

## Identifying and Prioritizing Productivity Pathology of Abadan Oil Refinery Company based on the Three-Pronged Model

Mona Javi Mikaniki<sup>1</sup>, Samaneh Salimi<sup>2\*</sup>, Farzad Baneshi<sup>3</sup>

1. Department of Educational Management, Mehr Arvand Higher Education Institute, Abadan, Iran.
2. Assistant Professor Department of Educational Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.
3. Master of Quality and Productivity Management, Abadan Oil Refining Company, Abadan, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:** Samaneh Salimi  
Salimisamane89@yahoo.com

**Received:** November 18, 2023

**Accepted:** February 9, 2024

**Published:** Winter 2024

**Citation:** Javi Mikaniki, M., Salimi, S., Baneshi, F. (2024). Identifying and Prioritizing Productivity Pathology of Abadan Oil Refinery Company based on the Three-Pronged Model. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 3(4), 131-154.

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** The current research was conducted with the aim of identifying and prioritizing productivity complications of Abadan Oil Refinery Company based on the three-pronged model. This research is applied in terms of purpose and exploratory (qualitative-quantitative) in terms of mixed method. The statistical population in the qualitative section includes middle level managers of Abadan Oil Refinery who were selected through targeted sampling based on theoretical saturation of 15 people. In the quantitative part, 219 employees of the refinery were selected by simple random sampling based on Morgan's Krejci table. The collection tool was a semi-structured interview in the qualitative part and a researcher-made questionnaire based on the interviews in the quantitative part. In order to analyze the data, thematic analysis method was used in the qualitative part and descriptive statistics (percentage and frequency) were used in the quantitative part. Based on the findings of the qualitative section, 22 complications were obtained, of which 8 complications are related to structural complications, 7 complications are related to behavioral complications, and 5 complications are related to environmental complications. The findings of the quantitative section using the Friedman test for ranking showed that among the structural complications: the factor of laws and regulations, among the behavioral complications: the factor of knowledge, awareness and skill, and among the environmental complications: the factor of belief and attitude. The society was the most important complication, and they are in the first priority.

**Keywords:** Abadan Oil Refinery, Pathology, Productivity, Three-Pronged Model.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

A subject that has been bothering organizations in recent years and their managers' minds more than before is changing, reforming and improving the status of organizations. It has two basic reasons: first, the environment of organizations undergoes changes and transformations continuously and rapidly, and only organizations that are compatible and coordinated with the environment can continue their life and survival. Second, organizations must transform from within for their growth and development and move towards excellence, superiority and maturity. This is the *raison d'être* of organization managers: instead of spending their energy, time and resources on maintaining the status quo, they should spend rather on improving the organization. Despite this, the variables and factors affecting organizations are becoming more complex increasingly, and so not only the development and evolution of the organization but also maintaining the status quo becomes more difficult. This is because of the diversity and multiplicity of environmental factors and the increasing complexity within organizations, but there is no other way than solving problems, crossing obstacles and passing the rough road to survival and growth. The administration of organizations in such conditions for achieving predetermined goals and active presence in the society requires a correct understanding of the environmental situation and events, in order to find timely and accurate information about the strengths and weaknesses of the organization. These need a suitable model for dealing with the organization (Rahmati & Pourzmani, 2021).

### **Theoretical framework**

Organizational problem finding is often supposedly the most sensitive component of establishing an organization's improvement plan. A most important action the successful organizations take to improve their effectiveness is the correct and timely problem finding. This allows managers to always be aware of the current difficulties and issues of their organization and to prevent it from becoming critical (Abbas Zadeh, 2010). Problem finding is to create timely changes and improve the status of organizations in order to improve productivity and competitiveness. Productivity is a basic concept for all production processes and an important issue in macroeconomics (Jensen & Van der Voordt, 2020). Harris (2009) defines productivity as maximizing output with minimal effort or cost, while producing desirable results. Increased productivity is ultimately the key to the survival of any organization, and leads to high governance and prosperity, so the systematic problem finding and identifying internal and external problems is of great importance (Erfani et al., 2010). The role of productivity in increasing national welfare and happiness is clear. There is no human activity that would not benefit from improved productivity. Abadan Oil Refinery or Abadan Oil Refining Company is a state-owned Iranian oil refining company, which is currently the largest oil refinery in Iran, with a refining capacity of 400,000 barrels per day. Thus, the fundamental problem of the current research is to identify and prioritize the productivity problems of Abadan Oil Refinery Company and provide practical suggestions to improve the identified problems.

### **Methodology**

This was an applied and methodologically asynchronous sequential exploratory mixed research (qualitatively phenomenological and quantitatively descriptive research). Its population, in the qualitative part, was the middle-level managers and, in the quantitative part, the employees of the

operational department of Abadan Oil Refining Company (550 people). Its statistical sample in the qualitative part was 15 managers based on theoretical saturation, and in the quantitative part 219 people based on the Krejcie and Morgan table. Its tools of gathering information: semi-structured interviews in the qualitative part, and a questionnaire extracted from the interviews in the quantitative part. The Clayseey method was used to analyze the qualitative data. In the quantitative part, we used descriptive statistics and inferential statistics (Friedman's test). The calculations were done by spss23 software.

### **Discussion and Results**

The interviews identified 8 structural problems (including: selection and recruitment, appointment and promotion, performance evaluation, job qualification conditions, rules and regulations, working conditions, facilities, salaries and wages, reward and punishment system). They diagnosed 7 behavioral problems (including: leadership and management, education and growth, motivation and work spirit, job satisfaction and security, knowledge, awareness and skills, employees' knowledge of standards, and behavioral norms). Environmental problems were 5 (including: social and economic factors, societal belief and attitude, high-handed laws, regional conditions, and political atmosphere). As the results of Friedman's test showed, from among the structural problems, the dimension of laws and regulations is at the highest rank and average, and the dimension of salary and wages is at the lowest rank and average. From among the behavioral problems, the dimension of employee recognition is at the highest rank and average, and the dimension of satisfaction and job security is at the lowest rank and average. From among the environmental problems, belief and attitude of the society is at the highest rank and average, and regional conditions are at the lowest.

### **Conclusion**

Since the most problems are in the structural part of the refinery, the managers of this company should replace flexible, flat and responsive structures with bureaucratic, inflexible and long structures, take necessary measures to improve methods and systems, and integrate mechanized systems, choose a fixed, specific and quality method for hiring and selecting employees, prepare correct and specific instructions for carrying out work and evaluate employees and informing it to all departments, and prepare conditions and mechanism for doing work optimally and communicating it to each department.

# مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال سوم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۲ - صفحه ۱۵۴-۱۳۱

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds>

## شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های مدیریت بهره‌وری شرکت پالایش نفت آبادان بر اساس مدل سه شاخگی

منا جوی میکانیکی<sup>۱</sup> ID، سمانه سلیمی<sup>۲</sup> \* ID، فرزاد بانسی<sup>۳</sup> ID

۱. گروه مدیریت آموزشی، مؤسسه آموزش عالی مهر اروند، آبادان، ایران.
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.
۳. کارشناس ارشد مدیریت کیفیت و بهره‌وری، شرکت پالایش نفت آبادان، آبادان، ایران.

**چکیده:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های بهره‌وری شرکت پالایش نفت آبادان بر اساس مدل سه شاخگی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران سطح میانی پالایشگاه نفت آبادان می‌باشد که از طریق نمونه‌گیری هدفمند بر اساس اشباع نظری ۱۵ نفر انتخاب شدند. در بخش کمی نیز براساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۱۹ نفر از کارکنان پالایشگاه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختمند و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته مستخرج از مصاحبه‌های بخش کیفی بود. جهت تأیید روایی ابزار پژوهش، از روایی محتوایی استفاده شد و روایی پرسشنامه خوب ارزیابی شد. جهت تعیین پایایی مصاحبه‌ها، از پایایی بین دو کدگذار و برای پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی، آمارهای توصیفی (درصد و فراوانی) استفاده شده است. براساس یافته‌های بخش کیفی ۲۲ عارضه به دست آمد که ۸ عارضه مربوط به عارضه‌های ساختاری، ۷ عارضه مربوط به عارضه‌های رفتاری و ۵ عارضه مربوط به عارضه‌های محیطی می‌باشد. یافته‌های بخش کمی با استفاده از آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی نشان داد که در بین عارضه‌های ساختاری، عامل قوانین و مقررات؛ در بین عارضه‌های رفتاری، عامل دانش، آگاهی و مهارت؛ و از بین عارضه‌های محیطی، عامل باور و نگرش جامعه، مهم‌ترین عارضه‌ها بودند و در اولویت اول قرار دارند.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

\*نویسنده مسئول: سمانه سلیمی

Salimisamane89@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۰

تاریخ انتشار: زمستان ۱۴۰۲

استناد: جوی میکانیکی، منا، سلیمی، سمانه، بانسی، فرزاد. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های مدیریت بهره‌وری شرکت پالایش نفت آبادان بر اساس مدل سه شاخگی. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۳(۴)، ۱۳۱-۱۵۴.

