innovating and emphasizing ideation, puts knowledge-based culture at the top of its affairs. It also strives to achieve the specified organizational mission and policy, is in healthy competition with other organizations and in all its dimensions, considers financial management as the heart of the organization and strives for a market-oriented presence with a human resources and human relations approach.

Keywords: Organizational culture, financial performance, National Iranian Gas Company, market-oriented culture, relationship-oriented culture.