مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۳/۲۸ تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۶/۰۱

شناسایی تجربه زیستی مدیران شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب از تغییرات ساختار سازمانی

فواد مکوندی[۱]

چکیده

ساختار سازمانی مناطق نفت‌خیز جنوب از سال ۱۳۷۹ در دو مرحله دچار تغییرات اساسی گردید. این پژوهش با هدف شناسایی تجربه زیستی مدیران مناطق نفت‌خیز جنوب از تغییرات ساختار سازمانی انجام گردید که روش آن کیفی و از نوع پدیدارشناسی می‌باشد. نمونه تحقیق شامل ۱۹ نفر از مدیران ارشد مناطق نفت‌خیز در ستاد و شرکت‌های بهره‌بردار را شامل گردید که با روش نمونه‌گیری هدفمند و تا اشباع کامل داده‌ها انجام پذیرفت. به‌وسیله روش ون منن داده‌های حاصل از مصاحبه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سه درون‌مایه اصلی و ۱۲ درون مایه فرعی شناسایی گردید. درون‌مایه اصلی اول پدیده تغییر ساختار سازمانی که شامل ۳ درون‌مایه فرعی، درون‌مایه اصلی دوم پیامدهای تغییر ساختار سازمانی که شامل ۵ درون‌مایه فرعی و درون‌مایه اصلی سوم واکنش‌ها به تغییر ساختار سازمانی که شامل ٤ درون‌مایه فرعی بودند.

واژگان کلیدی: ساختار سازمانی، کوچک‌سازی، عدم تمرکز، ساختار اقماری، تخصص‌گرایی

۱ گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران،foad.makvandi@iau.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

ساختار سازمانی شیوه‌ای است که به‌وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها، ساختارهایی را به‌وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و کارهای اعضا را کنترل کنند. ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی، همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدام‌اند. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را مشخص می‌کند. اکثر نظریه‌پردازان سازمانی از بین عوامل فوق بر سه بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی اتفاق‌نظر دارند (رابینز، ۱۳۹۷؛ ترجمه الوانی و دانایی‌فرد). ساختار سازمانی، فرایندی است مستمر از تغییرات محیط پیرامون، استراتژی و عوامل داخلی سازمان که به‌طور غیرقابل اجتناب با مرور زمان تغییر می‌کند. ساختار سازمانی متغیر تعیین‌کننده‌ای در سازمان‌هاست که به‌عنوان چارچوبی از پیچیدگی وظایف، میزان رسمیت قوانین و مقررات و تمرکز در امتیازات و الگوی روابط رسمی که شرط تحقق وظایف و اهداف سیستم است، تعریف شده است (کیا و همکاران، ۱۳۹۶).

در واقع ساختار سازمانی حدودی است که شرکت‌ها، سازمان‌های خود را از لحاظ قدرت تصمیم‌گیری، استاندارد کردن قوانین و رویه‌ها و هماهنگی بین افراد و کار طراحی می‌کنند، و به‌عنوان موقعیتی پایدار از وظایف و فعالیت‌ها روش پاسخ‌گویی، قدرت اختصاص‌یافته، روندهای کاری که در میان اعضای سازمان انجام می‌شود و تخصیص رسمی نقش‌های کار و مکانیزم‌های مدیریتی برای کنترل و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های کاری تعریف شده است. (Wang & Zhou, 2019) علی و همکاران از ساختار سازمان به‌عنوان مجموع راه‌ها و روش‌هایی یاد می‌کنند که در آن کارها به وظایف مجزا تقسیم می‌شود و سپس هماهنگی بین آن‌ها صورت می‌پذیرد. به‌عبارت‌دیگر ساختار سازمانی انتظار موجود از هر نقش و ارتباطات میان آن‌هاست که طی آن وظایف افراد تقسیم‌بندی و هماهنگ می‌شود و قابل‌تفکیک به دو نوع تواناساز و بازدارنده است (Ali & et al, 2018). به‌طورکلی باید گفت نتایج تعامل نیروی انسانی و ساختار سازمانی مطلوب در عملکرد سازمان ظهور می‌یابد (جاجرمی‌زاده و تدین، ۱۳۹۸)

مسئله اصلی در این تحقیق این است که مدیران شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب که از سال ۱۳۷۹ تاکنون دو مرحله متفاوت از تغییر ساختار را تجربه نموده‌اند،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

چه تجربه زیستی از این تغییرات ساختاری داشته‌اند؟ چالش‌ها و فرصت‌ها و ابعاد مختلف این تغییر ساختارها و پیامدهای آن بر روحیه و کارکرد مدیران چگونه است؟ فرآیندهای سازمانی و بهره‌وری آن‌ها چه تأثیرات از این تغییر ساختارها پدیرفته است.

از لحاظ عملی اهمیت این تحقیق در این است که با تمرکز بر تغییر ساختار شرکت مناطق نفت‌خیز جنوب از سال ۱۳۷۹ تاکنون شرایط مختلف را از تجربه زیستی مدیران در مورد تغییر ساختار مورد آزمون و بررسی قرار می‌دهد. تغییرات ساختار اگر هدفمند انجام گیرد می‌توان پیش‌بینی مناسب و اثر بخش را از آن داشت ولی اگر تغییر ساختارها با برنامه صورت نپذیرد عواقب ویران‌کننده‌ای در پی خواهد داشت.

بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال تجربه زیستی مدیران مناطق نفت‌خیز جنوب از تغییرات ساختار سازمانی با پاسخ‌گویی به سؤالات زیر است:

تجربه زیستی مدیران مناطق نفت‌خیز جنوب از تغییرات ساختار سازمانی چیست؟

پیامد تغییرات ساختار سازمانی مناطق نفت‌خیز جنوب بر اساس الگوی ذهنی مدیران کدام‌اند؟

واکنش مدیران به تغییرات ساختار سازمانی مناطق نفت‌خیز جنوب بر اساس الگوی ذهنی آن‌ها کدام‌اند؟

در تعیین ابعاد ساختاری، عوامل زیادی برشمرده شده و این عوامل باتوجه‌به دید و نگرش اندیشمندان دارای تنوع زیادی است. اجزا سه‌گانه‌ای که برای ایجاد ساختار سازمانی به کار برده می‌شود عبارت‌اند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز که در هم ادغام می‌شوند و از مجموع آن‌ها ساختار سازمانی به‌وجود می‌آید (حیدری گوجانی و مصلح قهفرخی، ۱۴۰۱). به‌طورکلی در محیط‌های پویا، ساختار سازمانی باید بازتر باشد تا اینکه دقیقاً تعریف شود، حالت انگیزشی آن بیشتر از حالت منطقی، تعامل بیشتر از انفکاک باشد و همچنین ساختار سازمانی باید موقتی‌تر، منعطف‌تر و مبتنی بر اعتماد و با رسمیت کمتر باشد (stromhttps & Wber, 2020). در ادامه در جدول ۱ برخی پیشینه‌های پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی مرور شده است.

