

آسیب شناسی و تعیین علل و موانع نهادینه سازی نظامهای مدیریتی مستقر در شرکت پالایش نفت تبریز

دکتر مجید باقرزاده^۱

غفار تاری^۲

مسعود صفرزاده^۳

چکیده

هدف این مقاله آسیب شناسی و تعیین موانع نهادینه سازی نظامهای مدیریتی، پس از استقرار آنها در سازمانها می باشد. جامعه آماری این تحقیق شرکت پالایش نفت تبریز می باشد که نمونه ای مشتمل بر ۹۴ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب گردیده است. موانع نهادینه سازی به دو گروه موانع انسانی و موانع سازمانی تقسیم شده و مورد بررسی قرار گرفته اند. نتایج تحقیق نشان می دهد که اهمیت و تأثیر - موانع انسانی در مقایسه با موانع سازمانی بیشتر است. همچنین در مجموعه موانع انسانی، عامل عدم جاری سازی بند رضایتمندی کارکنان در خط مشی نظامهای مدیریتی بعنوان مهمترین مانع شناخته شد.

واژه های کلیدی:

آسیب شناسی، نظام های مدیریتی، نهادینه سازی، موانع انسانی، موانع سازمانی

۱ - عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (Bagherzadeh@iaut.ac.ir)

۲ - مربی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند

۳ - کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

مقدمه

امروزه بیشتر مدیران کارخانه‌ها و موسسات بزرگ دریافته‌اند که دیگر قادر نیستند با ساختار کهنه «مدیریت کلاسیک» بر محور تیئوریسم^۱ باقی مانده از یکصد سال پیش سازمانها را در پیچ و خم مشکلاتی که از هر سو آنها را احاطه کرده است، اداره و راهبری کنند (یوکسون، ۱۳۷۹، ۱). آنها کاملاً درک کرده‌اند که به منظور کسب توفیق در کار و یا حتی بقای موسسات خود در دنیای اقتصادی جدید می‌بایست در سطوح بالاتر و برتر از دیگر شرکت‌ها قرار گیرند. این بدان معناست که ضرورت دارد کالاها و خدماتشان از کیفیت بالایی برخوردار بوده و کیفیت محصولات و خدمات، کیفیت کارهای روزمره و دستور کارها، مستند و قابل نگهداری و باثبات باشد (مهربان، ۱۳۷۷، ۱). کسب موفقیت برای حضور پیوسته نه مقطعی در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی تحت تأثیر رقابت‌های فشرده و فزونی عرضه بر تقاضا همواره به دو عامل اساسی «کیفیت» و «قیمت» بستگی دارد. گرچه عوامل مهم دیگری همچون حفظ محیط زیست، دوام، ایمنی، خدمات پس از فروش، بهنگام‌بودن و احترام به مشتریان را نیز نمی‌توان نادیده گرفت. استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ در زمینه کیفیت گفتگو می‌کند، نه فقط کیفیت محصول نهایی، بلکه کیفیت عملکرد صحیح تمامی بخش‌های یک سازمان که در مجموع در کیفیت محصول یا خدمت عرضه شده توسط یک سازمان یا به عبارتی دیگر در کیفیت کل سازمان تجلی می‌یابد (جلوداری، ۱۳۸۴، ۵-۶).

سه حرکت اساسی در زمینه توسعه استانداردهای نظامهای مدیریتی قابل مشاهده و تبیین است. حرکت اول ارتقای سطح استانداردهای مدیریتی است که برای مثال آخرین ویرایش استانداردهای نظامهای مدیریتی در سال ۲۰۰۰ منتشر شده است. حرکت بعدی توسعه استانداردهای سایر نظامهای مدیریتی از جمله سیستم مدیریت زیست محیطی (EMS) و سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت

^۱ . Taylorism

حرفه‌ای (OHSAS) به عنوان حلقه‌های مکمل نظام‌های مدیریت کیفی و در نهایت استقرار سیستم یکپارچه مدیریتی در سازمانها بر اساس الگوهای استاندارد می‌باشد. در نهایت حرکت سوم توسعه استانداردهای مدیریت خاص صنایع است که ISO/TS/6949 در صنایع خودروسازی و HACCP در صنایع غذایی و بهداشتی از آن جمله‌اند. در سالهای اخیر تعداد شرکت‌هایی که موفق به دریافت انواع مختلف گواهی‌نامه‌های استاندارد مانند استاندارد مدیریت کیفیت، استاندارد زیست محیطی و استاندارد بهداشت حرفه‌ای و ایمنی شده‌اند افزایش قابل توجهی داشته و هرروز به تعداد شرکت‌های دارای این گواهی‌نامه‌ها افزوده می‌شود. خوشبختانه حمایت‌های دولت انگیزه خوبی برای پیاده‌سازی این استانداردها در سطح موسسه‌ها به وجود آورده که می‌توان به تسهیلات جهت صادرات اینگونه محصولات اشاره کرد (جوادی، ۱۳۷۹، ۷۷).

شرکت پالایش نفت تبریز بعنوان عضوی از صنعت پالایش کشور که شامل ۹ شرکت پالایشی است، در راستای تحقق اهداف نظام جمهوری اسلامی ایران در جهت ایفای نقش موثر در سیاستها و راهبردهای عمرانی دولت، رسالت تصفیه نفت خام دریافتی و تبدیل آن به فراورده‌های مختلف نفتی از قبیل بنزین، نفت گاز، گازمایع و غیره را طبق استانداردهای شرکت ملی پالایش و پخش فراوردهای نفتی ایران، به منظور تامین بخشی از انرژی مورد نیاز شمالغرب کشور بر عهده دارد. پس از آن که ساختار آن در ۱۳۷۷ به شرکتی تغییر یافت این شرکت حرکت بسوی یک بنگاه اقتصادی را اساسی‌ترین محور خود قرار داد. به همین منظور با تأمین منابع لازم در راستای جاری سازی و استقرار نظام‌های مدیریتی ISO9000 مدیریت کیفیت، ISO14000 مدیریت زیست محیطی و ISO18000 مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای برآمد و این نظامها را به ترتیب در سالهای ۷۸، ۷۹ و ۸۰ مستقر کرد. این نظام‌های مدیریتی به منظور ضابطه‌مندسازی فعالیت‌ها و فرایندها برای تحقق استانداردهای الزام شده در شرکت پالایش نفت تبریز بکار گرفته شدند. اما با گذشت حدود ۸ سال از استقرار این نظام‌های مدیریتی، یافته‌های حاصل از

ممیزی‌های داخلی و برداشت تیم‌های خودارزیابی نشان می‌دهد که استانداردهای مذکور بطور اثربخش استقرار نیافته و نهادینه نشده‌اند. لذا در این تحقیق به بررسی و تعیین موانع نهادینه سازی این نظام‌های مدیریتی در شرکت پالایش نفت تبریز پرداخته شده است.

اهداف تحقیق

- ۱- تبیین وضعیت موجود و سنجش اثر بخشی نظام‌های مدیریتی مستقر در شرکت.
- ۲- شناسایی عوامل و موانع موجود در استقرار اثربخش نظام‌های مدیریتی مستقر در شرکت.
- ۳- شناسایی آسیب‌های وارده به فعالیتها و فرآیندهای شرکت در اثر اجرا و پیاده سازی سیستم‌های مدیریت.

سئوالات و فرضیه‌های تحقیق

سئوال اصلی این تحقیق عبارت است از اینکه: "علل و موانع نهادینه سازی و استقرار اثربخش نظام‌های مدیریتی در شرکت پالایش نفت تبریز چیست؟" پس از بررسی‌های مقدماتی دو دسته از عوامل موثر در عدم استقرار اثربخش نظام‌های مدیریتی در شرکت شامل موانع سازمانی و موانع انسانی شناسایی شدند و بر این اساس، فرضیه تحقیق به صورت زیر تدوین شده است:

- موانع انسانی بیشتر از موانع سازمانی در نهادینه سازی نظام‌های مدیریتی در شرکت پالایش نفت تبریز موثر بوده است.