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



واژگان کلیدی: بهره‌وری، پالایش نفت آبادان، عارضه‌یابی، مدل سه شاخگی.

© 2024 by the authors. کپی‌رایت

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

عارضه‌یابی سازمانی، اغلب به عنوان حساس‌ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می‌گردد. یکی از مهم‌ترین اقداماتی که سازمان‌های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می‌دهند، عارضه‌یابی صحیح و به موقع است که این امکان را به مدیران می‌دهد تا همواره از مشکلات و مسایل جاری سازمان خود مطلع باشند و از بحرانی شدن آن جلوگیری نمایند (Abbas Zadeh, 2010).

سازمان‌ها به منظور دارا بودن ارزش و جایگاه در نقشه دنیای جدید، لازم است با ایجاد تغییراتی که همگام با تحولات در سطح سازمان می‌باشد، آشنا شوند. این تغییرات آنها را مجبور به اتخاذ استراتژی مؤثر و کارآمد می‌کند و بدین منظور نیاز است رهبران و مدیران از همگام شدن با این تغییرات و آگاهی از خطرات آن آگاه باشند و الزامات ناشی از زندگی در یک محیط پویا با جهش‌های متمایز را بشناسند و تمهیداتی برای آن در نظر بگیرند (Mohsin et al., 2022). بنابراین، مدیران نیاز به اتخاذ یک استراتژی جدید دارند که رویکرد و دیدگاه آنها نسبت به جهان را تغییر دهد. عارضه‌یابی سازمانی یکی از روش‌های مدرن مفاهیم مدیریتی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند به سرعت به تغییرات واکنش نشان داده و خود را با محیط بیرونی وفق داده و به آن نهادها کمک می‌کند توانایی‌های فعلی و آینده خود را شناسایی کنند. همچنین، عارضه‌یابی اطلاعاتی را در اختیار آنها قرار می‌دهد که به کمک آنها می‌توانند تصمیم‌گیری کنند (Mahdi & Al-Mhanaa, 2022). محسن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) بیان کرده‌اند که برای مقابله با چالش‌های سریع محیطی، عارضه‌یابی سازمانی یکی از مهم‌ترین راهکارها است. بنابراین، سازمان‌ها به منظور از اطمینان از دستیابی به اهداف تعیین شده در جهت استراتژی‌های تعریف شده، نیاز است که به عارضه‌یابی سازمان بپردازند. پیش‌نیاز هر استراتژی جهت ایجاد تحول در سازمان‌ها، عارضه‌یابی است. تجربه نشان می‌دهد مداخلاتی که بدون عارضه‌یابی دقیق، تجویز و اعمال شوند، پیامدهای مخربی به دنبال خواهند داشت (Alpatova et al., 2021). عارضه‌یابی سازمانی، روشی خلاقانه برای شناخت یک سازمان در همه سطوح، از سطحی‌ترین سطوح به عمیق‌ترین قسمت‌های پنهان است که برای آنها قابل مشاهده نیست (Appelbaum, 2020).

عارضه‌یابی به منظور ایجاد تغییر و تحول به موقع و بهبود وضعیت سازمان‌ها در راستای ارتقاء بهره‌وری و رقابت‌پذیری است. بهره‌وری یک مفهوم اساسی برای همه فرایندهای تولید و مسئله مهمی در اقتصاد کلان است (Jensen & Van der Voordt, 2020). هریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) بهره‌وری را به حداکثر رساندن خروجی با حداقل تلاش یا هزینه تعریف می‌کند، در حالی که موفق به تولید نتایج مطلوب می‌شود (Harris, 2019). افزایش سطح بهره‌وری در نهایت کلید بقای هر سازمانی است که منجر به حاکمیت و شکوفایی بالایی می‌شود. بنابراین، شناسایی عارضه سیستماتیک و شناسایی مشکلات داخلی و خارجی از اهمیت بالایی برخوردار است (Erfani et al., 2010). اهمیت بهره‌وری در افزایش رفاه و سعادت ملی اکنون بر کسی پوشیده نیست. هیچ فعالیت انسانی نیست که از بهبود بهره‌وری سود نبرد. با توجه به

<sup>1</sup> Mohsin and et al.

<sup>2</sup> Harris

محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازها در هر سطحی، افزایش جمعیت و رقابت شدید در اقتصاد جهانی، بهبود بهره‌وری نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت می‌باشد. بی‌گمان، رشد و توسعه اقتصادی سازمان‌های مختلف در نرخ رشد بهره‌وری آن نهفته است (Ghaffari Zenozi et al., 2020). علی‌رغم این که هر ساله اعتبار ویژه‌ای برای ارتقاء بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی در بودجه کل کشور مشخص می‌گردد، ولیکن جنبشی در راستای ایجاد چرخه بهره‌وری مشاهده نمی‌شود. بن‌مایه جنبش بهره‌وری در کجاست؟ جهت پاسخ به این سوال، لازم است که چرخه بهره‌وری عارضه‌یابی شود.

برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان را می‌توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری، و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد، مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند، مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می‌باشد و سرانجام، عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند.

مدل سه شاخگی دارای سه بُعد ساختاری، رفتاری و محیطی است که مدنظر پژوهش حاضر می‌باشد. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد، مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می‌باشد و سرانجام، عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (Rezaei et al., 2017).

انجام فعالیت عارضه‌یابی به عنوان گام اولیه در تعریف اقدامات لازم برای توسعه ظرفیت مدیریت و نظام‌های مدیریتی و اصلاح عملکرد سازمان فعالیت‌های بسیار ضروری و گامی کوچک از یک پروژه استراتژیک در سازمان است. حرکت بهبود و توسعه در یک سازمان زمانی صحیح و اثربخش خواهد بود که با شناخت درست و واقعی نقاط قوت و نقاط ضعف فعلی یک سازمان یا شرکت و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی آن آغاز شود. می‌توان گفت مهم‌ترین نتیجه عارضه‌یابی فهرست مشکلات مهم سازمان و در نهایت پیشنهادهایی برای رفع آنها است.

از آنجائیکه این پژوهش به دنبال شناسایی عارضه‌های پالایشگاه نفت آبادان می‌باشد، از منظر موارد گفته شده دارای اهمیت است. این پژوهش با استفاده از تلفیقی از روش شناسی (کیفی-کمی) تلاش دارد تا از زوایایی گوناگون عارضه‌ها را شناسایی نماید. لذا، با توجه به اینکه محدود به فقط روش کیفی یا کمی نشده، دارای اهمیت است. از آنجایی که این پژوهش به عنوان یک طرح تحقیقاتی مورد نیاز و حمایت سازمان پالایشگاه نفت آبادان بوده، دارای ضرورت و اهمیت می‌باشد. همچنین، پیرامون عارضه‌یابی تحقیق‌های گوناگونی داخل کشور انجام گرفته، اما عارضه‌یابی که حول موضوع بهره‌وری در یک سازمان یا شرکت باشد، در داخل کشور انجام نگرفته است. لذا، از این منظر دارای نوآوری است. با توجه به آنچه بیان شد، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که عارضه‌های بهره‌وری شرکت پالایش نفت آبادان شناسایی و اولویت‌بندی شود و پیشنهادهاتی کاربردی در جهت بهبود عارضه‌های شناسایی شده ارائه شود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### عارضه‌یابی

عارضه‌یابی، روشی است برای ایجاد یک فهم مشترک و همه جانبه در مورد یک سیستم تا براساس آن، امکان تصمیم‌گیری در خصوص لزوم ایجاد تغییرات در سیستم و همچنین موضعی که نیاز به انجام تغییرات دارد، روشن شود. نقطه شروع تغییر و تحول سازی، درک و شناخت درست وضعیت موجود سازمان می‌باشد که این امر نیازمند مدلی مناسب برای شناخت است. توجه صحیح و آگاهی به موقع از نشانه‌های وجود مشکل تحت عنوان عارضه‌های سازمان و حساسیت و التزام به ریشه‌یابی و فهم چرایی وجود عارضه‌ها، تحت عنوان علل و مشکلات اساسی سازمان، مرحله اصلی و مهم برای تحول و بهبود وضعیت سازمان و لازمه بقا آن است (Gomez et al., 2017).