۲. روش تحقیق

این پژوهش با بهره‌مندی از روش پدیدارشناسی، تجربه زیستی مدیران از تغییر ساختار در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب را بررسی نموده تا به فهم این پدیده از دید کسانی که آن را تجربه کرده‌اند دست پیدا نمود. ازاین‌رو هدف این تحقیق کاربردی و از نوع کیفی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسنده / سال	خلاصه پژوهش
سراجی و شوقی (۱۳۹۴)	بین ساختار سازمانی با توسعهٔ تفکر راهبردی مدیران بانک انصار رابطهٔ معکوس وجود دارد. در نتیجه‌گیری اولیه، ساختار کنونی بانک انصار مبتنی بر نظریه استیفن رابینز، ساختاربخشی بود و به‌عنوان پیشنهاد اولیه حرکت به‌سوی ساختارهای ادهوکراتیک توصیه گشت.
میرکمالی و فرهادی‌راد (۱۳۹۲)	بیان می‌کنند که تیم‌سازی، ارتباطات شبکه‌ای، ساختار سازمانی چندلایه و هسته‌های مدیریتی چندگانه و هوشمندی و خودسازمان‌دهی، تأثیر بسیار زیادی بر انعطاف‌پذیری و در نهایت سازگاری دانشگاه با محیط بیرونی داشته و ابعاد اصلی مدل ساختار سازمانی تلفیقی را تشکیل می‌دهند.
امیرنژاد و اژدری (۱۳۹۶)	ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی و فرهنگ‌سازمانی تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که فرهنگ‌سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد و فرهنگ‌سازمانی تأثیر بین ساختار سازمانی با چابکی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.
طیبی شیرمردی و میرزایی (۱۳۹۵)	نتایج نشان داد که بین ساختار سازمانی موجود شرکت و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد؛ بین رسمیت و توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ بین تمرکز و توانمندسازی معاونت توسعه کارکنان شهرداری تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد و مؤلفه پیچیدگی در بین ابعاد ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان دارای رابطه معنی‌دار نیست.
جاجرمی‌زاده و تدین (۱۳۹۸)	در پژوهش به بررسی رابطه بین ساختار سازمانی بر فرهنگ کارآفرینی سازمان در شرکت گاز در استان چهارمحال‌وبختیاری پرداختند. نتایج نشان داد که بین ساختار سازمانی و فرهنگ‌سازمانی کارآفرینی رابطه معناداری مشاهده شده است و بین مولفه‌های ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) با کارآفرینی سازمانی رابطهٔ معکوس وجود دارد. یعنی هر چه رسمیت، قانون و مقررات و پیچیدگی در سطح و تمرکز سازمانی بالاتر باشد، کارآفرینی سازمانی کمتر می‌شود.
میرهاشمی و پاشا شریفی (۱۳۸۹)	از بین ۱۱ بعد محیط کار، تنها ۳ بعد هویت تکلیف، سبک نظارتی و چالش شغلی و با درگیری شغلی اعضا هیئت علمی همبستگی معنی‌دار داشتند.
می هام[1] و همکاران (۲۰۱۰)	در سازمان‌های پیچیده امروزی ساختارهای عمودی ارتباط معکوس با انگیزش، نوآوری و بهره‌وری دارد. در بلندمدت کارکنان در ساختار عمودی کارایی خود را ازدست‌داده و عمر سازمان در عرصه رقابت به کهولت زودرس منجر می‌شود.

1 Mihm

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نویسنده / سال	خلاصه پژوهش
کانتن[1] و همکاران (۲۰۱۵)	ساختار سازمانی و ابعاد آن بر عملکرد شغلی کارکنان مؤثر است به‌نحوی‌که رسمیت کم و عدم تمرکز تأثیر بیشتری نسبت به پیچیدگی بر عملکرد شغلی دارند. اما پیچیدگی تأثیر بیشتری بر عملکرد سازمانی نسبت به دو متغیر دیگر دارند.
علی و همکاران (۲۰۱۸)	باتکیه‌بر نظریه‌های طراحی سازمانی و مدیریت دانش، چگونگی ارتباط ساختار سازمانی را با ظرفیت جذب را در حالت‌های یادگیری منفرد و دوگانه موردمطالعه قرار دادند. نتایج حاکی از آن بود که ساختارهای دارای قدرت انطباق‌پذیری بیشتر با محیط فرصت‌های یادگیری منفرد و دوگانه را با جذب افراد افزایش می‌دهد.
استرومهتپز و وبر[2] (۲۰۲۰)	براساس یافته‌های پژوهش وضعیت سازمان با اولویت ساختار سازمانی و رهبری دچار ضعف هستند و نیاز به بررسی و رفع مشکلات دارد.
براندو[3] (۲۰۱۸)	برخی از ساختارهای سازمانی به نظر می‌رسد که در بخش‌های خاصی از بازار بهتر عمل می‌کنند، ولی نمی‌توان گفت یک بهترین روش برای سازمان‌دهی ساختار سازمانی وجود دارد. شواهدی مستحکم دربارهٔ رابطهٔ بین ساختار سازمانی و عملکرد سازمانی ارائه می‌کنند و بیان می‌کنند که ساختار سازمانی مؤثر تأثیرات مثبتی بر روی هر دو نوع عملکرد یعنی غیراقتصادی و اقتصادی دارد.

منبع: مرور مبانی نظری

به روش پدیدارشناسی است. باتوجه‌به معیارهای نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی که بر انتخاب افرادی با اطلاعات غنی و تجربه‌های دست‌اول تأکید دارد، نمونه‌گیری مصاحبه‌شوندگان باتوجه‌به میزان سابقه مدیران و اینکه از سال ۱۳۷۹ در سطوح مدیریتی بوده و تغییرات ساختار را تجربه و در یکی از شرکت‌های تابعه مشغول به کار بوده‌اند هدفمند است و تعداد ۱۹ نفر از مدیران ارشد مناطق نفت‌خیز در ستاد و شرکت‌های بهره‌بردار را شامل می‌شود. همچنین نمونه‌گیری بر اساس قوانین تحقیقات کیفی تا دستیابی به اشباع داده‌ها که معیار آن تکراری شدن اطلاعات دریافتی است، ادامه می‌یابد. ابزار گردآوری داده‌ها باتوجه‌به روش تحقیق که پدیدارشناسی است مصاحبه است. در این تحقیق از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید.