پیشینه تحقیق

سازمان بین المللی استاندارد (ISO) که مقر آن در ژنو می باشد در ۲۴ فوریه ۱۹۴۷ به منظور یکپارچه کردن تدوین استاندارد در سراسر جهان، ایجاد تسهیلات در تجارت بین المللی، حمایت از تولیدکننده و مصرف کننده و توسعه همکاریهای علمی، تکنولوژیکی، اقتصادی و ... با عضویت ۲۵ کشور تأسیس شد. به دنبال پیوستن تدریجی سایر کشورهای جهان این سازمان در حال حاضر دارای ۱۳۲

عضو شامل ۹۰ عضو اصلی، ۳۴ عضو مکاتبه ای و ۸ عضو مشترک می باشد که موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران از جمله اعضای اصلی آن بوده و با فعالیت در کمیته‌های فنی ایزو در تدوین استانداردهای بین المللی مشارکت دارد (جلوداری، ۱۳۸۴، ۵). استانداردهای ایزو به مدیریت کیفیت فراگیر اشاره دارند. مدیریت کیفیت فراگیر اقدامی هوشمندانه، آرام و مستمر است که تأثیر سینرژیک در تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و ارتقاء سطح رقابت در بازار ختم می شود (حاجی شریف، ۱۳۷۶، ۲۴). در ادامه استانداردهای مدیریت کیفیت، بهداشت حرفه‌ای و ایمنی و استاندارد زیست محیطی مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

استاندارد مدیریت کیفیت (ایزو ۹۰۰۰)

ایزو ۹۰۰۰ استاندارد برای تضمین کیفیت است. جهت اخذ این استاندارد باید رویه‌های کاری ایجاد و مستندسازی شوند، کارکنان برای پیروی از رویه‌ها آموزش داده شوند، خدمات با استفاده از شاخص‌های عملکردی سنجیده شده و در مقابل استانداردهای ایزو تعیین شده ارزیابی شوند، و شرکت با استفاده از یک گروه خارجی قابل قبول ممیزی شود. منافع ایزو ۹۰۰۰ شامل موارد زیر می‌باشد: افزایش کارایی، بهبود هماهنگی، کارکنان انگیزش یافته، صرفه جویی در هزینه‌ها، اشتباهات اندک، کاهش دوباره کاری‌ها، ضایعات کم، فرصتهای بیشتر در بازار، افزایش رضایت مشتری، افزایش رقابت پذیری، افزایش سود، استفاده بهتر از زمان و منابع و بهبود ارتباطات (Mistry and Usherwood, 1996, 3-4). تدوین استانداردها، مستندسازی و مدل‌های مدیریت کیفیت در ایزو ۹۰۰۰ منجر به بهبود پایدار کیفیت محصولات و خدمات می‌شود و کیفیت یک عامل استراتژیک در فرهنگ، اعتبار و تصویر سازمانها می‌شود (Florekova, 1996, 1). سه سند در مجموعه ایزو ۹۰۰۰، به عنوان اسناد نیازمندی‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. این سه سند عبارتند از (کسیو و دیگران، ۱۳۷۷، ۴۱):

• ISO 9001: الگویی برای تضمین کیفیت در طراحی / توسعه، تولید، نصب و ارائه خدمات؛

• ISO 9002: الگویی برای تضمین کیفیت در تولید و نصب؛

• ISO 9003: الگویی برای تضمین کیفیت در بازرسی نهایی و آزمایش.

به منظور افزایش بهره‌وری سازمان‌ها در بکارگیری و استقرار استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و انطباق بیشتر آن با الزامات مدیریت کیفیت جامع در سال ۲۰۰۰ استاندارد ایزو ۹۰۰۱ ویرایش سال ۲۰۰۰ تدوین و جایگزین تمامی استانداردهای ایزو ۹۰۰۱، ۹۰۰۲ و ۹۰۰۳ سال ۱۹۹۴ شد. در این استاندارد مقوله نگرش فرایندی، مدیریت منابع و اهداف قابل اندازه‌گیری در واحدهای سازمانی از جایگاه خاصی برخوردار بوده و از نگاه بخشی به نگاه فرایندی گرایش پیدا کرده است. به عبارت دیگر در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ سال ۲۰۰۰ نیاز به تعهد مدیران واحدها همانند مدیریت ارشد سازمان افزایش یافته و اهداف کلان سازمان در قالب اهداف و برنامه‌های واحدها تدوین می‌شود. از طرف دیگر لزوم قابلیت اندازه‌گیری اهداف، منجر به نمایش و سنجش عملکرد تمامی واحدها در قبال مشتریان شده است. این امر منجر به انسجام حرکت‌های بهبود کیفیت در تمامی ارکان سازمان شده و از طریق بکارگیری منابع و مدیریت آن بهره‌وری سازمان‌ها را می‌توان اندازه‌گیری نمود (جلوداری، ۱۳۸۴، ۹).

استاندارد بهداشت حرفه‌ای و ایمنی (ایزو ۱۸۰۰۰)

در سال ۱۹۹۸ کمیته‌ای متشکل از انستیتو استاندارد بریتانیا، شرکت‌های اصلی گواهی دهنده انگلستان و سایر سازمان‌های بین‌المللی استاندارد تشکیل شد که هدف آن تهیه و تدوین استاندارد واحد بود. سری ارزیابی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی (OHSAS 18001)^۱ حاصل یکی شدن الگوهای قبلی بوده و استاندارد قابل ممیزی و اخذ گواهینامه می‌باشد. این استاندارد همچنین برای سازمان استاندارد بین‌المللی به عنوان ابزار و پایه‌ای جهت تدوین استاندارد بین‌المللی در این زمینه

^۱. Occupational Health and Safety Assessment Series

بکار می رود (نمازی و صادقی فرد، ۱۳۷۹، ۴۳). کمیته مشترک سازمان بهداشت جهانی^۱ و سازمان بین‌المللی کار^۲ که در سال ۱۹۵۳ در ژنو تشکیل شده هدف بهداشت حرفه‌ای را چنین ترسیم کرده است:

الف- تأمین، حفظ و ارتقای سطح سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی کارکنان در هر پیشه‌ای که هستند.

ب- پیش‌گیری از بیماری‌ها و حوادث ناشی از کار

ج- انتخاب کارگر یا کارمند برای محیط شغلی که از نظر جسمانی و روانی توانایی انجام آن را دارد و یا بطور اختصار تطبیق کار با انسان و در صورت عدم امکان، تطبیق انسان با کار (همان منبع، ۴).

به عبارت دیگر می‌توان گفت هدف سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای حصول اطمینان از این است که سازمان چگونگی تأثیر فعالیت‌های خود در زمینه بهداشت و ایمنی را بشناسد و اندازه‌گیری‌هایی به منظور کنترل و بهبود آن تدوین کند (شادفر، ۱۳۸۰، ۹). مدیریت کارا و مؤثر مسئولیت‌های بهداشت حرفه‌ای و ایمنی در یک سازمان با کاهش ریسک حوادث و غیبت کارکنان در اثر صدمه و بیماری و همچنین تطبیق با مقررات مربوطه، برای هر سازمان مزایایی را در پی دارد که در نهایت موجب کاهش هزینه‌های جاری نیز می‌شود. مدیریت خوب بهداشت حرفه‌ای و ایمنی همچنین موجب افزایش آگاهی نسبت به مسئولیت‌ها در میان کارکنان می‌شود که این امر خود موجب جلوگیری از بروز بسیاری از حوادث ناشی از عدم آگاهی کارکنان نسبت به فعالیت‌های خود می‌شود (نمازی و صادقی فرد، ۱۳۷۹، ۴۱). سازمان باید برنامه‌های ایمنی و بهداشت شغلی را به منظور دستیابی به اهداف خود ایجاد و مستقر کند. این برنامه‌ها باید شامل مستندسازی موارد زیر باشد:

¹. World Health Organization (WHO)

². International Labor Office (ILO)

الف) تعیین مسئولیت‌ها و اختیارات برای دستیابی به اهداف در هر بخش و سطحی از سازمان که کاربرد داشته باشد؛

ب) روش و زمانبندی دستیابی به اهداف (شادفر، ۱۳۸۰، ۵۵).