با انجام فرآیند عارضه‌یابی (آسیب شناسی) معضلات و تنگناهایی که ممکن است به عنوان سدی مانع حرکت در مسیر بهبود باشند، شناسایی می‌شوند. شناخت مناسب حوزه، محتوا و محدوده فعالیت‌ها و پروژه‌ها تحت عنوان تحلیل کسب و کار از دیر باز در جوامع مختلف به منظور بقای کسب و کارها انجام شده و امروز در قالب مفاهیم علمی جدید با هدف کسب رضایت مشتری و اعتبارسنجی آن‌ها به همراه ارائه راه‌حل مناسب در جهت پاسخ‌دهی به نیازهای مطرح و با کسب رضایت مشتری و طولانی شدن بقای یک کسب و کار در عرصه رقابت جهانی دنبال می‌شود (Babash zadeh, 2016).

عارضه‌یابی سازمانی دارای دو زمینه درمانی و توسعه‌ای است. همانطور که تشخیص پزشک، کوششی برای یافتن علت بیماری جسمی است تا بتوان از آن طریق بیمار را معالجه کرد، آسیب شناسی درمانی نیز در پی آن است تا کار اشتباهی در سازمان انجام گیرد، با آن برخورد نماید. متقابلاً، آسیب شناسی سازمانی هنگامی مفید واقع می‌شود که هدف آن کمک به مدیریت برای تشخیص نیازهای سازمان و دستیابی به فرصت‌های بیشتر باشد. در این مفهوم، هدف یافتن مشکلات و حل آنها نیست، بلکه ارزیابی سازمان در شرایط فعلی و ارائه یک دیدگاه پیشرو می‌باشد که در آن بررسی نقاط قوت و امکانات موجود در کوتاه مدت منجر به قدرت مؤثر در بلند مدت می‌گردد (Abdullah et al., 2012).

### مدل سه شاخگی

بر اساس مدل سه شاخگی، پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. علت نام‌گذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی به گونه‌ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. **عامل رفتاری:** منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد، مانند انگیزش، و روحیه کار و رضایت شغلی را شامل می‌شود (Abbas Zadeh, 2010). عوامل رفتاری انسان و روابط انسانی در سازمان، هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای

اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند که در واقع عوامل پویایی بخش و زنده سازمانی تلقی می‌شوند و هرگونه عوامل و متغیرهایی که به طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی باشند، در این شاخه قرار می‌گیرند (Oryan et al., 2019).

**عامل ساختاری:** عامل ساختاری شامل همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته و بنده فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. بنابراین، تمام منابع مادی، اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند، شاخه ساختاری سازمان قرار می‌گیرند و در واقع جزء عوامل غیر زنده سازمان می‌باشند (Oryan et al., 2019). این عامل در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند، مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات، می‌باشد (Abbas Zadeh, 2010).

**عامل محیطی:** عوامل محیطی، تمام عوامل محیطی و شرایط برون سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه می‌کنند و سیستم‌های اصلی یا ابر سیستم‌های سازمان را تشکیل می‌دهند. این عوامل بر سازمان تأثیر متقابل دارند و خارج از کنترل سازمان هستند. هر نظام یا سازمانی در جایگاه ویژه خود همواره با نظام‌های محیطی در کنش و واکنش دائمی است (Oryan et al., 2019). بنابراین، عوامل محیطی شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند، می‌گردد (Abbas Zadeh, 2010).

### بهره‌وری

بهره‌وری، مقوله جدیدی نبوده و قدمت آن به پیدایش بشر بر می‌گردد. اما مفهوم امروزی آن تقریباً به حدود دو قرن پیش، یعنی انقلاب صنعتی بر می‌گردد و مقوله‌ای است فراگیر و جامع که در سطوح مختلف هر جامعه‌ای مطرح می‌شود. سطوح ارتقای بهره‌وری در جامعه عبارتند از سطح فرد، خانواده، سازمان‌ها و کشور. افزایش بهره‌وری در یک کشور با تلاش آحاد مردم، سازمان‌ها و بویژه خانواده‌ها امکان پذیر است. رشد بهره‌وری مقوله‌ای نیست که از طریق دستور و فرمان ایجاد شود؛ بلکه دولت‌ها باید بستر و سیاست‌های لازم را فراهم نموده تا مردم به گونه‌ای گسترده در افزایش بهره‌وری مشارکت فعال داشته باشند (Eslamifar & Moradzehi, 2010).

تاریخ دویست ساله توسعه اقتصادی دوران انقلاب صنعتی بیانگر رشد و ارتقاء بهره‌وری است که این رشد در سطح جهان ۴۵ درصد بوده و عمده این رشد هم در کشورهای صنعتی اتفاق افتاده است. با توجه به محدودیت منابع، افزایش جمعیت، نیازها و خواسته‌های بشری و رقابت‌های شدید در صحنه اقتصاد جهانی، باید اذعان داشت که بدون توجه به استراتژی بهبود بهره‌وری نمی‌شود از رشد و بقاء اقتصاد بطور مستمر و بلند مدت در در عرصه بین‌المللی برخوردار شد. لذا این امر اهمیت و ضرورت توجه به بهره‌وری را دو چندان می‌نماید (Eslamifar & Moradzehi, 2010).

عوامل بسیاری در تعریف و دیدگاه‌های مکاتب مختلف نسبت به بهره‌وری مؤثرند. از گذشته بهره‌وری مورد توجه صاحب نظران و محققان رشته‌هایی مانند اقتصاد، روانشناسی، مدیریت صنعتی و سازمانی، حسابداری، فیزیک و مهندسی بوده است. درک دانش، تجربه، زمینه‌ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آنها از بهره‌وری به شیوه‌های مختلف



گردیده است. درباره اینکه چگونه سازمان‌ها، گروه‌ها، انسان‌ها، ماشین‌ها در محیط‌های مختلف کار کنند و بهره‌وری آنان چگونه باید سنجیده شود، اصول و بینش خاصی را اقتضا می‌نماید. اهمیت مفاهیم و مدیریت با توجه به سهم آنان در بهره‌وری سازمانی است. مدیران باید در مورد بهره‌وری در کوتاه مدت و بلند مدت تصمیم‌گیری نمایند تا با مشکل عدم رشد بهره‌وری مواجه نشوند (Khamse & Rajabi, 2017).

در بیشتر تعاریف بهره‌وری، مفاهیم کارایی، اثربخشی، سودآوری، کیفیت، نوآوری، کیفیت زندگی فردی و اجتماعی، فرهنگ و مانند آن را دربردارد. بهره‌وری به مفهوم دقیق اقتصادی به رابطه قابل اندازه‌گیری بین حجم محصول و حجم عوامل مصرف شده (از قبیل زمین، سرمایه و نیروی کار) مورد لزوم برای تولید آن محصول اشاره دارد. مفاهیم اساسی بهره‌وری، یعنی بهره‌وری کار، بهره‌وری سرمایه و بهره‌وری کلی عوامل را می‌توان در سطوح مختلف اندازه‌گیری و محاسبه کرد:

۱. اندازه‌گیری در سطح واحد تولیدی برای هر یک از مراحل مختلف و منفرد کار یا برای مجموع عملیات واحد تولیدی به منظور تعیین بهره‌وری در هر بخش از واحد یا در مجموع واحد.

۲. اندازه‌گیری در سطح صنایع به منظور کشف خصوصیات مشترک یا نقاط تباین صنایع مرتبط با صنایع غیرمرتبط منتخب.

۳. اندازه‌گیری در سطح کلان به منظور پیش‌بینی میزان تولید درآمد ملی، نیازمندی‌های مربوط به نیروی کار و نظایر این‌ها (Nikokar et al., 2019).

بنابر آنچه گفته شد، گاه بهره‌وری به نرخ تبدیل کار و مواد خام به کالاها و خدمات‌های مفید تعبیر گردیده و نمایشگر میزان کارایی اقتصادی قلمداد شده است. گاه به کارگرفتن نیروها و عوامل تولید‌کننده خدمات و «درجه» از بهره‌وری به عنوان کالاها یادشده، و گاه نیز بهره‌وری به عنوان بازده حاصل در مقابل منابع به کارگرفته شده، تعریف گردیده است.