تحلیل داده‌ها با رویکرد ون منن صورت می‌گیرد که تحلیل درون‌مایه‌ای خوانده می‌شود. که شامل مجموعه فعالیت‌هایی برای بیرون کشیدن ابعاد درون‌مایه‌ای مشخص

1 Kanten
2 Stromhttps & Wber
3 Bernardo

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کننده است. ون منن، برای بیرون کشیدن درون‌مایه‌ها از متن، سه رویکرد کل‌نگر، انتخابی و جزءنگر را به کار برده است. در این پژوهش پس از مکتوب کردن هر مصاحبه، کل متن بارها خوانده شد و یک برداشت کلی از آن به‌صورت بیانیه‌ای توصیفی نوشته گردید (رویکرد کل‌نگر). سپس به تک‌تک جمله‌های متن یا دسته‌هایی از آن‌ها توجه می‌شود و از خود می‌پرسیم این جمله یا این گروه از جملات چه چیزی را می‌توانند درباره پدیده یا تجربه مربوط به آن توصیف کند؟ (رویکرد جزء نگر). و در پایان، پس از چندین بار خواندن متن، بیاناتی که به نظر می‌رسید می‌تواند در روشن کردن پدیده کاربرد داشته‌باشد، انتخاب می‌شود (رویکرد انتخابی).

۳. یافته‌ها

برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از شش مرحله رویکرد پدیدارشناسی تفسیری «ون منن استفاده شد. این رویکرد شامل مراحل ذیل است: ۱. روی‌آوری به ماهیت تجربه ۲. بررسی تجربه ۳. تأمل بر درون‌مایه‌های ذاتی پدیده ۴. نوشتن و بازنویسی تفسیری ۵. حفظ ارتباط قوی جهت‌دار با پدیده ۶. مطابقت بافت مطالعه با در نظر گرفتن اجزا و کل

جدول ۲. درون‌مایه‌های اصلی و فرعی استخراج شده از داده‌ها

درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی
پدیده تغییر ساختار سازمانی	تمرکززدایی
	تخصص‌گرایی
	کوچک‌سازی
پیامدهای تغییر ساختار سازمانی	موازی‌کاری
	رقابت‌پذیری
	احساس بی‌عدالتی
	افزایش پیچیدگی
	افزایش هزینه‌های سازمانی
واکنش‌ها به تغییر ساختار سازمانی	تمایل به جابه‌جایی
	بی‌انگیزگی
	مسئولیت‌پذیری
	بدبینی به مدیران ارشد

منبع: یافته‌های تحقیق

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

برای سنجش دقت و صحت نتایج تحلیل داده‌ها، نتایج تجزیه‌وتحلیل‌ها که شامل نوشته‌های ابتدایی مصاحبه به‌دست‌آمده از تحلیل آن‌ها بود در اختیار مشارکت‌کنندگان گذاشته شد تا در صورت عدم تأیید این نوشته‌ها با تجاربشان موارد را مشخص تصحیح نمایند. در پایان این فرایند درون‌مایه‌های استخراج شده در ۳ درون‌مایه اصلی و ۱۲ درون‌مایه فرعی خلاصه گردید.

در ادامه باتوجه‌به تجزیه‌وتحلیل مصاحبه‌ها ۳ درون‌مایه اصلی و ۱۵ درون‌مایه فرعی شناسایی شده را تشریح و نقل قول‌های مرتبط با آن‌ها ارائه می‌شود تا مبتنی بودن آن‌ها نشان داده شود:

۳-۱. درون‌مایه ۱: پدیده تغییر ساختار سازمانی

درون‌مایه اصلی اول به پدیده تغییرات ساختار سازمانی در مناطق نفت‌خیز می‌پردازد که در آن مصاحبه‌شوندگان برداشت‌های خود را از دو تغییر ساختار سازمانی در سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۹۴ ابراز داشتند و سه درون‌مایه فرعی پس از تجزیه و تحلیل اظهارات آن‌ها به‌دست آمد.

۳-۱-۱. تمرکززدایی

سازمان‌های امروزی برای باقی‌ماندن در صحنه رقابت شدید و تطبیق با شرایط محیطی، دست به تغییراتی در ساختار خود زده‌اند. آن‌ها به سمت کوچک‌شدن و عدم تمرکز گام برداشته و در ساختار خود از سلسله‌مراتب عمودی کاسته و به‌صورت تخت روی آورده‌اند. علت اصلی این روند، توجه عمده به مشتری‌مداری است. شرکت ملی مناطق نفت‌خیز هم از این قاعده مستثنی نبوده است و در جهت برنامه‌های تحول اداری اقدام به تمرکززدایی نمود و در جهت محقق کردن اهداف بلندمدت خود ناچار به انجام تغییرات ساختاری گردید. برخی از مصاحبه‌شوندگان به این موضوع اذعان نمودند؛ مثلاً یکی از این افراد که دو دوره تغییر ساختار در رده‌های مدیران میانی بود اذعان داشت که:

«به‌خاطر افزایش تولید قرار بود براساس اهداف کلان تعریف شده به تولید شش میلیون بشکه در روز برسیم که این تغییر ساختار صورت گرفت که شرکت‌ها دارای مسئولیتی مجزا از مسئولیت کل باشند؛ یعنی خودشان بتوانند تصمیم بگیرند و تمرکززدایی صورت بگیرد؛ یعنی هر شرکت به هیئت‌مدیره داشته باشد و خود دارای اختیارات جهت تصمیم‌گیری باشد».

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

یا مشارکت‌کننده دیگر بیان می‌دارد:

«به دلایل سیاسی و مدیریتی خواستن قدرت تولید نفت در دست‌تنها یک شرکت (مناطق نفت‌خیز) نباشه پس اومدن قدرت آن را شکوندند و اون رو تبدیل به ۹ شرکت کردن که هر کسی ساز خودش را بزنه. کارشون شده آزمون و خطا امروز یه طرح می‌دن فردا دوباره بر می‌گردن سر جای قبل، شدیم موش آزمایشگاهی».