درواقع OHSAS 18001 در پاسخ به نیاز فوری سازمان‌ها به یک استاندارد سیستم مدیریت بهداشت حرفه‌ای و ایمنی که به وسیله آن بتوانند سیستم مدیریت خود را مورد ارزیابی و تأکید قرار دهند، تدوین شده است. ساختار OHSAS 18001 همانند سایر مدل‌های متداول سیستم‌های مدیریت مشتمل بر شش بخش می‌باشد: ۱- نیازمندی‌های عمومی ۲- خط مشی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی ۳- طرح ریزی ۴- اجرا و عملیات ۵- بررسی و اقدام اصلاحی ۶- بازنگری مدیریت (نمازی و صادقی فرد، ۱۳۷۹، ۴۴). به طور خلاصه می‌توان گفت OHSAS 18001 خواستار این است که اطلاعات مربوط به ایمنی و بهداشت شغلی هم در درون سازمان به صورت روان منتقل شود و هم سیستمی برای انتقال اطلاعات از سازمان به طرف-های ذینفع و بالعکس وجود داشته باشد (شادفر، ۱۳۸۰، ۷۲). OHSAS در موارد زیر کاربرد دارد (همان منبع، ۲۴-۲۵):

- به کارگیری سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی به منظور حذف یا به حداقل رساندن احتمال خطر برای کارکنان و سایر طرف‌های ذینفع که در معرض خطرات ایمنی و بهداشت شغلی ناشی از فعالیت‌های سازمان قرار دارند؛

- به کارگیری سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی و اجرا و نگهداری و بهبود مستمر آن؛

- حصول اطمینان از انطباق با خط مشی ایمنی و بهداشت شغلی سازمان؛

- اثبات این انطباق برای دیگران؛

- گواهی/ ثبت سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی خود توسط یک سازمان برون‌نی؛

- تعیین و اعلام میزان انطباق خود با مشخصات OHSAS.

در واقع ساختار استاندارد OHSAS 18001 سازگار با استانداردهای ایزو ۱۹۹۴ : ۹۰۰۱ (سیستم مدیریت کیفیت) و ایزو ۱۹۹۶ : ۱۴۰۰۱ (سیستم مدیریت زیست محیطی) می باشد تا سازمانها بتوانند به راحتی سیستمهای مدیریت کیفیت، محیط زیست و بهداشت و ایمنی شغلی را با یکدیگر ادغام کرده و سیستم مدیریتی واحدی را ایجاد نمایند (نمازی و صادقی فرد، ۱۳۷۹، ۴۴).

استاندارد زیست محیطی (ایزو ۱۴۰۰۰)

توجه به محیط زیست (آب، هوا، خاک) از سه یا چهار دهه قبل به صورت جدی مدنظر قرار گرفت و از همان زمان تعدادی از مدیران، متخصصان و کارشناسان صنایع داوطلبانه به کنترل تاثیرات فرایندها و محصولات تولیدی خود بر محیط زیست همت گماردند و به تدریج نیز سازمانهای ملی و بینالمللی با تعیین ضوابط، مقررات و قوانین جهت حفاظت از محیط زیست به کمک آنان آمدند و در واقع حفاظت از زیست گاه بشر اهمیت ویژه ای یافت. در سال ۱۹۹۲ و در کنفرانس ریودوژانیرو، شورای BCS¹ بر این نکته تاکید کرد که سازمانهای تولیدی و خدماتی بایستی فعالیتها و عملکردهای خود و تاثیر آنها را بر محیط زیست مورد توجه قرار داده و تحت کنترل بگیرند. در همین سال از سازمان استاندارد بینالمللی (ISO) درخواست گردید در جهت تدوین استانداردهای مدیریت زیست محیطی فعالیت گسترده تری را انجام دهد و بر پایه این درخواست، سازمان بینالمللی استاندارد یک گروه مشورتی با عنوان SAGE² متشکل از نمایندگان بیست کشور جهان، ۱۱ سازمان بینالمللی و بیش از ۱۰۰ متخصص مدیریت زیست تشکیل داد و به بررسی موارد زیر پرداخت:

- تشویق سازمانها در جهت ایجاد یک رویکرد عمومی در زمینه مدیریت زیست محیطی

¹- Business Council for Sustainable Development

²- Strategic Advisory Group on Environmental

- تقویت قابلیت سازمان‌ها جهت بهبود طرق اندازه‌گیری عملکرد زیست‌محیطی و پیشگیری از آلودگی
- بهبود بخشیدن به مبادلات تجاری در سطح بین‌المللی و حذف موانع تجاری از طریق ایجاد استانداردهایی جهت ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی سازمان‌ها
- پیش‌بینی مشکلاتی که تدوین استانداردهای بین‌المللی مدیریت زیست‌محیطی می‌تواند ایجاد نماید.

نتایج این بررسی ضرورت تدوین استانداردهای بین‌المللی را نمایان ساخت. سازمان بین‌المللی استاندارد در سال ۱۹۹۳، یک کمیته فنی تحت عنوان مدیریت زیست‌محیطی (ISO/TC 207) تشکیل داد تا تدوین استانداردهای مدیریت زیست‌محیطی را آغاز نماید و بر این پایه در اگوست سال ۱۹۹۶ مجموعه‌ای مشتمل بر شش استاندارد از سری ایزو ۱۴۰۰۰، پس از بحث و بررسی‌های علمی گسترده انتشار یافت (www.isiri.org).

در واقع، ایزو ۱۴۰۰۰ خانواده‌ای از استانداردهای محیطی هستند که به موسسات در جهت به حداقل رساندن آسیب‌های شرکت‌ها به محیط زیست از طریق برآورده کردن قوانین و مقررات ملی یاری می‌رساند. استاندارد ایزو ۱۴۰۰۰، را می‌توان با استاندارد ایزو ۹۰۰۰ در مدیریت کیفیت هم‌ارز در نظر گرفت. ایده کلی این خانواده از استانداردها، ایجاد رویکردی نظام‌مند جهت کاهش آسیب‌هایی است که یک سازمان می‌تواند به محیط وارد آورد. ابزارهای کارا برای تحلیل جنبه‌های زیست‌محیطی سازمان و گزینه‌هایی برای بهبود، با ایده کلی محصول پاکیزه، فراهم شده است (www.placabi.com). در کل، هدف مجموعه استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۰ ارائه رهنمودهایی برای ایجاد روشی فراگیر و جامع برای مدیریت زیست‌محیطی و استاندارد کردن بعضی از ابزارهای مهم تحلیل زیست‌محیطی، همچون برچسب زنی و ارزیابی چرخه حیات است (کسیو و دیگران، ۱۳۷۷، ۱۹).

در اصل پنجاهم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بطور صریح به لزوم حفاظت از محیط زیست اشاره شده است: «در جمهوری اسلامی ایران، حفاظت از محیط زیست که نسل امروز و نسل‌های بعدی باید در آن حیات اجتماعی روبه رشدی داشته باشند، وظیفه عمومی تلقی می‌گردد. از این رو فعالیتهای اقتصادی و غیر آن که با آلودگی محیط زیست یا تخریب غیر قابل جبران آن ملازمه پیدا کند، ممنوع است» (قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران).