### پیشینه پژوهش

در ادامه به بررسی پیشینه تا حدی مرتبط با پژوهش حاضر پرداخته شده است. کسب دوست و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان پیش‌ران بهره‌وری سازمانی: آسیب‌شناسی شکاف اجرای خط مشی مدیریت سرمایه انسانی، نشان دادند که وجود شکاف اجرای خط مشی مدیریت سرمایه انسانی که مانع ارتقاء بهره‌وری سازمانی می‌شود را در پنج مفهوم دسته‌بندی و یافته‌های کمی میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ها بر بهره‌وری سازمانی به ترتیب فرایندی؛ فنی، اقتصادی، انسانی و سیستمی و یافته‌های پایانی اصلاح عوامل فوق در سازمان ارتقاء بهره‌وری سازمانی را تسریع می‌کند (Kasb Doust et al., 2022). پژوهشی رحمتی و پورزمانی (۱۴۰۰) تحت عنوان عارضه‌یابی حسابداری تعهدی در بخش عمومی ایران از نظر محتوا، زمینه و ساختار توسط مدیران و کارکنان سازمان امور مالیاتی تهران صورت گرفته است. یافته‌ها بیانگر این هستند که در سازمان امور مالیاتی، ابعاد عارضه‌یابی سه شاخگی شامل ابعاد ساختاری (عوامل استخدامی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات)، محتوایی (پذیرش مدیران، پذیرش کارکنان و تعهد شغلی) و زمینه‌ای (عوامل فرهنگی

و بسترهای قانونی و حقوقی) نقش مؤثری در زمینه اجرای حسابداری تعهدی در بخش عمومی ایران ایفا کرده‌اند (Rahmati & Pourzmani, 2021). دراج و خلخالی (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی پدیدارشناسی عارضه‌یابی سازمانی مدارس پرداخته‌اند. مشارکت کنندگان در این پژوهش ۹ نفر از مدیران مدارس با سابقه و تجربه کافی بوده‌اند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و با لحاظ اشباع از بین مدیران موفق سرتاسر کشور دعوت به همکاری شدند. تحلیل داده‌ها براساس روش تحلیل مضمون انجام شده است. براساس تحلیل داده‌ها ۲۹ زیر درون‌مایه استخراج شده که در ۹ کدگزینشی اصلی شامل عارضه‌های محیطی (جامعه و فرهنگ، خانواده) عارضه‌های ساختاری (قوانین، منابع، تکنولوژی)، عارضه‌های عملکردی (آموزشی، تحصیلی) و عارضه‌های فردی و گروهی (مدیران، معلمان و دانش‌آموزان) طبقه‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که از این سازه‌های بنیادی که مبتنی بر تجربه زیسته مدیران استخراج شده‌اند، می‌توان برای طراحی مدل عارضه‌یابی سازمانی مدارس استفاده کرد (Darraj & Khalkhali, 2018).

باغبانی و صالحی (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی عارضه‌یابی واحدهای صنعتی کوچک و متوسط با مدل VS مکنزی صنایع شهرستان سقز انجام دادند. براساس نتایج آزمون، صنایع شهرستان سقز در همه ابعاد VS مکنزی وضعیت نامطلوبی دارند. برای رتبه‌بندی ابعاد مورد مطالعه در صنایع شهرستان سقز نیز از آزمون تحلیل واریانس دوطرفه فریدمن استفاده گردید. نتایج این آزمون نشان داد مهارت‌ها بیشترین میانگین رتبه‌بندی شده و ساختار کمترین میانگین را دارد (Baghbani & Saheli, 2018). سلطانی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی عارضه‌یابی عملکرد شرکت‌های قطعه‌ساز کوچک و متوسط قطعه‌سازان تحت پوشش ساپکوی استان تهران پرداختند. با شناسایی مشکلاتی مانند ضعف در مهارت‌های مدیریتی، وجود مشکلات مالی برای سرمایه‌گذاری در زمینه تحقیقات و توسعه، خرید تکنولوژی، آموزش و استخدام نیروی انسانی با مهارت بالا و... راهکارهایی مانند: سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه، افزایش سطح همکاری با سازمان‌های هم‌تراز، مدیریت و توسعه منابع انسانی، گذراندن دوره‌های مدیریتی توسط مدیران ارشد و... ارائه شده است (Soltani Nejad et al., 2015).

اسمیت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی فرسودگی شغلی و عدم مشارکت در آسیب شناسی: بررسی پیش از همه‌گیری آسیب شناسان و متخصصان آزمایشگاه پرداختند. نتایج نشان داد که از ۲۳۶۳ پاسخ دهنده، ۴۳۸ نفر به عنوان پاتولوژیست، ۱۱۱ نفر به عنوان دستیار پاتولوژی و ۹۱۱ نفر به عنوان متخصص پاتولوژی و آزمایشگاه شناسایی شدند. میزان فرسودگی شغلی ۵۸.۴٪ در تمام پاسخ دهندگان در پاتولوژی و پزشکی آزمایشگاهی بود. فرسودگی شغلی بر اساس نقش شغلی متفاوت بود و در میان متخصصان آسیب شناسی و آزمایشگاه بالاترین میزان بود. تفاوت در نرخ فرسودگی شغلی بر اساس نژاد مشاهده شد. پنجاه و شش درصد از پاسخ دهندگان احساس کردند که حداقل یک علامت فرسودگی شغلی دارند و به سمت نقطه شکست پیش می‌روند. عوامل زمینه‌ای که در بین همه گروه‌ها رتبه بالایی داشتند، شامل کنترل بر حجم کار و از دست دادن معنا در کار بود (Smith et al., 2023). شمس و

<sup>۱</sup> Smith et al.

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان آسیب شناسی برنامه‌ریزی مسیر شغلی مبتنی بر دانش با رویکرد داده پردازی بیان داشتند که مسیر پیشرفت شغلی بر اساس ابعاد عوامل فردی، عوامل سازمانی، راهبردهای توانمندسازی، استراتژی مدیریت، راهبردهای فرهنگ سازی، توسعه فرآیند و فرآیندهای مدیریتی تعیین می‌شود. عملیاتی شدن این عوامل در داده کاوی نشان داد که وضعیت مسیر شغلی پیش بینی شده با واقعیت سازمان تفاوت‌های معناداری دارد. این روش را می‌توان با استخراج دوره‌ای دانش و ارزیابی عملکرد بلند مدت بهبود بخشید. نتایج به‌دست آمده نشان داد که مسیر شغلی دانش‌محور بر توانمندسازی کارکنان در یک تخصص تأکید دارد. میزان مشارکت دانش کارکنان تنها به این معنا نیست که کارمند رفتارهای مفیدی برای سازمان در درون سازمان از خود نشان می‌دهد، بلکه شامل نگرش افراد نسبت به شرکت و شناخت ارزش وجودی آنها در شرکت می‌شود (Shams et al., 2023).

مورا و فرناندز<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در مقاله خود به عارضه‌یابی برنامه فعالیت فیزیکی شهری برای سالمندان براساس مدل EFQM با ادغام دیدگاه‌های سهامداران داخلی و خارجی پرداخته‌اند. ایشان نسبت رو به رشد شهروندان با سابقه و قدیمی و اهمیت دلگرم کردن سالمندان را از طریق تلاش‌های دولت‌ها برای توسعه برنامه‌های ورزشی را بررسی کرده‌اند (Moura & Fernandes, 2020). بروچر<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی مروری بر چالش‌های پیش روی اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش خدمات پرداخته است. مقاله او به بهره‌وری ارائه دهندگان FM در سطح صنعت و سطح شرکت متمرکز است. ماهیت نامحسوس و ناهمگن خدمات و یک فرآیند تولید که با مشتری فعال درگیر است، اندازه‌گیری خروجی‌ها و ورودی‌ها را دشوار می‌کند (Brochner, 2017).

با توجه به مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش سوالات زیر مطرح شده است.