۳-۱-۲. تخصص‌گرایی

یکی از اهدافی که از تغییر ساختار شرکت ملی مناطق نفت‌خیز در نظر گرفته شده بود افزایش تخصص‌گرایی با تفکیک و جداسازی واحدهای تخصصی تحت عنوان شرکت‌های اقماری بود به‌نحوی‌که ۴ شرکت خدمات تخصصی در جهت خدمات رسانی به شرکت‌های تولیدی نفت و گاز پدیدی آمد تا کارها به‌صورت تخصصی و با کیفیت بالاتر انجام شود. کارکنان بیان داشتند که:

«هدف از تغییر ساختار این بود که کارها تخصصی‌تر شود و جزئی‌نگرتر گردد، و تقسیم کار به وجود آید، هر شرکت مکان خاصی را برای خود در نظر بگیرد و زیر مجموعه خاص خود را انتخاب نماید، تغییر ساختار در سال ۷۹ برای بسیاری از کارکنان خوب بود چرا که باعث ارتقا کارکنان شد و یک مدیر منابع انسانی تبدیل به ۹ مدیر منابع انسانی شد و یا یک رئیس روابط عمومی تبدیل به نه رئیس روابط عمومی و بقیه مدیریت‌ها هم همین‌گونه شد و یک فرجی در سمت‌ها پدید آمد و کارکنان مجبور شدند تخصص خود را جهت انجام امور افزایش دهند».

«درست است که یه سری هزینه‌های اضافی این تغییر ساختار اول به شرکت وارد کرد؛ اما باعث شد که نیروهای زیادی به‌خصوص نیروی ستادی مثلاً در قراردادها و یا کالا برای شرکت تربیت کنیم و نیروهای ستادی هر شرکت را متناسب با نوع کار خود ببینند و دیگر جنرال عمل نکنند».

کوچک‌سازی حذف بخشی از نیروی کار باهدف دستیابی به سازمان کاراتر و اقتصادی‌تر و یا کوچک‌کردن ابعاد سازمان با حفظ قابلیت و توانمندی آن در پاسخ به نیازهای تحت پوشش است.

به‌طورکلی کوچک‌سازی به معنای حذف برنامه‌ریزی‌شده سمت‌ها یا مشاغل باهدف کاهش هزینه‌ها و بهبود عملکرد سازمانی است. احساسات و عواطف کارکنان در مورد کوچک‌سازی متفاوت است هر چند که کوچک‌سازی را باید بر اساس موفقیت و عدم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

موفقیت آن ارزیابی کرد که اغلب کارکنان مورد مصاحبه اذعان داشتند که درست است که هدف اولیه تغییر ساختار کوچک‌سازی ساختار مناطق نفت‌خیز بوده است؛ اما این استراتژی موفق نبوده است. به‌عنوان‌مثال یکی از مدیران بیان می‌دارد که:

«تا قبل از تغییر ساختار ۱۳۷۹ اسم شرکت تولید مناطق خشکی بود و چون بی اندازه بزرگ شد تصمیم گرفته شد که تعدادی از سمت‌های اضافی را حذف کنن پس برنامه تفکیک شرکت‌ها رو درست کردن و شرکت رو به ۹ اقمار به‌همراه یک شرکت مادر بنام مناطق نفت‌خیز جنوب درست کردن. از همون اول مشخص شد که یه سری سمت‌های اضافی و به‌خصوص کارگری و خدماتی باید از بین برن مثلاً تعداد زیادی از کارکنان کد ۲۳ (کارکنان خدماتی و کارگران فنی) را بازخرید و بازنشست کردن و تعدادی دیگر را در جایی دیگر کاریابی البته اینقدر مناطق خشکی بزرگ شده بود که کارا خوب و سریع انجام نمی‌شد. اما با این کار هم عملاً شرکت کوچیک که نشد هیچ بزرگترم شد، چرا که اغلب کارا برون سپاری شد، کارهای خدماتی مثل نظافت ساختمان‌ها، تعمیرات و ترابری و غیره به پیمونکار سپرده شد اما پول پیمونکار را کی می‌داد؟ معلومه شرکت!!! حقوق کارکنان رو کی می‌داد، شرکت با واسطه پیمونکار!!! تازه نیروی آموزش ندیده و صفر کیلومتر رو آوردیم سر کار و عملاً به‌دلیل پرداختن حقوق ناچیز تمایلی به کار کردن هم نداشتن با این کار شرکت که کوچیک نشد هیچ، دارای بدنه بزرگ‌تر و بی‌کیفیت‌تر هم شد».

۳-۲. درون‌مایه ۲: پیامدهای تغییر ساختار سازمانی

درون‌مایه اصلی دوم پیامدهای حاصل از تغییرات ساختار سازمانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز است که پاسخ‌دهندگان تجربه زیستی و احساسات خود را از این تغییرات بیان نمودند و در قالب پنج درون‌مایه فرعی، موازی‌کاری، رقابت‌پذیری، احساس بی‌عدالتی، افزایش پیچیدگی و افزایش هزینه‌های سازمانی، این نظرات دسته‌بندی شد.

۳-۲-۱ موازی‌کاری

زمانی که تغییرات ساختار سازمانی با مطالعه و برنامه قبلی صورت نگیرد ممکن است که بعضی از واحدهای سازمانی که دچار تغییرات شده‌اند وظایفی را انجام دهند که با یکدیگر هم‌پوشانی داشته باشد و برنامه‌ریز از این هم‌پوشانی غافل شده باشد به‌ویژه در ساختارهای مدولار و اقماری این موازی‌کاری و تشتت وظایف به‌شدت ملاحظه می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مشارکت‌کنندگان به گونه‌های مختلف تجربیات خود را از این موازی‌کاری ابراز داشتند، مثلاً یکی از آن‌ها بیان می‌دارد که:

«نگاه کنید الان برای یک تغییر سمت باید از امور اداری و تأمین و تخصیص خودمون این کار انجام بشه بعد بره ستاد و تأمین و تخصیص ستاد هم اون رو تأیید کنن و تغذیه انجام بشه تا فرد بتونه رو سمت بشینه، قبلاً این‌طور نبود، شما فقط کافی بود درخواست رو به تأمین و تخصیص میدادین درجا کار تمام بود این‌طور فقط وقت و زمان و هزینه از بین می‌ره».