اغلب مدیران سعی می‌کنند تا از آلودگی محیطی که منجر به جریمه آنان به علت نادیده گرفتن قوانین زیست محیطی می‌شود اجتناب کنند. اما مدیران باهوش اذعان دارند که رعایت قوانین برای نگهداشتن سازمان به دور از زحمت از دیدگاه بازرسان دولتی، کاری راحت‌تر و رویکردی انفعالی در دنیای تجارت امروزی است که به محیط زیست بسیار اهمیت می‌دهد. رویکرد سیستماتیک ایزو ۲۰۰۴: ۱۴۰۰۱ نیاز دارد که سازمان به همه حوزه‌هایی که فعالیت‌هایش اثرات محیطی دارد خوب نگاه کند و این می‌تواند منجر به منافی برای سازمان شود. برخی از این منافع عبارتند از (www.iso.org):

- کاهش هزینه‌های مربوط به مدیریت ضایعات
- صرفه‌جویی در مصرف انرژی و مواد
- کاهش هزینه‌های توزیع
- بهبود تصویر سازمان در بین بازرسان، مشتریان و عموم مردم
- چارچوبی برای بهبود مستمر عملکرد محیطی

در جدول زیر مقایسه‌ای بین استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و ایزو ۱۴۰۰۰ از نظر اهداف، ساختار و محتوی صورت گرفته است:

جدول (۱) - مقایسه ایزو ۹۰۰۰ و ایزو ۱۴۰۰۰

ایزو ۱۴۰۰۰	ایزو ۹۰۰۰
ارائه سازمان‌هایی با عناصری از سیستم مدیریت زیست محیطی؛ یاری دادن به سازمان‌هایی که در نظر دارند یک سیستم مدیریت زیست محیطی را اجرا نمایند یا بهبود دهند، شامل توصیه در جهت ارتقاء به گونه‌ای که یک سیستم عملکرد زیست محیطی مورد انتظار را برآورده کند.	ارائه روشی به سازمان‌های عرضه‌کننده برای نشان دادن دستیابی به نیازمندی‌های کیفیت به سازمان‌های مشتری؛ افزایش دستیابی یک سازمان عرضه‌کننده در عملکرد کلی در ارتباط با اهداف کیفیت
پیروی از الگوی تجاری از نوع «طراحی-اجرا-بررسی-اقدام»؛ استاندارد راهنمای جداگانه	آمیختن فعالیت‌های مدیریت، نیازمندی‌های فرایند و نیازمندی‌های تصدیق؛ استاندارد راهنمای جداگانه
هم ایزو ۹۰۰۰ و هم ایزو ۱۴۰۰۰ شامل عناصری از تعهد و مسئولیت مدیریت، مستندسازی سیستم مدیریت، کنترل سند، کنترل عملیات، آموزش، نظارت و اندازه‌گیری، عدم تطابق و اقدام اصلاحی/ سابقه‌ها و ممیزی‌ها هستند.	هم ایزو ۹۰۰۰ دارای عناصر مجزای طرح ریزی کیفیت، شناسایی و قابلیت ردیابی محصول و فنون آماری است.
ایزو ۱۴۰۰۰ دارای عناصر مجزای جنبه‌های زیست محیطی، الزامات قانونی، اهداف و مقاصد برنامه‌ی مدیریت زیست محیطی، ارتباطات و آمادگی و واکنش اضطراری است.	

مأخذ: کسبو و دیگران، ۱۳۷۷، ۴۲

مروری بر تحقیقات انجام شده

فرهاد ساده (۱۳۸۶) در تحقیقی به بررسی موانع پیاده سازی TPM در ایران پرداخته است. وی با استفاده از نظریات صاحب نظران و متخصصان رشته مدیریت، مشکلات و موانع موجود بر سر راه پیاده کردن و نهادینه سازی نظام‌های مدیریتی و تحولات در سازمانها و شرکتهای ایرانی را به سه دسته تقسیم کرده است:

۱- مشکلات و موانع ساختاری

۲- مشکلات و موانع سازمانی

۳- مشکلات و موانع مالی

رسولیان (۱۳۸۶) در تحقیق خود موانع استقرار سیستم مدیریت کیفیت (استاندارد ISO 9000) در یک شرکت ایرانی را بررسی کرده است. در این تحقیق، موانع عمده عدم اجرای موفق سیستم‌های کیفیت در دو دسته کلی، "عوامل سازمانی" و "عوامل استقرار" به عنوان معیارهای ارزیابی در نظر گرفته شده است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که بین دیدگاه مدیران، کارکنان و ممیزان در تعیین عوامل اصلی که باعث عدم اجرای مؤثر سیستم‌های مدیریت کیفیت در سازمان می‌شود، اختلاف وجود دارد و از دیدگاه هریک از طبقه‌های مذکور، عوامل اصلی متفاوت است. همچنین نتایج بدست آمده نشان می‌دهد علت اینکه بعضی از سازمانها نمی‌توانند سیستم‌های مدیریت کیفیت خود را به صورت موفق اجرا کنند وجود اختلاف در انتخاب پارامترهای مهم و مؤثر بر سیستم مدیریت کیفیت سازمان می‌باشد.

عباسی نسب (۱۳۸۵) در تحقیقی به بررسی زمینه‌های انگیزشی کارکنان شرکت پالایش نفت تبریز پرداخته است. در این تحقیق انطباق‌پذیری نیازهای کارکنان شرکت مذکور با سلسله مراتب نیازهای پنج‌گانه مازلو مورد ارزیابی قرار گرفته است. وی با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه کرده است:

- ۱- به نیازهای خودشکوفایی کارکنان همچون دادن استقلال و ایجاد زمینه لازم برای بروز خلاقیت‌های فردی و گروهی کارکنان توجه لازم مبذول شود.
- ۲- به کارکنان فرصت مشارکت در تصمیم‌گیریها داده شود و از آنها برای تصمیم‌گیریهای مهم دعوت بعمل آید.
- ۳- کارکنانی که تمایل به رشد در زمینه‌های تحصیلی و شغلی دارند برای ایشان زمینه مساعد فراهم گردد.
- ۴- حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان تقویت و به کارهای گروهی تشویق گردند.

۵- از نظارت مستقیم و بازرسی‌های مشهود درباره کارکنان تا جایی که مقدور می‌باشد پرهیز شود و روش خودهدایتی و خودکنترلی توسعه داده شود. عبدالحمید زاده، هاشمی و رشتچیان (۱۳۸۴) در مقاله‌ای به بررسی مشکلات و چالش‌های موجود جهت استقرار نظام ایمنی و مدیریت HSE در مجتمع‌های پالایشگاهی و پتروشیمی ایران با عمر زیاد پرداخته‌اند. آنها در تحقیق خود پس از ذکر این موانع به ارائه راهکارهایی جهت رفع این شرایط پرداخته‌اند. عمادی (۱۳۸۲) در تحقیقی به بررسی میزان تاثیرگذاری هر یک از عوامل موثر بر استقرار نظام تضمین کیفیت در دو معاونت طرح و توسعه و معاونت برنامه‌ریزی و تحقیقات شرکت برق اصفهان پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که استقرار نظام تضمین کیفیت در ایجاد یک سیستم نظام‌مند مدیریت، روان شدن فعالیت‌ها و انجام آموزش در دو معاونت مذکور در حد مورد انتظار موثر نبوده است.