۱. عارضه‌های ساختاری شرکت پالایش نفت آبادان شامل چه مواردی می‌باشد؟
۲. عارضه‌های رفتاری شرکت پالایش نفت آبادان شامل چه مواردی می‌باشد؟
۳. عارضه‌های زمینه‌ای شرکت پالایش نفت آبادان شامل چه مواردی می‌باشد؟
۴. اولویت‌بندی عارضه‌های ساختاری، رفتاری و محیطی شرکت پالایش نفت آبادان چگونه می‌باشد؟

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، آمیخته اکتشافی متوالی ناهمزمان (کیفی از نوع پدیدارشناسی و کمی از نوع توصیفی بوده است). جامعه مورد مطالعه پژوهش، در بخش کیفی، مدیران سطح میانی و در بخش کمی کارکنان بخش عملیاتی شرکت پالایش نفت آبادان به تعداد ۵۵۰ نفر بوده است. نمونه آماری در بخش کیفی بر اساس نمونه‌گیری هدفمند ۱۵ نفر از مدیران بر اساس اشباع نظری (جدول ۱) و در بخش کمی ۲۱۹ نفر بر اساس جدول

<sup>1</sup> Shams et al.

<sup>2</sup> Moura & Fernandes

<sup>3</sup> Brochner

کرجسی و مورگان انتخاب شدند (جدول ۲). معیارها برای ورود به مصاحبه، دارای سابقه کاری بالای ده سال، دارای سمت اجرایی در یکی از بخش‌های پالایشگاه و سطح میانی مدیران بوده است.

جدول ۱. مشخصات نمونه در بخش کیفی (Source:By author)

کد فرد مصاحبه شونده	سابقه خدمت	مدرک تحصیلی	محل خدمت
۱	۳۰ سال	کارشناسی ارشد مهندسی محیط زیست	اچ‌اس‌ای
۲	۳۰ سال	فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی	عملیات غیر صنعتی
۳	۲۹ سال	دکترای مدیریت دولتی	آموزش و تجهیز نیروی انسانی
۴	۲۹ سال	دکتری	بخش کالا
۵	۲۹ سال	کارشناس امور مالی	امور مالی
۶	۲۸ سال	مهندسی شیمی	آزمایشگاه مرکزی
۷	۲۸ سال	کارشناسی	خدمات فنی و پشتیبانی
۸	۲۸ سال	کارشناس ارشد مهندسی صنایع	روابط عمومی
۹	۲۳ سال	دکترای مهندسی سیستم‌های انرژی	واحد سوخت و انرژی
۱۰	۲۲ سال	کارشناس ارشد محیط زیست	بهره‌برداری
۱۱	۱۸ سال	کارشناس ارشد مدیریت صنعتی	برنامه‌ریزی و سامانه‌های مدیریتی
۱۲	۱۵ سال	کارشناس ارشد مهندسی نفت	پژوهش و توسعه
۱۳	۱۳ سال	کارشناس ارشد مهندسی مکانیک	امور پیمان‌ها
۱۴	۸ سال	کارشناس مهندسی مکانیک	سامانه‌های مدیریتی
۱۵	۸ سال	کارشناس ارشد مدیریت صنعتی	برنامه‌ریزی نیروی انسانی

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری بر حسب سن، جنسیت و سمت در بخش کمی (Source:By author)

وضعیت پاسخگو	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت			
مرد	۱۷۰	۷۷/۶	۷۷/۶
زن	۴۹	۲۲/۴	۱۰۰
سن			
۲۰ تا ۳۰ سال	۳	۱/۴	۱/۴
۳۱ تا ۴۰ سال	۹۷	۴۴/۳	۴۵/۷
۴۱ تا ۵۰ سال	۶۶	۳۰/۱	۷۵/۸
بالای ۵۰ سال	۵۳	۲۴/۲	۱۰۰
سمت			
مدیر	۵	۲/۳	۲/۳
رئیس	۱۴	۶/۴	۸/۷
کارمند ارشد	۷۹	۳۶/۱	۴۴/۷
کارمند	۱۲۱	۵۵/۳	۱۰۰
کل	۲۱۹	۱۰۰	--

جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه نیمه ساختمند و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از تجزیه و تحلیل بخش کیفی استفاده شده است. این پرسشنامه که عارضه‌های بهره‌وری را شناسایی می‌کند در سه بخش ساختاری (شامل: گزینش و استخدام، انتصاب و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، شرایط احراز شغل، قوانین و مقررات، شرایط انجام کار، تهیلات و امکانات، حقوق و دستمزد، سیستم پاداش و تنبیه)، رفتاری (شامل: رهبری و مدیریت، آموزش و بالندگی، انگیزه و روحیه کاری، رضایت و امنیت شغلی، دانش، آگاهی و مهارت، شناخت کارکنان از استانداردها، هنجارهای رفتاری) و محیطی (شامل: عوامل اجتماعی و اقتصادی، باور و نگرش جامعه، قوانین بالا دستی، شرایط منطقه‌ای، جو سیاسی) با ۶۸ گویه و طیف ۵ درجه‌ای لیکرت گردآوری شده است.

جهت سنجش پایایی مرحله کیفی از پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. فرایند کدگذاری معمولاً، درجه‌ای از قضاوت‌های ذهنی کدگذاران را به همراه دارد. پایایی بین کدگذاران یک روش کمی برای تأیید این امر فراهم می‌آورد که دو محقق همان مصاحبه‌ها را به صورت مستقل مطالعه کرده، همان اطلاعات را به دست آورده‌اند. پایایی کدگذاری‌ها را می‌توان با آموزش کدگذاران و بهبود کیفیت ابزارهای کدگذاری افزایش داد. بدین صورت که وقتی مصاحبه‌ها توسط محقق اول کدگذاری شد، محقق دیگری هم مصاحبه‌ها را کدگذاری کرد و ضریب کاپا محاسبه گردید. ضریب کاپای بدست آمده در بخش کیفی ۰/۸۹ بدست آمده است که نتیجه قابل قبولی می‌باشد. در بخش کمی از روایی محتوایی استفاده گردید. پرسشنامه به تعدادی از صاحب نظران و اساتید دانشگاه متخصص در حوزه عارضه‌یابی بهره‌وری ارسال گردید. در بخش کمی از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی استفاده گردید که نتایج در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. پایایی متغیرهای پژوهش (Source:By author)

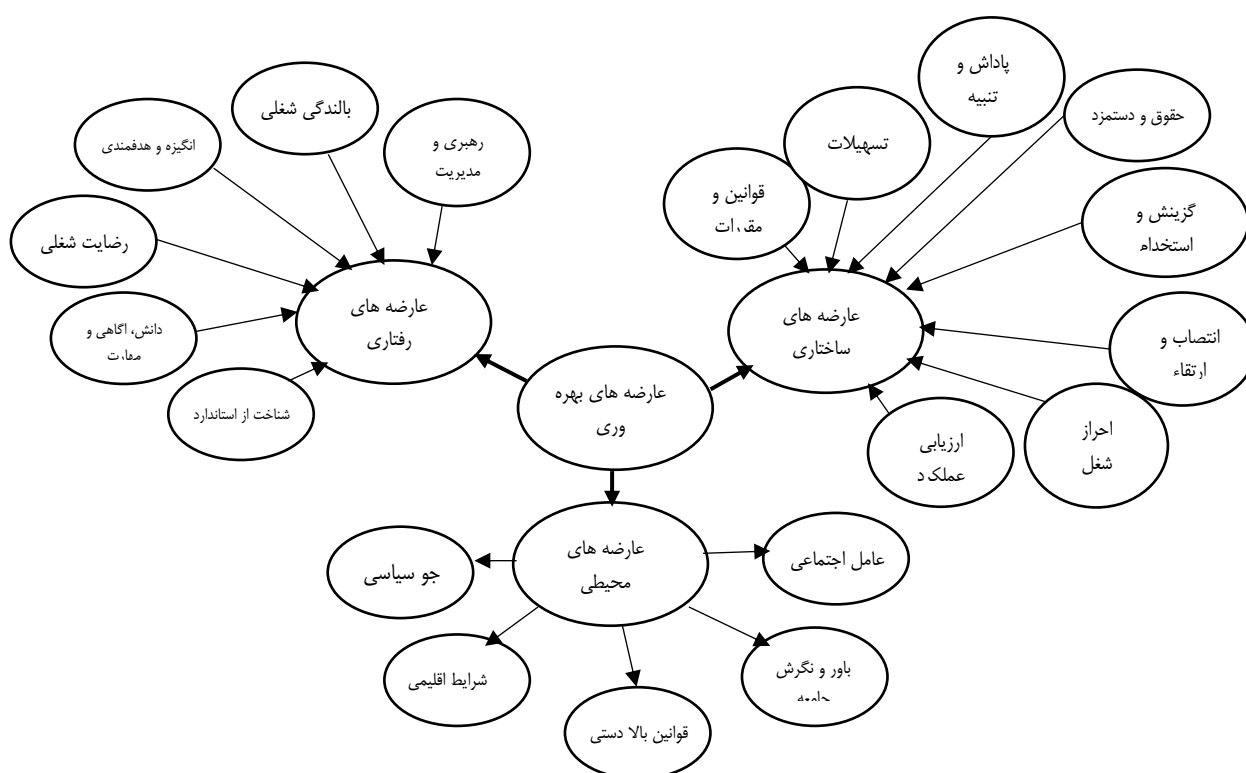
پایایی	متغیرهای پژوهش
۰/۸۹۲	عارضه‌های ساختاری
۰/۹۱۲	عارضه‌های رفتاری
۰/۸۰۱	عارضه‌های محیطی