۳-۲-۲. رقابت‌پذیری

در تغییرات ساختار اقماری یکی از اهداف تخصص کردن امور میان اقمارها و همچنین رقابت‌پذیر کردن شرکت‌ها است. به‌نحوی‌که اقمارهای دارای مدیریت مجزا در تولید و خدمات با یکدیگر به رقابت بپردازند. سازمان‌های دولتی که قابلیت واگذاری به بخش خصوصی را ندارند از این قاعده مستثنی نیستند و لذا با قرار دادن الگوهای ساختاری نیازمند ایجاد این حس رقابت میان سازمان‌های دولتی است. هر چند باید اذعان داشت که این رقابت نباید به‌گونه‌ای باشد که کارکنان مأموریت و رسالت اصلی سازمان مادر را فراموش نمایند و تنها به شرکت اقمار توجه داشته باشند. یکی از نکات مثبیت که کارکنان مناطق نفت‌خیز جنوب از تغییر ساختار وظیفه‌ای به اقماری بیان نمودند افزایش تعلق سازمانی به شرکت اقمار و حس رقابت‌پذیری با سایر شرکت‌های اقماری مناطق نفت‌خیز بوده است، به‌عنوان‌مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد که:

«تا زمانی که شرکت مناطق خشکی بود به دلیل بزرگ‌بودن شرکت تنها با واحد خودم سروکار داشتم و با سایر پرسنل شرکت مراوده و دادوستدی نداشتم؛ اما زمانی که شرکت‌های نفت و گاز به وجود اومد و من در شرکت... قرار گرفتم با اغلب همکاران شرکت آشنا شدم که اصلاً توجه‌ای بهشون نمی‌کردم، چون یه عِرقی نسبت به شرکت پیدا کردم و دوست دارم شرکتم نسبت به سایر شرکت‌های مناطق نفت‌خیز نام بر و آن باشه و از دیگران بهتر کار کنه هر چند تولید نفت ما با توجه به شرکت کارون که میادین بیشتری داره کمتره اما پراکندگی جغرافیایی ما بیشتر و صمیمیت بین همکارا از هر شرکتی بالاتره».

۳-۲-۳. احساس بی‌عدالتی

ادراک کارکنان از عدالت در سازمان عاملی بسیار اساسی و اثرگذار بر پیامدهای کاری و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

سازمانی متعدد است. مهم‌ترین عامل در عدالت سازمانی، ساختار سازمانی و خود سازمان است. بدین‌گونه که در اهداف و شغل‌های سازمانی تفاوت‌هایی وجود دارد. اگر در ساختار و مقررات حاکم بر سازمان مواردی باشد که تبعیض به وجود آورد مسلماً بی‌عدالتی را نیز به دنبال خواهد داشت. تعدادی از مشارکت‌کنندگان به این امر اذعان داشتند به‌عنوان‌مثال یکی از مشارکت‌کنندگان بیان داشت که:

«با تغییر ساختار تغییر سمت‌ها هم انجام شد، برای بسیاری از کارکنان خوب شد و باعث ارتقا و تغییر حقوق و شرایطشون شد و مشکل منابع انسانی تا حدودی حل شد. اما این فقط برای کارکنان بالادست بود؛ اما کارکنان پایین‌دست بهره‌ای از این تغییر ساختار نبردند. قبل از تغییر ساختار به کارکنان فنی بهای بیشتری می‌دادند و به ستادی‌ها بهای کمتر، اما یواش‌یواش این تفاوت از بین رفت و حتی ستادی‌ها قدرت بیشتری پیدا کردند»

۳-۲-۴. افزایش پیچیدگی

بسیاری از کارکنان اذعان داشتند که قبل از تغییر ساختار مجدد در سال ۱۳۹۳ و ۱۳۹۴ پیچیدگی افقی بسیار زیاد بود مثلاً یکی از مصاحبه شوندگان اذعان داشت که:

«قبلاً اگر می‌خواستی بری یه سمت دیگه راحت‌تر بود کافی بود به تأمین و تخصیص مراجعه می‌کردی و یا رییست یه زنگ می‌زد به تأمین و تخصص تا برات کاریابی می‌کردن!!! اما یه زمانی با ستاد ۱۰ شرکت داشتیم که ۱۰ مدیریت منابع انسانی داشت و ۱۰ تا امور حقوقی و قراردادها و ۱۰ تا بازرگانی و مدیریت‌های دیگه!! اگه بخواستی کاریابی کنی و آشنا نداشتی باید یکی‌یکی به اونا مراجعه کنی و اول بدونی کدوم سمت خالیه بعد می‌رفتی با رئیس و مدیرعامل مربوطه وارد مذاکره می‌شدی تا دلشون به رحم به یاد و تو رو بپذیرن، این‌قدر شرکت و اداره درست شد و بعضی وقتا توشون گم می‌شدی»

۳-۲-۵. افزایش هزینه‌های سازمانی

تغییر ساختار می‌تواند افزایش هزینه‌های سازمانی را در پی داشته باشد در ساختارهای اقماری و جغرافیایی ای مسئله مشهود است به‌ویژه اگر فاصله شرکت مادر و اقمارها با یکدیگر متفاوت باشد و یا جغرافیای محل فعالیت شرکت وسیع و یا صعب‌العبور باشد یکی از مشارکت‌کنندگان بیان داشت که:

«قبلاً چند تا مدیر داشتیم که تنها مدیرا و رؤسای ادارات مستقیم زیر نظر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مدیرعامل منشی و راننده داشتن اما وقتی شرکتا به وجود اومدن هر مدیر تبدیل به ۱۰ مدیر شد و هر رئیس تبدیل به ۱۰ رئیس به همشون هم منشی و راننده و آبدارچی و اتاق و فضا و امکانات دادیم تازه برا یه جلسه توی اهواز یا تهران همه اینا باید بلند می‌شدن میومدن اهواز یا می‌رفتن تهران، حالا حساب کن پول اقامت و هتل و خوردوخوراک و ایاب‌وذهاب و بقیه چیزا قبلاً تنها بر حسب نیاز یه مدیر می‌رفت تهران جلسه‌اش انجام می‌شد والسلام!!!

۳-۳. درون‌مایه ۳: واکنش‌ها به تغییر ساختار سازمانی

واکنش کارکنان به تغییرات سازمانی متفاوت بوده است آن‌ها در بیان تجربیات خود احساسات متفاوتی از خود بروز دادند که در قالب تمایل به جابه‌جایی، کم‌کاری، بی‌انگیزگی، مسئولیت‌پذیری، بدبینی به مدیران ارشد نظرات آن‌ها دسته‌بندی شده است. البته دیدگاه‌ها متفاوت کارکنان در خصوص مسئولیت‌پذیری و سایر مولفه‌های شناسی شده ناشی از این است که افرادی که اذعان به مسئولیت‌پذیری نمودند از ابتدای تغییرات ساختاری در پست‌های مدیریتی مشغول به کار شدند.