غلامرضا کاجی (۱۳۸۱) در تحقیق خود با عنوان «عوامل موثر بر پذیرش استقرار نظام تضمین کیفیت در سد و نیروگاه اصفهان» به بررسی عوامل موثر بر موفقیت در استقرار ایزو در سازمان آب منطقه‌ای (سد و نیروگاه زاینده رود) پرداخته است. در این تحقیق عوامل موثر در موفقیت استقرار سیستم مدیریت در سازمان و سد و نیروگاه زاینده رود اصفهان مورد شناسایی قرار گرفته و با توجه به میزان تاثیرگذاری هر یک از عوامل موثر مانند آموزش، نیروی انسانی ماهر، تحصیلات دانشگاهی، انگیزشهای مادی و معنوی و رویه‌های قبل از استقرار راهکارهای مناسب جهت بهبود استقرار مدیریت ارائه گردیده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که عامل مربوط به نیروی انسانی ماهر با تحصیلات دانشگاهی و آموزش و انگیزش معنوی بیشترین تاثیر بوده است و کیفیت نظام قبل از استقرار ایزو و انگیزش مادی کمترین تاثیر را در پذیرش استقرار نظام تضمین کیفیت داشته‌اند.

دانشور (۱۳۸۱) در تحقیقی به ارزیابی آثار و نتایج استقرار سیستم مدیریت کیفیت (استاندارد ISO 9000) بر تولید در نیروگاه شهید رجائی پرداخته است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که استقرار سیستم مدیریت کیفیت بر صرفه‌جویی هزینه‌ها تأثیر مثبتی نداشته و نتوانسته در طول سالهای ۷۵ الی ۷۹ نقطه نظرات مورد انتظار شرکت را برآورده نماید. وی در نهایت نتیجه‌گیری کرده است که استقرار سیستم مدیریت تضمین کیفیت (فرضیه‌های صرفه‌جویی در زمان، کاهش خروج برنامه‌ریزی نشده واحدهای تولید برق، کاهش شکایات مشتریان و کاهش دفعات مجوزهای تعمیراتی بلا تکلیف) بر تولید مؤثر واقع گردیده است.

پور صمیمی (۱۳۷۹) در تحقیق خود دسترسی به اهداف ایزو ۹۰۰۰ در شرکت‌های دریافت‌کننده گواهینامه در ایران را بررسی کرده است. در این تحقیق عملکرد این شرکتها با استفاده از یک پژوهش میدانی و روشهای آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نتیجه‌گیری شده است که استقرار نظام تضمین کیفیت بر مبنای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در سازمانهای مختلف تولیدی یا خدماتی بطور کلی باعث تحول و بهبود در وضعیت سازمان خواهد شد. هر چند میزان این بهبود با توجه به نوع فعالیت سازمان متفاوت خواهد بود. همچنین نتیجه‌گیری شده است که کاربرد این استاندارد باعث ارتقاء کیفیت محصول نهایی ولو به میزان اندک خواهد شد.

رستمی (۱۳۷۹) به بررسی امکان سنجی کاربرد استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۰ در کارخانجات شکر شرکت توسعه نیشکر پرداخته است. وی در این تحقیق با ارائه مباحثی درباره استانداردهای سری ایزو ۱۴۰۰۰ و مخصوصاً استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱، صنعت تولید شکر از نیشکر و جنبه‌های زیست محیطی آن و وضعیت زیست محیطی منطقه را مورد مطالعه قرار داده و در نهایت با اجرای استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ در یک کارخانه شکر نیشکری، نشان می‌دهد که ایجاد سازگاری بین این صنعت با محیط زیست، به وسیله استقرار استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ امکان پذیر است.

موسی خانی (۱۳۷۲) در تحقیق خود به تجزیه و تحلیل علل و موانع موثر بر کامیابی نظام تضمین کیفیت جامع در شرکت های تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران پرداخته و روشهای بهبود و فراگیر نمودن آن را ارائه نموده است. از نتایج مهم این تحقیق آن است که وجود زمینه فرهنگی و اعتقادی لازم در کارکنان و مدیران به ویژه مدیران عالی شرط اصلی توفیق در پیاده کردن نظام کیفیت جامع می باشد.

بابایی (۱۳۸۲) در تحقیق خود به ارزیابی و اندازه گیری عملکرد سیستم ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (ISO18001) پرداخته است. وی نتیجه گیری کرده است که هرچه قدر اجرای طرح کاملتر و فراگیرتر باشد تعداد سوانح و حوادث تقلیل می یابد و در نتیجه روزهای از دست رفته، خسارات ناشی از حوادث و سایر ضرر و زیانهایی که در پی حوادث به یک سازمان تحمیل می شود کمتر خواهد شد.

جواسویچ و استوجانویچ (۲۰۰۹) در تحقیقی به ارائه شاخص های عملکردی برای ارزیابی سیستم مدیریت ایمنی در صنایع شیمیایی پرداخته اند. توسعه سیستم مدیریت ایمنی در صنایع شیمیایی یکی از مهمترین الزامات برای کنترل حادثه‌ها می باشد. هدف مقاله آنها ارائه ساختاری برای سیستم مدیریت ایمنی و تعریف ابزارهایی برای ارزیابی اثربخشی این سیستم با استفاده از شاخص های عملکرد ایمنی می باشد. آنها با استفاده از مفهوم شاخص های عملکرد محیطی تعریف شده در استاندارد ایزو ۱۴۰۳۱ یک سیستم شاخص های عملکردی برای سیستم مدیریت ایمنی در صنایع شیمیایی ارائه کرده‌اند. در این تحقیق مجموعه ای از سه نوع شاخص عملکرد سیستم ایمنی پیشنهاد شده است: شاخص های عملکرد مدیریتی، شاخص های عملکرد عملیاتی و شاخص های وضعیت ایمنی.

مارتین، گارسیا و کاسترو (۲۰۰۸) ۱۴۲ مرکز تجاری اسپانیایی را که دارای ایزو ۱۴۰۰۰ و (یا) گواهینامه EMAS هستند مطالعه کردند تا رابطه بین انواع مختلف سهامداران و مدیریت محیطی را به طور تجربی بررسی نمایند. در نتیجه تحقیق آنان

رابطه مثبت و معنی داری بین سهامداران و مدیریت محیطی در سازمانها به دست آمد. بعلاوه تجزیه و تحلیل آنها تأثیر فردی سهامداران (قانونی، سازمانی و اجتماعی) بر جنبه‌های مختلف مدیریت محیطی را تأیید کرد. بر اساس نتایج این تحقیق، این اثرات با توجه به نوع سهامداران متفاوت است.

ماتوق، کلوب و اینائو (۲۰۰۷) به بررسی نقش کنترل کیفیت و مشارکت همگانی در ژاپن برای پیشگیری از آلودگی در طی ۵ دهه گذشته پرداخته اند. در این مقاله فلسفه برخی نظام‌های مدیریتی از قبیل مدیریت کیفیت جامع (TQM)، نگهداری بهره ور جامع (TPM)، کایزن و امثال آن و چگونگی تأثیر آنها بر پیشگیری از آلودگی محیطی و بهبود آن با استفاده از داده‌های واقعی بررسی شده است.