برای تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش کلایزی استفاده شد. این روش شامل ۷ مرحله است: (۱) خواندن دقیق کلیه توصیف‌ها و یافته‌های مهم شرکت کنندگان، (۲) استخراج عبارات مهم و جملات مرتبط با پدیده، (۳) مفهوم بخشی به جملات مهم استخراج شده، (۴) مرتب‌سازی توصیفات شرکت کنندگان و مفاهیم مشترک در دسته‌های خاص (۵) تبدیل کلیه عقاید استنتاج شده به توصیفات جامع و کامل، (۶) تبدیل توصیفات کامل پدیده به یک توصیف واقعی خاصه و مختصر و (۷) معتبرسازی نهایی. لازم به ذکر است که جهت معتبرسازی نهایی در این پژوهش، از ملاک‌های اعتبار و قابلیت اطمینان استفاده شد. در بخش کمی از آمار توصیفی و آمار استنباطی ابتدا برای نرمال بودن داده‌ها از آزمون

کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شد و همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل توصیفی و آزمون فریدمن استفاده شد. محاسبات بوسیله نرم افزار SPSS23 انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

به منظور شناختن مقوله‌ها و مؤلفه‌ها، شکل‌گیری سؤالات نهایی پژوهش و شکل‌گیری ابزار پژوهش، مصاحبه‌های اکتشافی صورت گرفت و پس از انجام و تحلیل مصاحبه‌های اکتشافی، در مرحله اول ۱۴۰ مفهوم اولیه برای عارضه‌های ساختاری، ۸۱ مفهوم اولیه برای عارضه‌های رفتاری و ۵۱ مفهوم اولیه برای عارضه‌های محیطی بدست آمد. بعد از بازخوانی مفاهیم اولیه و تلفیق مفاهیم مشابه با هم، ۶۷ کد برای عارضه‌های ساختاری، ۵۸ کد برای عارضه‌های رفتاری و ۳۴ کد برای عارضه‌های محیطی بدست آمد. در مرحله بعد، کدهای مشابه و هم معنی در یک طبقه مشخص قرار گرفتند و نامگذاری شدند. در این مرحله ۸ عارضه مهم از نظر عارضه‌های ساختاری، ۶ عارضه رفتاری و ۵ عارضه محیطی شناسایی شد که در جداول ۴، ۵ و ۶ و نمودار ۱ قابل مشاهده است.



نمودار ۱. مدل استخراج شده از یافته‌های پژوهش (Source: By author)

در نمودار ۱، عارضه‌های بدست آمده به تفکیک سه شاخه ساختاری، رفتاری و محیطی قابل مشاهده است. در ادامه، یافته‌های حاصل شده از تحلیل هر سوال پژوهش آورده شده است.

**سوال اول:** عارضه‌های ساختاری مدیریت بهره‌وری شرکت پالایش نفت آبادان شامل چه مواردی می‌باشد؟

جدول ۴. استخراج عارضه‌های ساختاری (Source:By author)

مفاهیم اصلی	مضمون‌های فرعی
عارضه‌های ساختاری	گزینه‌ها و استخدام
	انتصاب و ارتقاء
	ارزیابی عملکرد
	شرایط احراز شغل
	قوانین و مقررات
	تسهیلات و امکانات
	سیستم پاداش و تنبیه
	حقوق و دستمزد

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌گردد، در مرحله کدگذاری ثانویه ۸ عارضه مربوط به بُعد ساختاری شناسایی گردید. نمونه مصاحبه مشارکت‌کنندگان پژوهش در ارتباط با عارضه‌های ساختاری در ادامه آورده شده است:

نوع استخدامی‌های مختلف است رسمی، پیمانی و قراردادی. مدت معین پیمانکاری و پروژه‌های استخدام‌ها متفاوت است. مثلاً من آزمون دادم و رسمی شده‌ام و به سازمان ورود پیدا کرده‌ام اما برخی از کارکنان اینگونه نبوده‌اند... (م.۱، م.۳ و م.۱۲).

قبلاً نیروها همه رسمی بوده‌اند و از یک طریق جذب شدند. فارغ‌التحصیلان دانشگاه نفت که بعد وارد ساختار می‌شوند و از روز اول مشخص بود که آیت‌ها و چه مزایایی دارند از نظر امنیت امکانات رفاهی همه چیز مشخص بود بعدها غیر از نیروهای رسمی، نیروهای قراردادی و پیمانکار ارکان ثالث هم اضافه شدند. در کنار هم قرار گرفتن این سه مورد مشکلاتی دارد. در سال‌های اخیر استخدامی در سازمان انجام نشده است. حتی فارغ‌التحصیلان خود نفت هم جذب نشده‌اند و مشکلات برای فارغ‌التحصیلان ایجاد شده است... (م.۵).

اگر منابع انسانی خوب کار کند، متعاقباً سیستم هم خوب کار می‌کند. اگر افراد را درست شناسایی کنیم، اولاً این سمت‌ها را درست شناسایی کنیم، فرآیندها را درست شناسایی کنیم و بگوییم این فرایندها چه نیازهایی دارند و ببینیم چه افرادی را داریم، افراد را در جای درست خودشان قرار بدهیم، ما هم یکی از عاملین هستیم در بهره‌وری که هم می‌توانیم تأثیر مثبت داشته باشیم، هم تأثیر منفی. انتصاب اگر بر اساس شایسته‌سالاری باشد، خوب است. اما اگر بر اساس احساسات و روابط و رانت باشد، ما از بهره‌وری دور می‌شویم... (م.۳ و م.۷).

ما باید این موارد را عیب‌یابی کنیم و در ارزیابی عملکرد پایش درستی داشته باشیم. نیازسنجی آموزشی که با آموزش و برنامه‌ریزی کمک هم انجام می‌دهیم باید ورودی‌ها را بسنجیم، باید نیازهای اداره‌ها را دریافت کنیم و آن نیازها را تبدیل به آموزش‌های مورد نیاز کنیم. در ارزیابی عملکرد باید درست ارزیابی شود نه بر اساس سلیقه شخصی... (م.۴).

کمبود نیروی انسانی داشتیم. چارت سازمانی از ده نفر به هفت نفر شد و برعکس شد. وقتی کار مکانیزه می‌شود، نیروی انسانی کمتری می‌خواهیم. ولی برای نگهداری سامانه نیروی خبره می‌خواهیم. مدیریت ساختار ضعیف است. یعنی نیروها جایی که باید باشند نیستند؛ ولی جایی که نباید باشند هستند و جایی که نیرو نیاز است وجود ندارد... (م. ۱۳، م. ۱۴ و م. ۱۵).

در بُعد ساختاری ما قانون داریم و دستورالعمل. بعضی جاها مشاهده شده قوانین همدیگر را نقض می‌کنند و تضاد دارند با هم. وقتی تضاد ایجاد می‌کند، سازمان می‌خواهد مسیر خودش را برود. ولی یک دستورالعمل می‌آید و یک رویه باعث می‌شود وسط راه قطع شود. حالا قانون می‌چربد یا دستورالعمل. غیر از این یکسری قوانین داریم که در خود قوانین هم همدیگر را قطع می‌کنند... (م. ۱۶).