۳-۳-۱. تمایل به جابجایی

یکی از واکنش‌هایی که کارکنان از تغییرات ساختاری از خود بروز می‌دهند مربوط به تمایل به جابه‌جایی است. مثلاً یکی از مشارکت‌کنندگان عنوان می‌نماید که:

«ما شب و روز داشتیم تو ان جی آل جون می‌کندیم؛ اما بعضیا زرنگ بودن شروع‌کردن به انتقالی گرفتن به جاهای راحت تازه دوزاریمون افتاد که ما می‌تونیم بریم تو ستاد، که جاها پر شدن. دیگه خدا قسمت کرد و رفتیم دانشگاه و مدرک گرفتیم و توی همین اوضاع‌واحوال بود که شرکت‌ها درست شدن و منم انتقالی گرفتم از عملیات اومدم قراردادها تازه فهمیدم عمرم رو این چند سال تو بیابونا حروم کردم».

۳-۳-۲. بی‌انگیزگی

انگیزش شغلی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در موفقیت و عقب‌ماندگی سیستم بوده و در صورت بی‌توجهی به آن، باعث هدررفتن منابع سازمان می‌شود. در ساختارهای اقماری به دلیل اینکه کارکنان اقمارها خود را در مرکز عملیات می‌دانند و احساس می‌نمایند که کارکنان شرکت مادر تنها استفاده‌کننده از زحمات آن‌ها در حوزه عملیات هستند به‌مرورزمان دچار بی‌انگیزگی می‌شوند به‌خصوص این امر در بین کارکنان بخش عملیات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شایع‌تر است؛ مثلاً یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند که:

«من و دوست قدیمیم با همدیگه آموزشگاهی بودیم و با هم دیپلم گرفتیم و افتادیم عملیات، چند سال که با هم تو تعمیرات بودیم اون انتقال گرفت رفت ستاد الان نگا کن اون چی داره و من چی دارم اون توی خونه بی تایپ نشسته و به من به‌زور یه آپارتمان دادن، صبح می‌ره سرکار و بعدازظهر خونه شه و به زن و بچه‌اش می‌رسه نه خطری و نه دردسری، تازه هر سال ارزشیابی الف می‌گره و اضافه کاریش رو کامل می‌گیره!!! چند باری رفتم پنج‌طبقه بشون سر بزنم اولاً نه خودش کاری داره انجام بده و نه کل راهروشون. موندم اینا رئیسی، کسی ندارن بشون بگه چکار می‌کنین، اون وقت من باید بکوبم از اینجا دو سه ساعت برونم تا به کارخونه به رسم و تو هوای گرم و شرجی یا سرما و بارون بشینم تعمیرات انجام بدم اگه یه چیزی هم خراب شد صاف میندازن گردن تو... من هم دیگه یاد گرفتم کارا رو همین‌طور می‌ندازم پشت گوش مگه مغز خر خوردم که ما کار کنیم ستادی‌ها حالش ببرن...»

۳-۳-۳. مسئولیت‌پذیری

اغلب مدیرانی که با آن‌ها مصاحبه شده است اذعان می‌دارند که در قبال کارکنان و وظایف محوله نسبت به قبل از اینکه مدیر شوند و قبل از تغییر ساختار که به‌صورت واحد فعالیت می‌نمودند، احساس مسئولیت بیشتری دارند، مثلاً یکی از مدیران شرکت‌های نفت و گاز بیان می‌دارد که:

یا دیگری بیان می‌کنه که از سال ۸۲ که بنده رئیس... شرکت شدم ده برابر زمانی که تو ستاد بودم دارم کار می‌کنم اصلاً انگار این کار شده بچه‌ام فقط فکرم آینه که چطور می‌تونم برنامه‌ریزی کنم که کارا رو سریع‌تر انجام بدیم»

۳-۳-۴. بدبینی به مدیران ارشد

بدبینی سازمانی را می‌توان به‌مثابه نگرش‌های خاص یا عام افراد دانست که معطوف به احساس ناامیدی، ناامنی، فقدان امیدواری، احساس عصبانیت و بی‌اعتمادی به نهادها، اشخاص، گروه‌ها دانست. در تغییرات سازمانی که در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب اتفاق افتاده است اغلب مدیران بر این باور هستند که وزارت نفت قصد درهم شکستن قدرت و اقتدار مناطق نفت‌خیز را داشته است یکی از مصاحبه‌شوندگان ابراز می‌دارد که:

«باور کن کسانی که اون بالا نشستن اصلاً شناختی روی نفت و ساختار اون ندارند اول

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

اومدن مناطق خشکی رو ۱۰ شرکت‌کردن ۱۴ سال بعد ۵ شرکت، یه مرتبه خارگ رو جدا می‌کنن یه مرتبه دیگه بهداشت و درمان رو!! آخر حیاتی‌ترین صنعت کشور رو که همیشه با آزمون‌وخطا اداره کرد، هر دم و دقیقه یه تصمیم می‌گیرن... حداقل یه نقشه جامع بزارن و بر اساس اون برن جلو الان یه تصمیم رو بگین تو این چند سال که به درد پرسنل و صنعت خورده باشه»

بحث و نتیجه‌گیری

ساختار شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۹۳ دو تغییر عمده به خود دیده‌است، ابتدا این شرکت به ۱۰ شامل یک ستاد مرکزی و نه شرکت فرعی شکل گرفت. ستاد مرکزی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب دارای هفت مدیریت تولید، امور فنی، امور مالی، مهندسی و ساختمان، منابع انسانی، برنامه ریزی تلفیقی و تدارکات و امور کالا است. این شرکت دارای پنج شرکت بهره بردای نفت و گاز تابع شامل کارون، مارون، آغا جاری، گچساران، و مسجد سلیمان است که بر اساس موقعیت جغرافیایی و میدان‌های اصلی تحت اختیار نام گذاری شده و فعالیت می‌کنند و چهار شرکت خدماتی ـ تخصصی با تجدید نظر در بخش‌هایی از مدیریت‌ها و ادارات ستادی مناطق نفت‌خیز جنوب تشکیل شد که شامل شرکت خدمات مهندسی توربین جنوب، شرکت پیراحفاری ایران، شرکت خدمات ترابری و پشتیبانی نفت و شرکت خدمات رفاهی نفت بود نیز متعاقب آن‌ها تشکیل شد ولی در سال ۱۳۹۵ مجدد تغییر ساختار داده و ۴ شرکت خدماتی ـ تخصصی مجدداً در ستاد مرکزی ادغام گردید. بر همین اساس این پژوهش به تجربه زیستی مدیران مناطق نفت‌خیز جنوب از تغییرات ساختار سازمانی پرداخته است. یافته‌ها این تحقیق نشان می‌دهد که این تجربه می‌تواند پیامدها و واکنش‌های متفاوتی بر روی مدیران سازمان داشته باشد. درون‌مایه‌های استخراج شده در این تحقیق شامل ۳ درون مایه اصلی و ۱۲ درون مایه فرعی می‌باشد که درون‌مایه‌های اصلی عبارت بودند از: پدیده تغییر ساختار سازمانی، پیامدهای تغییر ساختار سازمانی و واکنش‌ها به تغییر ساختار سازمانی.