روش تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف از نوع تحقیق کاربردی است. اما بر اساس روش انجام کار از نوع تحقیق توصیفی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی شاغل در شرکت پالایش نفت تبریز مشتمل بر ۶۸۸ نفر می باشد. جهت تعیین حجم نمونه، ابتدا نمونه اولیه ۳۵ تایی انتخاب شد و پس از محاسبه میانگین و انحراف معیار پاسخها، تعداد نمونه آماری بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه ۸۹ نفر تعیین گردید. فرمول تعیین حجم نمونه و محاسبات آن بصورت زیر است (تقی زاده و تار، ۱۳۸۶، ۵۲)

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 \sigma^2}{e^2} = \frac{(1/96)^2 \times 0.231^2}{(0.1)^2} \left(\approx 88/741 \right) \approx 89$$

جهت اطمینان، تعداد ۱۰۰ پرسشنامه در جامعه آماری پخش و از این تعداد ۹۴ پرسشنامه عودت داده شد. لذا تحلیل های آماری بر اساس همین ۹۴ نفر صورت گرفته است. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. برای تدوین پرسشنامه سعی شده است از طریق مصاحبه با مدیران، کارشناسان، ممیزان نظام‌ها و کارکنان، موانع استقرار نظام‌های مدیریتی استخراج و بر اساس آنها سوالات تنظیم شود. پرسشنامه پس از تدوین ابتدا در اختیار چند تن از اساتید دانشگاهی قرار گرفته و اشکالات و موارد ابهام رفع گردیده است. برای تعیین میزان پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ^۱ استفاده شده است. مقدار آلفای محاسبه شده برای موانع سازمانی برابر با ۰/۷۶۷ و برای موانع انسانی برابر ۰/۷۹۰ محاسبه شده است که نشان می‌دهد پرسشنامه از نظر پایایی قابل اعتماد است.

یافته‌های تحقیق

برای بررسی وضعیت هرکدام از شاخص‌های مربوط به موانع سازمانی و موانع انسانی از شاخص میانگین استفاده شده است. جدول (۲) میانگین‌های محاسبه شده برای شاخص‌های موانع سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول (۲) - وضعیت شاخص‌های مربوط به موانع سازمانی

میانگین	شاخص
۳/۵۵	ساختار دولتی شرکت
۳/۵۲	عدم اعتقاد و تعهد سطوح مختلف مدیریت به استانداردهای ایزو و نظام‌های مدیریتی
۳/۰۵	تعدد و تنوع سیستم‌های مستقر شده در شرکت
۳/۲۱	عدم وجود مشاوران قوی و آشنا به صنعت نفت در بین شرکتهای مشاور این نظامها
۲/۸۷	عدم بومی سازی نظامهای مدیریتی در صنعت نفت
۳/۴۹	عدم تعریف شرح وظایف جدید پرسنل بر اساس نظامهای مدیریتی مستقر شده در شرکت
۳/۱۲	جدا بودن فعالیتهای جاری از دستورالعملها و روشهای اجرایی نوشته شده در نظامها
۲/۶۲	وجود استانداردهای قوی تر از استانداردهای ایزو از قبل در پالایشگاه
۴/۰۴	انحصاری بودن محصولات و عدم رقابت بین شرکتهای داخلی
۲/۹۵	گنجاندن پارامترهای غیر کلیدی در فرم‌های پایش (ارزیابی) واحدها
۳/۰۹	حساسیت تولید و شرایط کار سخت در پالایشگاه

^۱- Cronbach's Alpha

همانطور که در جدول (۲) دیده می شود در بین شاخص های مربوط به موانع سازمانی، بیشترین میانگین ها به ترتیب مربوط به شاخص های انحصاری بودن محصولات و عدم رقابت بین شرکتهای داخلی با میانگین ۴,۰۴ و ساختار دولتی بودن شرکت با میانگین ۳,۵۵ و عدم اعتقاد و تعهد سطوح مختلف مدیریت به نظامهای مدیریتی با میانگین ۳,۵۲ می باشد. کمترین میانگین ها نیز به ترتیب مربوط به شاخص های وجود استانداردهای قویتر از استانداردهای ایزو در پالایشگاه با میانگین ۲,۶۲ و عدم بومی سازی نظامهای مدیریتی در صنعت نفت با میانگین ۲,۸۷ می باشد.

میانگین شاخص های مربوط به موانع انسانی نیز محاسبه شده و در جدول (۳) آورده شده است:

جدول (۳) - وضعیت شاخص های مربوط به موانع انسانی

میانگین	شاخص
۳/۲	عدم احساس نیاز واقعی به برقراری نظامهای مدیریتی در شرکت
۳/۳۴	عدم آموزش های لازم در جهت شناسایی استانداردهای ایزو و نظامهای مدیریتی
۳/۹۱	نبود انگیزه در کارکنان جهت استقرار استانداردهای ایزو و نظامهای مدیریتی
۳/۴۹	عدم فرهنگ سازی مناسب در شرکت
۳/۶۴	عدم درک درست فلسفه نظامهای مدیریتی توسط کارکنان
۳/۰۴	عدم آموزش کاربردی ممیزان داخلی شرکت جهت شناسایی دقیق عدم انطباقها
۳/۲	عدم تخصیص چارت سازمانی "ممیزی" برای ممیزها جهت انجام دقیق وظایف محوله
۳/۷۳	عدم اعمال تشویق و تنبیه ها بر اساس پایبندی به استانداردها و نظامها در شرکت
۳/۲۶	وجود مقاومت در برابر تغییرات توسط کارکنان
۳/۵۵	اختصاص یافتن این نظامها به افراد خاص یا اداره خاص و عدم درگیری همه کارکنان با آنها
۴/۱۲	عدم جاری سازی بند رضایتمندی کارکنان در خط مشی نظامهای مدیریتی
۳/۸۳	وجود تبعیض بین کارکنان و ادارات مختلف
۳/۶۸	عدم احساس و درک تاثیرات اجرای این نظامها در کیفیت کاری پرسنل
۴/۰۱	تبلیغاتی و تشریفاتی دانستن این نظامها از نگاه کارکنان

همانطور که در جدول (۳) دیده می‌شود در بین شاخص‌های مربوط به موانع انسانی، بیشترین میانگین‌ها به ترتیب مربوط به شاخص‌های عدم جاری سازی بند رضایتمندی کارکنان در خط مشی نظامهای مدیریتی با میانگین ۴,۱۲، تبلیغاتی و تشریفاتی دانستن این نظامها توسط کارکنان با میانگین ۴,۰۱ و شاخص نبود انگیزه در کارکنان جهت استقرار نظامهای مدیریتی با میانگین ۳,۹۱ می‌باشد. کمترین میانگین‌ها نیز به ترتیب مربوط به شاخص‌های عدم آموزش کاربردی ممیزان با میانگین ۳,۰۴، عدم تخصیص چارت سازمانی با میانگین ۳,۲ و شاخص عدم احساس نیاز واقعی به برقراری نظامهای مدیریتی در شرکت با میانگین ۳,۲ می‌باشد.

آزمون فرضیه

جهت آزمون فرضیه تحقیق، فرض‌های آماری به صورت زیر تدوین شده اند:
 فرض H_0 : موانع انسانی بیشتر از موانع سازمانی در عدم نهادینه‌سازی و استقرار نظامهای مدیریتی در شرکت پالایش نفت تبریز تأثیر ندارند.
 فرض H_1 : موانع انسانی بیشتر از موانع سازمانی در عدم نهادینه‌سازی و استقرار نظامهای مدیریتی در شرکت پالایش نفت تبریز تأثیر دارند (ادعا).

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 \leq \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 > \mu_2 \end{cases}$$

برای آزمون فرض آماری از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل استفاده شده است. جدول (۴) میانگین و انحراف معیار مربوط به موانع و جدول (۵) نتایج آزمون فرض را نشان می‌دهد.