محیط مناسب کار به خودی خود ایجاد ایجاد انگیزه نمی‌کند. ولی نبودش باعث می‌شود انگیزه پایین بیاید. مثلاً حقوق یه ایجاد انگیزه نمی‌کند و این پاداش‌ها هستند که ایجاد انگیزه می‌کنند. باید ببینیم حقوق و مزایا کافی هست یا نه... (م. ۱۷)

ما در سخت‌ترین شرایط آب و هوایی کار می‌کنیم. ساعات کاری شرکت نفت نسبت به سایر سازمان‌ها بیشتر است. اما وقتی مقایسه می‌کنیم، پاداش مناسب و عادلانه‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها دریافت نمی‌کنیم. و تفاوتی از نظر مزایا و موقعیت کاری بین ما و سازمان‌های دیگر وجود ندارد... (م. ۱۸).

می‌توانیم از اساتید خبره خود پالایشگاه استفاده کنیم و دیگر هیچ تمایلی به همکاری با ما ندارند. پس بحث پرداخت‌ها مشکل است. این‌ها بخشنامه‌های وزارت نفت هستند که این میزان مبلغ باید پرداخت شود. از نیروهای ما و اساتید و خودمان در دانشگاه‌ها تدریس می‌کنند یا در مؤسسات خصوصی ولی اینجا همکاری با ما نمی‌کنند... (م. ۱۹).

**سوال دوم:** عارضه‌های رفتاری مدیریت بهره‌وری پالایشگاه نفت آبادان شامل چه مواردی می‌باشد؟

جدول ۵. استخراج عارضه‌های رفتاری (Source: By author)

مفاهیم اصلی	مضمون‌های فرعی
عارضه‌های رفتاری	رهبری و مدیریت
	آموزش و بالندگی شغلی
	انگیزه و هدفمندی و روحیه
	رضایت و امنیت شغلی
	دانش، آگاهی و مهارت
	شناخت کارکنان از استاندارد



همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌گردد، در مرحله کد گذاری ثانویه ۶ عارضه مربوط به بُعد رفتاری شناسایی گردید. نمونه مصاحبه مشارکت‌کنندگان پژوهش در ارتباط با عارضه‌های رفتاری در ادامه آورده شده است:

مدیران بیشتر تمایل به تصمیم‌گیری انفرادی دارند و در مسائل مهم بخش‌های مختلف با کارکنان هم فکری نمی‌کنند و این باعث کاهش انگیزه کاری کارکنان می‌شود... (م. ۵).

دوره‌های آموزشی که برگزار می‌شود، خیلی کاربردی نیست و در تخصص کارکنان و حیطه شغلی آنان نیست... (م. ۲؛ م. ۷، م. ۱۴).

بعضی از کارمندان می‌گویند این که وقتی با رئیس حرف می‌زنیم، احترام به ما گذاشته شود و مورد تشویق قرار بگیریم و دیده شویم، برای ما کافی هست و پولی نمی‌خواهیم. یعنی سطح نیازهای ما به عنوان کارمند چیز دیگری است. ولی برای مدیران که دنبال پول و پاداش هستند، چیز دیگری است. کارمند دنبال احترام و دیده شدن هست... (م. ۱ و م. ۶).

ما سعی کردیم از راه‌های مختلف مثل حمایت معنوی از کارمندان و همکاران ما حمایت کنیم. ولی تأثیری که پاداش مالی دارد یا پرداخت هزینه‌های طرح دارد، خیلی بیشتر و بالاتر است و از این برد برای ما مشکل‌ساز شده از پرسنل شاغل در پالایشگاه به خاطر شرایط مالی که تشدید شده است. در بحث پرداخت حقوق‌ها و مالیات‌ها به مشکل برخوردند. قبلاً مناطق آزاد معاف از پرداخت مالیات بوده‌اند ولی الان قانون برداشته شده است و باید پرداخت شود. این‌ها همکاران را دلسرد کرده است... (م. ۱۰ و م. ۱۴).

مسئله دیگر نیروی انسانی که بهره‌وری را کم کرده‌اند در سیستم ما این که سطح سواد و معلومات پرسنل و همکاران کم است. سیستم در گذشته بهتر از نیروی کار استفاده می‌کرد. چون سواد پرسنل بهتر بود. آن زمان پرسنل تحصیلات بالایی داشتند... (م. ۲ و م. ۷).

یعنی توقع دارد سازمان با وجود کاهش ساعت کار باز هم این کار را در حقش انجام دهد. من در سازمان اختیاراتی دارم؛ مثلاً اگر بگویم تو اضافه کاری نداری رئیس بد می‌شوم اگر بشوم رئیس خوب باید از سازمان خرج کنم که این خلاف قانون است. سطح توقعات در سازمان بالا رفته است. از این سازمان نمی‌شود توقع بهره‌وری داشت همش باید در حال برطرف کردن توقعات باشی.. (م. ۱۶).

**سوال سوم:** عارضه‌های محیطی مدیریت بهره‌وری پالایشگاه نفت آبادان شامل چه مواردی می‌باشد؟

جدول ۶. استخراج عارضه‌های محیطی (Source:By author)

مفاهیم اصلی	مضمون‌های فرعی
عارضه‌های محیطی	عامل اجتماعی و اقتصادی
	باور و نگرش جامعه
	قوانین بالا دستی

مفاهیم اصلی	مضمون‌های فرعی
	شرایط اقلیمی و منطقه‌ای
	جو سیاسی

همانگونه که در جدول ۶ ملاحظه می‌گردد، ۵ عارضه محیطی شناسایی شده است. نمونه مصاحبه مشارکت کنندگان پژوهش در ارتباط با عارضه‌های محیطی در ادامه آورده شده است:

ادوات و تجهیزات در کشور کم هست. چون جنس استاندارد کم داریم. مثلاً پمپی که باید یک سال کار کند، بعد از دو ماه خراب می‌شود، چون جنس اصلی نیست و جنس اصلی گران است و ما تحریم هستیم از روی افزایش هزینه‌ها خیلی اثر گذاشت ما بهره‌وری در سازمان را تحت تأثیر اتمسفرهای بالاسری درون خودش است... (م. ۴).

ولی چرا نرخ بیکاری خرمشهر زیاد است این‌ها مواردی که پرداخت نمی‌شود اینها همه مواردی که وقتی پرداخته نشود چشم همه به پالایشگاه است. چون پتروشیمی کوچک است و در کنار پالایشگاه است... (م. ۱۶).

در بحث پرداخت حقوق‌ها و مالیات‌ها به مشکل برخورده‌اند. قبلاً مناطق آزاد معاف از پرداخت مالیات بوده‌اند؛ ولی الان قانون برداشته شده است و باید پرداخت شود. اینها همکاران را دلسرد کرده است و در کار خیلی تأثیر دارد و بهره‌وری به شدت پایین می‌آید و این شامل فقط کارگران و کارمندان رده پایین نیست، بلکه همه تا مدیرعامل با این مشکل مواجه شده‌اند و این مسئله باید در سطح کلان دیده شود و این مورد رسیدگی شود. این از نظر شرایط محیطی قوانین بالادستی که مصوب شده تأثیرگذار هست... (م. ۱۰).

در شرایطی که نه آب و هوا، نه بهداشت و آموزش و شاخص‌ها در جنوب و شمال یکی نیستند و سقف حقوقی جنوب با شمال یکی شد، پس اگر گفتم برای ضرایب آب و هوا برای اینجا باید پرداختی باشد، این موارد را دیده بودند که جبران این محرومیت‌ها بشود. این را برداشتند و موجب اعتراض شد... (م. ۲).

انتصاب مدیران اجباری است و تحمیل می‌شود به سازمان در بعد زمین‌های ما مشکلاتی داریم یک مؤسسه و بنگاه تولیدی هستیم و هدفش تولید و کسب درآمد است و برای سود کار می‌کند این سود چون شرکت دولتی هستیم در خزانه دولت می‌رود... (م. ۱۵).