در پاسخ به سؤال اول تحقیق مبنی بر تجربه زیستی مدیران مناطق نفت‌خیز جنوب از تغییرات ساختار سازمانی چیست؟ پس از مصاحبه و تجزیه‌وتحلیل آن‌ها و کدگذاری داده‌ها سه درون‌مایه فرعی تمرکززدایی، تخصص‌گرایی و کوچک‌سازی از مصاحبه‌ها استخراج شد. باتوجه‌به اینکه عمده تصمیم‌گیری‌ها در حوزه تولید نفت تا سال ۱۳۷۹ در شرکت ملی مناطق خشکی انجام می‌گرفت و روند تصمیم‌گیری بسیار کند

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

انجام می‌شد و انحصار کامل در حوزه تولید به وجود آمد. وزارت نفت اقدام به تغییر ساختار عمده در سطح شرکت ملی نفت نمود به‌طوری‌که شرکت‌های مختلفی از دل تولید مناطق خشکی به وجود آمد و سهم شرکت مادر ۹ شرکت گردید که در حوزه تولید نفت و گاز و خدمات فنی و تخصصی شروع به فعالیت کردند. هر یک از شرکت‌ها دارای هیئت مدیره مجزا و تفویض اختیار نسبتاً زیادی داشتند با این وجود هنوز زیر نظر شرکت ستاد مشغول به فعالیت بودند اغلب مدیرانی که با آن‌ها مصاحبه شد اذعان داشتند که این تفویض اختیار در راستای کاهش تمرکز و قدرت مناطق خشکی انجام گرفته است. یکی از اهدافی که از تغییر ساختار شرکت ملی مناطق نفت‌خیز در نظر گرفته شده بود افزایش تخصص‌گرایی با تفکیک و جداسازی واحدهای تخصصی تحت عنوان شرکت‌های اقماری بود به‌نحوی که ۴ شرکت خدمات تخصصی در جهت خدمات‌رسانی به شرکت‌های تولیدی نفت و گاز پدیدی آمد تا کارها به‌صورت تخصصی و با کیفیت بالاتر انجام شود. کوچک‌سازی حذف بخشی از نیروی کار با هدف دستیابی به سازمان کاراتر و اقتصادی‌تر و یا کوچک کردن ابعاد سازمان با حفظ قابلیت و توانمندی آن در پاسخ به نیازهای تحت پوشش است.

اغلب مشارکت‌کنندگان در مصاحبه داشتند که درست است که هدف اولیه تغییر ساختار کوچک‌سازی ساختار مناطق نفت‌خیز بوده است؛ اما این استراتژی موفق نبوده است. چرا که نه بخش خصوصی به‌صورت فعال وارد عرصه نفت شد و نه اینکه بدنه شرکت سبک‌تر گردید؛ چون با استفاده از نیروهای حجمی و پیمانکاری عملاً تعداد نیروهای تحت پوشش شرکت افزایش پیدا کرد و مشکلات دیگری به وجود آورد.

در پاسخ به سؤال دوم تحقیق که پیامدهای حاصل از تغییرات ساختار سازمانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز را از دید مدیران مطرح می‌نماید، پاسخ‌دهندگان تجربه زیستی و احساسات خود را از این تغییرات بیان نمودند و در قالب شش درون‌مایه فرعی، موازی‌کاری، رقابت‌پذیری، احساس بی‌عدالتی، افزایش پیچیدگی و افزایش هزینه‌های سازمانی، این نظرات دسته‌بندی شد. موازی‌کاری در ساختارهای اقماری که بر اساس محصول یا جغرافیایی شکل نگرفته باشند به‌وضوح مشاهده می‌شود. زمانی که تغییرات ساختار سازمانی با مطالعه و برنامه قبلی صورت نگیرد ممکن است که بعضی از واحدهای سازمانی که دچار تغییرات شده‌اند وظایفی را انجام دهند که با یکدیگر هم‌پوشانی داشته باشد و برنامه‌ریز از این هم‌پوشانی غافل شده باشد به‌ویژه در ساختارهای مدولار و اقماری این موازی‌کاری و تشتت وظایف به‌شدت ملاحظه می‌شود. یکی از نکات مثبت که کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مناطق نفت‌خیز جنوب از تغییر ساختار وظیفه‌ای به اقماری بیان نمودند افزایش تعلق سازمانی به شرکت اقمار و حس رقابت‌پذیری با سایر شرکت‌های اقماری مناطق نفت‌خیز بوده است. درون‌مایه دیگر پیامدهای تغییر ساختار سازمانی احساس بی‌عدالتی است. برای اینکه نیروی انسانی در سازمان به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و با پیشینه ارزش‌آفرینی برای سازمان تبدیل گردد، لازم است شرایطی برای آنان فراهم شود تا بتوانند با امنیت، آرامش و بدون دغدغه خاطر به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته، در راستای اهداف سازمان حداکثر کوشش و توانایی‌های خود را به کار بگیرند و به‌اصطلاح در کار درگیر شودند. ادراک کارکنان از عدالت در سازمان عاملی بسیار اساسی و اثرگذار بر پیامدهای کاری و سازمانی متعدد است درون‌مایه آخر که از پیامدهای تغییر ساختار سازمانی به دست آمد، افزایش هزینه‌های سازمانی بود. تغییر ساختار می‌تواند افزایش هزینه‌های سازمانی را در پی داشته باشد در ساختارهای اقماری و جغرافیایی این مسئله مشهود است به‌ویژه اگر فاصله شرکت مادر و اقمارها با یکدیگر متفاوت باشد و یا جغرافیای محل فعالیت شرکت وسیع و یا صعب‌العبور باشد از طرفی دیگر اگر تفویض اختیار مناسبی به اقمارها انجام نگیرد هزینه‌های تصمیم‌گیری، مذاکرات و هماهنگی بین شرکت‌ها به‌شدت بالا می‌رود.