جدول (۴) - آماره‌های مربوط به موانع سازمانی و انسانی

group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
constraints	94	3.5714	.93420	.09636
sazmani	94	3.1712	1.06050	.10938

همانطور که در جدول (۴) دیده می‌شود میانگین موانع انسانی برابر ۳/۵۷ با انحراف معیار ۰/۹۳ و میانگین موانع سازمانی برابر ۳/۱۷ با انحراف معیار ۱/۰۶ می‌باشد. نتایج آزمون مقایسه میانگین این موانع در جدول (۵) ارائه شده است:

جدول (۵) - نتایج آزمون مقایسه میانگین موانع

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
constraints	Equal variances assumed	2.746	186	.007	.40025	.14577	.11268	.68782
	Equal variances not assumed	2.746	183.087	.007	.40025	.14577	.11265	.68785

از آنجائی که آزمون یک طرفه بوده و t محاسبه شده (۲/۷۴۶) از مقدار t جدول با $\alpha = 0/05$ که برابر ۱/۶۴۵ می‌باشد، بزرگتر است، لذا مقدار محاسبه شده در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد. از طرف دیگر ملاحظه می‌شود که در جدول (۵) مقدار (Sig. (2-tailed) برابر ۰/۰۰۷ برآورد شده است و چون این مقدار از α آزمون یعنی ۰/۰۵ کوچکتر است بنابراین H_1 پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان پذیرفت که با اطمینان ۹۵ درصد موانع انسانی بیشتر از موانع سازمانی در عدم نهادینه‌سازی نظامهای مدیریتی در شرکت پالایش نفت تبریز موثر بوده است. اولویت‌بندی موانع عدم نهادینه‌سازی نظامهای مدیریتی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بخش دوم پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته شده بود که از بین عوامل ذکر شده در پرسشنامه، پنج عامل را که به نظرشان بیشترین تأثیر را در عدم نهادینه سازی نظامهای مدیریتی داشته است اولویت‌بندی کنند. پاسخ‌های ارائه شده با استفاده از تکنیک پارتو اولویت‌بندی شده است. از میان پاسخ دهندگان ۱۱ نفر (حدود ۱۲ درصد) سوال شماره ۲۰ یعنی عدم جاری سازی بند رضایتمندی کارکنان در خط مشی نظامهای مدیریتی را به عنوان مهمترین مانع در جهت نهادینه سازی نظامهای مدیریتی انتخاب کرده‌اند. همچنین از دیدگاه آنان سوال شماره ۱۵ یعنی

اختصاص یافتن این نظامها به افراد خاص یا اداره خاص و عدم درگیری همه کارکنان با آنها در اولویت دوم، سوال شماره ۱۹ یعنی انحصاری بودن محصولات و نبود رقابت بین شرکت های داخلی در اولویت سوم، سوال شماره ۵ یعنی نبود انگیزه در کارکنان جهت استقرار استانداردهای ایزو و نظامهای مدیریتی در اولویت چهارم و سوال شماره ۱۰ یعنی عدم بومی سازی نظامهای مدیریتی در صنعت نفت اولویت پنجم را در عدم نهادینه سازی این نظامها در سازمان مورد بررسی دارا می باشد. جدول (۶) خلاصه نتایج این اولویت بندی را نشان می دهد:

جدول (۶)- اولویت بندی عوامل مهم در عدم نهادینه سازی نظامهای مدیریتی در سازمان مورد مطالعه

اولویت	عامل
اول	عدم جاری سازی بند رضایتمندی کارکنان در خط مشی نظامهای مدیریتی
دوم	اختصاص یافتن این نظامها به افراد خاص یا اداره خاص و عدم درگیری همه کارکنان با آنها
سوم	انحصاری بودن محصولات و نبود رقابت بین شرکت های داخلی
چهارم	نبود انگیزه در کارکنان جهت استقرار استانداردهای ایزو و نظامهای مدیریتی
پنجم	عدم بومی سازی نظامهای مدیریتی در صنعت نفت

بحث و نتیجه گیری

براساس تجزیه و تحلیل های آماری صورت گرفته فرضیه تحقیق پذیرفته شد و اثبات گردید که موانع انسانی بیشتر از موانع سازمانی در نهادینه سازی نظامهای مدیریتی در شرکت پالایش نفت تبریز موثر بوده است. در گروه عوامل انسانی، عواملی همچون عدم جاری سازی بند رضایتمندی کارکنان در خط مشی نظامهای مدیریتی و تبلیغاتی و تشریفاتی دانستن نظامهای مدیریتی توسط کارکنان و نبود انگیزه در کارکنان جهت استقرار نظامهای مدیریتی با میانگین های بالا بیشترین اثر را در عدم استقرار و نهادینه سازی نظامهای مدیریتی دارا می باشند. همچنین در گروه عوامل سازمانی نیز عواملی همچون انحصاری بودن محصولات و نبود رقابت

بین شرکت های داخلی، ساختار دولتی شرکت و عدم اعتقاد و تعهد سطوح مختلف مدیریت به استانداردهای ایزو و نظامهای مدیریتی با میانگین های بیشتر بالاترین تاثیر را در بین سایر عوامل سازمانی دارند.

اولویت بندی کلی عوامل سازمانی و انسانی موثر در عدم نهادینه سازی نظام های مدیریتی از دیدگاه پاسخ دهندگان نشان داد که عوامل عدم جاری سازی بند رضایتمندی کارکنان در خط مشی نظامهای مدیریتی، اختصاص یافتن این نظامها به افراد خاص یا اداره خاص و عدم درگیری همه کارکنان با آنها، انحصاری بودن محصولات و نبود رقابت بین شرکت های داخلی، نبود انگیزه در کارکنان جهت استقرار استانداردهای ایزو و نظامهای مدیریتی و عدم بومی سازی نظامهای مدیریتی در صنعت نفت به ترتیب اولویت اول تا پنجم را در عدم نهادینه سازی نظام های مذکور داشته اند. بنابراین یافته های این تحقیق را می توان در قالب نتایج کلی زیر بیان کرد:

- ◆ در شرکت پالایش نفت تبریز، بند رضایتمندی کارکنان در خط مشی نظامهای مدیریتی اجرا نمی شود.
- ◆ کارکنان نظامهای مدیریتی را تبلیغاتی و تشریفاتی می دانند.
- ◆ اعتقاد و تعهد در سطوح مختلف مدیریتی نسبت به این نظامها کم رنگ تر است.
- ◆ انگیزه کافی در کارکنان جهت شرکت در فرایندهای نظامهای مدیریتی وجود ندارد.
- ◆ احساس نیاز واقعی در برقراری نظامهای مدیریتی در کارکنان و مدیریت وجود ندارد.
- ◆ آموزشهای کافی در مورد نظامهای مدیریتی به پرسنل داده نشده است.
- ◆ فرهنگ سازی مناسب در شرکت برای نظامهای مدیریتی انجام نگرفته است.
- ◆ درک درست از فلسفه نظامهای مدیریتی در بین کارکنان و مدیران وجود ندارد.
- ◆ آموزشهای کاربردی برای میزان داخلی داده نشده است.
- ◆ تشویق ها و تنبیه ها بر اساس پایداری به نظامهای مدیریتی صورت نمی گیرد.
- ◆ فعالیتهای جاری شرکت جدا از دستورالعملها و روش های اجرایی نوشته شده انجام می گیرد.
- ◆ نظامهای مدیریتی به افراد و اداره خاص تعلق دارد.

- ♦ بین کارکنان و ادارات مختلف تبعیض وجود دارد.
 - ♦ پارامترهای غیر کلیدی در فرم های پایش گنجانده شده است.
 - ♦ احساس و درک لازم از تاثیر اجرای این نظامها در کیفیت کاری پرسنل، درمیان کارکنان وجود ندارد.
- بنابراین جهت رفع موانع موجود در جهت استقرار و نهادینه سازی نظام های مدیریت پیشنهاد می شود:
- فعالیتهای شرکت در راستای افزایش رضایتمندی هرچه بیشتر کارکنان که به عنوان یکی از بندهای خط مشی استقرار نظامهای مدیریتی است، سوق داد شود.
 - سطوح مدیریتی شرکت اعتقاد و تعهد خود را در پایبندی به این نظامها از طریق جاری سازی و پیگیری مستمر دستور العملهای نظامهای مدیریتی نشان دهند.
 - ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق پاداشهای مالی و معنوی جهت شرکت در فرایند نظامهای مدیریتی صورت گیرد.
 - شرح وظایف جدید پرسنل بر اساس نظامهای مستقر شده در شرکت تدوین شود و کلیه تشویقها و تنبیهها براساس آن انجام شود.
 - آموزشهای لازم در مورد نظامهای مدیریتی برای کلیه پرسنل و آموزشهای تخصصی و کاربردی برای ممیزان داخلی داده شود.
 - برای درک تاثیرات اجرای این نظامها در کیفیت کاری پرسنل، فعالیتهای عملی انجام گیرد.
 - انجام کلیه فعالیتهای شرکت بر اساس دستورالعملهای نوشته شده انجام گیرد و روند کارهای اجرایی شرکت به سمت انطباق با فرایندهای تعریف شده در نظامهای مدیریتی سوق داده شود.
 - کلیه کارکنان و ادارات در فرایندهای مربوط به نظامهای مدیریتی درگیر شوند تا همه در این فرایند شرکت کنند.
 - رفع تبعیض بین ادارات از جمله واحدهای عملیاتی و ستادی یا بین ادارات بهره برداری و تعمیرات با ادارات مهندسی و یا نفرات همسان در ادارات همسان.
 - فرهنگ سازی مناسب با استفاده از روشهای علمی در مورد نظامهای مدیریتی انجام شود.

- پارامترهای فرم‌های پایش (ارزیابی) به صورتی اصلاح شود که نشان‌دهنده واقعی عملکرد ادارات باشد.
- از مشاوران قوی و آشنا با صنعت نفت استفاده شود تا سیستمها به نحو احسن و اثربخش تر استقرار یابند.
- در افراد سازمان قبل از استقرار و شروع به کار، به روشهای مختلف روحیه تغییر پذیری ایجاد شود.

منابع:

- بابایی، سعید (۱۳۸۲)، ارزیابی و اندازه گیری عملکرد سیستم ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (ISO18001)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- پور صمیمی، جهانگیر (۱۳۷۹)، بررسی دسترسی به اهداف ایزو ۹۰۰۰ در شرکت های دریافت کننده گواهینامه در ایران.
- جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۸۴)، راهنمای استقرار و ممیزی سیستم مدیریت کیفیت، تهران، انتشارات آزاده، چاپ سوم.
- جوادی، امیررضا (۱۳۷۹)، دلایل عدم موفقیت اجرای استاندارد ISO9000 در برخی شرکتهای مجله تدبیر، شماره ۱۰۳، صص ۷۷-۷۹.
- حاجی شریف، محمود (۱۳۷۶)، ساختار اجرایی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع، موسسه فرهنگی نشر رامین، چاپ اول.
- دانشور، مهدی (۱۳۸۱)، ارزیابی آثار و نتایج استقرار سیستم مدیریت کیفیت (استاندارد ISO 9000) بر تولید در نیروگاه شهید رجائی، موسسه مدیریت وزارت نیرو.
- رستمی، خشایار (۱۳۷۹)، امکان سنجی کاربرد استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۰ در کارخانجات شکر شرکت توسعه نیشکر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و صنعت ایران، دانشکده مهندسی عمران.
- رسولیان، محسن (۱۳۸۶)، موانع استقرار سیستم مدیریت کیفیت (استاندارد ISO 9000) در یک شرکت ایرانی.
- ساده، فرهاد (۱۳۸۶)، «موانع پیاده سازی TPM در ایران»، چهارمین کنفرانس بین المللی تعمیرات و نگهداری ایران، تهران.

- شادفر، امیررضا (۱۳۸۰)، سیستم‌های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی، تهران: انتشارات روزنه کار، چاپ اول.
- عباسی نسب، ابراهیم (۱۳۸۵)، بررسی زمینه‌های انگیزشی کارکنان شرکت پالایش نفت تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- عبدالحمید زاده، بهمن؛ هاشمی، وحید و رشتچیان، داود (۱۳۸۴)، مشکلات و چالش‌های موجود جهت استقرار نظام ایمنی و مدیریت HSE در مجتمع‌های پالایشگاهی و پتروشیمی ایران با عمر زیاد، دهمین کنگره ملی مهندسی شیمی ایران. (http://www.civilica.com/Paper-NICEC10-NICEC10_199.html)
- عمادی، تقی (۱۳۸۲)، «تعیین تاثیر استقرار نظام تضمین کیفیت در حوزه‌های معاونت‌های طرح و توسعه و برنامه ریزی و تحقیقات شرکت برق منطقه ای اصفهان»، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
- کاجی، غلامرضا (۱۳۸۱)، «عوامل موثر بر پذیرش استقرار نظام تضمین کیفیت در سد و نیروگاه اصفهان»، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت نیرو.
- کسبو، جوزف؛ وودساید، جیل و میچل، فیلیپ (۱۳۷۷)، راهنمای جامع ISO 14000، استاندارد سیستم مدیریت زیست محیطی، مترجم: امیرحسین شریعت زاده، مشهد: نشر گل آفتاب، چاپ اول.
- موسی خانی، محمد (۱۳۷۲)، تجزیه و تحلیل علل و موانع موثر بر کامیابی نظام تضمین کیفیت جامع در شرکت‌های تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و ارائه روشهای بهبود و فراگیر نمودن آن، دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- مهربان، رضا (۱۳۷۷)، ایزو کیو اس در چارچوب مدیریت کیفیت جامع، تهران، نشر پیکان، چاپ اول.
- نمازی، مینو و صادقی فرد، ناصر (۱۳۷۹)، آشنایی با نیازمندی‌های سیستم مدیریت بهداشت حرفه ای و ایمنی OHSAS 18001 و راهنمای استقرار یک سیستم OH&S در سازمان، تهران، شرکت مشاورین کیفیت گرا، چاپ دوم.

- والمحمدی، چنگیز؛ نجمی، منوچهر و نورالسنا، رسول (۱۳۸۳)، مقایسه تطبیقی استانداردهای ISO 9000: 2000 با رویکردهای TQM و ارائه راهکار مناسب برای صنایع ایران، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه نامه مدیریت، صص ۱۸۱-۲۱۱.
- یوکسون، مارک (۱۳۷۹)، مدیریت محیط زیست، ترجمه مهنوش اسدیان، تهران، انتشارات یساولی، چاپ اول.
- Florekova1, Lubica (1996), "TQM - process of continuous improvement of production/services", Acta Montanistica Slovaca, 3, 187-190.
- Jovasevic-Stojanovic, M. and Stojanovic, B. (2009), "PERFORMANCE INDICATORS FOR MONITORING SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS IN CHEMICAL INDUSTRY", Chemical Industry & Chemical Engineering Quarterly, 15 (1), 5-8.
- Martin, F.D., Garcia, M.L. and Castro, E.P. (2008), "Interest groups and environmental pressure", Cuadernos de Gestion, 8(2), pp. 81-96.
- Matouq, M., Kloub, N. and Inoue, K. (2007), "The Role of Quality Control and Everyone's Participation in Japan to Prevent Pollution During Last Five Decades", American Journal of Applied Sciences, 4 (1), 14-18.
- Mistry, V. and Usherwood, R.C. (2000), "Total Quality Management, British Standard accreditation, Investors In People and academic libraries", Information Research, 1(3) Available at: <http://InformationR.net/ir/1-3/paper9.html>
- <http://www.isiri.org/html/Int-14000.htm>
- http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/business_benefits_of_iso_14001.htm
- <http://www.placabi.com/Stnds/qumng/ISO+14000/default.aspx>