در پاسخ به سؤال سوم تحقیق مبنی بر واکنش مدیران به تغییرات ساختار سازمانی مناطق نفت‌خیز جنوب بر اساس الگوی ذهنی آن‌ها کدام‌اند؟ پس از استخراج مصاحبه‌ها مشخص شد که واکنش کارکنان به تغییرات سازمانی متفاوت بوده است آن‌ها در بیان تجربیات خود احساسات متفاوتی از خود بروز دادند که در قالب تمایل به جابه‌جایی، کم‌کاری، بی‌انگیزگی، مسئولیت‌پذیری، بدبینی به مدیران ارشد نظرات آن‌ها دسته‌بندی شده است. البته دیدگاه‌ها متفاوت کارکنان در خصوص مسئولیت‌پذیری و سایر مؤلفه‌های شناسایی‌شده ناشی از این است که افرادی که اذعان به مسئولیت‌پذیری نمودند از ابتدای تغییرات ساختاری در پست‌های مدیریتی مشغول به کار شدند. یکی از واکنش‌هایی که کارکنان از تغییرات ساختاری از خود بروز می‌دهند مربوط به تمایل به جابه‌جایی است. در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، ارتقا و ترفیع کارکنان بر اساس یک سیستم خاص تعریف شده است که افراد در فواصل زمانی و با شرط ارزیابی عملکرد مناسب رتبه سازمانی اخذ می‌نمایند. این افراد دارای یک رتبه شخصی هستند و هر پست سازمانی هم برای یک رتبه شخصی تعریف شده است زمانی که رتبه شخصی و سازمانی با یکدیگر برابر می‌شود عملاً پیشرفت شغلی فرد مسدود شده و فرد از مواهب پیشرفت شغلی محروم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

می‌شود بر همین اساس جابه‌جایی پرسنل در این شرکت به‌شدت به چشم می‌خورد. با تغییرات ساختار سازمانی و افزایش پست‌ها این جابه‌جایی‌ها بیشتر به چشم می‌آید.

درون‌مایه فرعی بعدی مربوط به بی‌انگیزگی کارکنان بود. در ساختارهای اقماری به دلیل اینکه کارکنان اقمارها خود را در مرکز عملیات می‌دانند و احساس می‌نمایند که کارکنان شرکت مادر تنها استفاده‌کننده از زحمات آن‌ها در حوزه عملیات هستند به‌مرورزمان دچار بی‌انگیزگی می‌شوند به‌ویژه این امر در بین کارکنان بخش عملیات شایع‌تر بود.

منابع

امیرنژاد، ق. اژدری، پ. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید). *فصلنامه علمی‌پژوهشی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر*. سال یازدهم، شماره اول، پیاپی (۶۳): ۲۷۳-۲۹۶.

جاجرمی زاده محسن، تدین اعظم. رابطه ساختار سازمانی با مدیریت منابع انسانی و عملکرد؛ مطالعه‌ای در شرکت گاز استان فارس. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۳۹۸؛ ۱۰ (۴۰):۱۸۷-۲۰۶

حیدری گوجانی، م. و مصلح قهفرخی، ز. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینی سازمان (مطالعه موردی: شرکت گاز استان چهارمحال‌وبختیاری). *فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی*، ۲ (۴): ۱۳۸-۱۲۷.

رابینز، ا. (۱۳۹۷). *تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران انتشارات صفار.

سراجی، ر. شوقی، م. (۱۳۹۴). بررسی رابطه ساختار سازمانی با توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار. *فصلنامه توسعه مدیریت پولی و بانکی*، سال سوم، شماره ۷: ۹۵-۱۱۶

طیبی شیرمردی، م میرزایی، ن. (۱۳۹۵). بررسی رابطه ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت شهرداری تهران. *فصلنامه مطالعات شهری*. سال ۹ شماره ۲۹: ۶۷-۷۴

کیا، ب. کیا، ب. مقصودلو راد، م. (۱۳۹۶). رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و ساختار سازمانی باتوجه‌به نقش میانجی سبک رهبری (مطالعه موردی: اداره کل بیمه سلامت استان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

گلستان)، *مدیریت کسب‌وکار*، ۴ (۱۱): صص ۹۷-۴۳

میرکمالی، س، م. فرهادی راد، ح. (۱۳۹۲). کنکاش در ساختارهای سازمانی دانشگاه به‌منظور ارائه یک مدل تلفیقی. *فصلنامه علمی ـ پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، سال ۵ شماره ۱: ۷۵- ۱۰۰

میرهاشم، م. و پاشا شریفی، ح. (۱۳۸۹). رابطه بین ادراک از عوامل محیط کار (نقش‌های شغلی، ویژگی‌های شغل، سبک نظارتی، و ساختار سازمانی) و سطح درگیری شغلی اعضا هیئت علمی، *مطالعات روانشناختی*، دوره ۶، شماره ۴: ۵۷-۸۳.

Ali, M., Ali, I., Al-Maimani, K, A., Park, K. (2018). The effect of organizational structure on absorptive capacity in single and dual learning modes. 3 (3), Journal of Innovation & Knowledge, 108-114.

Bernardo, A., (2018), Hierarchical structure and search in complex organizations. Management science, 56 (5), 831-848.

Kanten, P., Kanten S., and Gurlek, M. (2015) "The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance", Procardia Economics and Finance, 23 (13), 58–66.

Mihm, J., Loch, C. H., Wilkinson, D., & Huberman, B. A. (2010). Hierarchical structure and search in complex organizations. Management science, 831-848.

Soderstrom, S, B., Weber, K. (2020) Organizational Structure from Interaction: Evidence from Corporate Sustainability Efforts. Administrative Science Quarterly Volume 65, Issue 1, March 2020, Pages 226-271.

Wang, S., Zhou, X. (2019). New Insights into Organization Structure and Business Process: An Integrative Point of View. Open Journal of Business and Management, 7, 1953-1961

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Identifying the lived experience of National Iranian South Oil Company managers of organizational structure changes

Foad Makvandi[1]

Abstract

The organizational structure of the southern oil-rich regions underwent fundamental changes in two stages since 1379. This research was carried out with the aim of identifying the lived experience of the managers of the oil-rich areas in the south of organizational structure changes, which method is qualitative and phenomenological. The research sample consisted of 19 senior managers of oil-rich areas in the headquarters and operating companies, which was conducted with the purposeful sampling method until the data was completely saturated. The data obtained from the interview were analyzed by Van Manen's method and three main themes and 12 sub-themes were identified. The first main theme is the phenomenon of organizational structure change, which includes 3 sub-themes, the second main theme is the consequences of organizational structure change, which includes 5 sub-themes, and the third main theme is reactions to organizational structure change, which includes 4 sub-themes.

Keywords: organizational structure, downsizing, decentralization, satellite structure, specialization

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

1 Department of public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
foad.makvandi@iau.ac.ir