**سوال چهارم:** اولویت‌بندی عارضه‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای شرکت پالایش نفت آبادان چگونه می‌باشد؟

جدول ۷: نتایج آمار توصیفی، میانگین رتبه و آماره فریدمن مربوط به عارضه‌های ساختاری (Source:By author)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین رتبه	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
گزینش و استخدام	۲/۲۲	۰/۷۳۷	۱	۴/۵	۴/۷۸	۱۰۵/۵۱۶	۸	۰/۰۰۱
انتصاب و ارتقاء	۲/۲۱	۰/۹۲۱	۱	۵	۴/۹۴			
ارزیابی عملکرد	۲/۲۵	۰/۸۷۴	۱	۵	۵/۱۵			
شرایط احراز شغل	۲/۱۹	۰/۸۴۴	۱	۵	۴/۷۹			
قوانین و مقررات	۲/۴۵	۰/۶۲۵	۱	۴	۶/۰۹			
تسهیلات و امکانات	۲/۳۶	۰/۷۳۷	۱	۴/۵	۵/۶۹			
حقوق و دستمزد	۱/۹۶	۰/۹۲۱	۱	۴/۸	۴/۰۲			
سیستم پاداش و تنبیه	۲/۰۴	۰/۸۷۴	۱	۵	۴/۲۶			

همانگونه که در جدول ۷ ملاحظه می‌گردد، دامنه میانگین از ۱ تا ۵ است. مقایسه میانگین عارضه‌های ساختاری نشان می‌دهد که بالاترین میانگین (۲/۴۵) متعلق به بُعد قوانین و مقررات و پایین‌ترین میانگین (۱/۹۶) متعلق به بُعد حقوق و دستمزد است. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که بالاترین میانگین رتبه (۶/۰۹) به عامل قوانین و مقررات اختصاص دارد و که بدین معناست که مهم‌ترین عامل ساختاری از نظر آزمودنی‌ها، عامل قوانین و مقررات است. همچنین، مقدار مجذور کای به دست آمده برابر با ۱۰۵/۵۱۶ است که در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد. معنی‌دار بودن آزمون فریدمن بدین معناست که رتبه‌بندی عارضه‌های ساختاری معنادار است.

جدول ۸: نتایج آمار توصیفی، میانگین رتبه و آماره فریدمن مربوط به عارضه‌های رفتاری (Source:By author)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین رتبه	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
رهبری و مدیریت	۲/۱۷	۰/۷۸۵	۱	۵	۳/۲۲	۱۱۶/۵۶۵	۶	۰/۰۰۱
آموزش و بالندگی شغلی	۲/۳۲	۰/۸۵۱	۱	۵	۳/۶۴			
انگیزه و هدفمندی و روحیه	۲/۵۵	۰/۷۰۲	۱	۴/۶	۳/۶۳			
رضایت و امنیت شغلی	۱/۹۷	۰/۹۱۸	۱	۵	۲/۵۹			
دانش، آگاهی و مهارت	۲/۴۴	۱/۰۳	۱	۵	۳/۸۱			
شناخت کارکنان از استاندارد	۲/۶۹	۰/۶۸۶	۱	۶	۴/۳۰			
هنجارهای رفتاری	۲/۲۷	۰/۷۹۲	۱	۴/۶	۳/۴۳			

همانگونه که در جدول ۸ مشاهده می‌گردد، دامنه میانگین از ۱ تا ۵ است. مقایسه میانگین عارضه‌های رفتاری نشان می‌دهد که بالاترین میانگین (۲/۶۹) متعلق به بُعد شناخت کارکنان از استانداردها، و پایین‌ترین میانگین (۱/۹۷) متعلق به بُعد رضایت و امنیت شغلی است. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که بالاترین میانگین رتبه (۴/۳۰) به عامل شناخت کارکنان از استانداردها اختصاص دارد و بدین معناست که مهم‌ترین عارضه رفتاری از نظر آزمودنی‌ها، عامل

شناخت کارکنان از استانداردها است. همچنین، مقدار مجذور کای به دست آمده برابر با  $116/565$  است که در سطح خطای کمتر از  $0/05$  قرار دارد. معنی‌دار بودن آزمون فریدمن بدین معناست که رتبه بندی عارضه های رفتاری بامعناست.

جدول ۹. نتایج آمار توصیفی، میانگین رتبه و آماره فریدمن مربوط به عارضه‌های محیطی (Source:By author)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین رتبه	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
عامل اجتماعی و اقتصادی	۲/۱۲	۰/۸۱۳	۱	۵	۳/۳۳	۱۵۰/۱۹۴	۴	۰/۰۰۱
باور و نگرش جامعه	۲/۴۶	۱/۳۲۱	۱	۵	۳/۸۰			
قوانین بالا دستی	۱/۸۴	۰/۷۲۶	۱	۴/۶	۲/۷۱			
شرایط اقلیمی و منطقه ای	۱/۶۱	۰/۷۳۷	۱	۵	۲/۲۱			
جو سیاسی	۱/۹۱	۰/۶۳۴	۱	۵	۲/۹۵			

همانگونه که در جدول ۹ مشاهده می‌گردد، دامنه میانگین از ۱ تا ۵ است. مقایسه میانگین عارضه‌های محیطی عارضه‌یابی نشان می‌دهد که بالاترین میانگین (۲/۴۶) متعلق به بُعد باور و نگرش جامعه و پایین‌ترین میانگین (۱/۶۱) متعلق به بُعد شرایط منطقه‌ای است. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که بالاترین میانگین رتبه (۳/۸۰) به عامل باور و نگرش جامعه اختصاص دارد و بدین معناست که مهم‌ترین عامل محیطی از نظر آزمودنی‌ها عامل باور و نگرش جامعه است. همچنین، مقدار مجذور کای به دست آمده برابر با  $150/194$  است که در سطح خطای کمتر از  $0/05$  قرار دارد. معنی‌دار بودن آزمون فریدمن بدین معناست که رتبه بندی عارضه های محیطی بامعناست.

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاضر حاصل بررسی پدیدارشناسی عارضه‌های بهره‌وری پالایشگاه نفت آبادان است. طی مصاحبه‌های صورت گرفته، ۸ عارضه ساختاری (شامل: گزینش و استخدام، انتصاب و ارتقاء، ارزیابی عملکرد، شرایط احراز شغل، قوانین و مقررات، شرایط انجام کار، تسهیلات و امکانات، حقوق و دستمزد، سیستم پاداش و تنبیه) شناسایی گردید. ۷ عارضه برای عامل رفتاری (شامل: رهبری و مدیریت، آموزش و بالندگی، انگیزه و روحیه کاری، رضایت و امنیت شغلی، دانش، آگاهی و مهارت، شناخت کارکنان از استانداردها، هنجارهای رفتاری) شناسایی گردید. ۵ عارضه برای عامل محیطی (شامل: عوامل اجتماعی و اقتصادی، باور و نگرش جامعه، قوانین بالا دستی، شرایط منطقه‌ای، جو سیاسی) شناسایی گردید. نتایج آزمون فریدمن در بحث رتبه بندی عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی عارضه‌یابی حاکی از آن بود که:

مقایسه میانگین عوامل ساختاری عارضه‌یابی نشان داد از بین ابعاد عوامل ساختاری، بُعد قوانین و مقررات در بالاترین رتبه و میانگین و بُعد حقوق و دستمزد در پایین‌ترین رتبه و میانگین قرار دارد. مقایسه میانگین عوامل رفتاری عارضه‌یابی نشان داد از بین ابعاد عوامل رفتاری، بُعد شناخت کارکنان در بالاترین رتبه و میانگین و بُعد رضایت و امنیت شغلی در

پایین‌ترین رتبه و میانگین قرار دارد. مقایسه میانگین عوامل محیطی عارضه‌یابی نشان داد از بین ابعاد عوامل محیطی، بُعد باور و نگرش جامعه در بالاترین رتبه و میانگین و بُعد شرایط منطقه‌ای در پایین‌ترین رتبه و میانگین قرار دارد. اگر چه پژوهش مستقیمی در ارتباط با عارضه‌یابی بهره‌وری وجود ندارد که بشود یافته‌های این پژوهش را با آن مقایسه کرد، اما محققانی که به عارضه‌یابی در سازمان‌های گوناگون پرداخته‌اند، هر کدام به یافته‌هایی شبیه پژوهش حاضر دست یافته‌اند. به عنوان مثال، کسب دوست و همکاران (۱۴۰۱) بیان کردند که وجود شکاف بین اجرای خط مشی مدیریت منابع انسانی مانع ارتقای بهره‌وری می‌شود. رحمتی و پورزمانی (۱۴۰۰) در سازمان امور مالیاتی تهران، عوامل استخدامی و زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات را از عارضه‌های ساختاری، پذیرش مدیران، پذیرش کارکنان و تعهد شغلی را عارضه‌های محتوایی و عوامل فرهنگی و بسترهای قانونی و حقوقی را از عارضه‌های زمینه‌ای بیان کرده‌اند. دراج و خلخالی (۱۳۹۸) عارضه‌ها را در مدارس چنین بیان کرده‌اند: عارضه‌های محیطی (جامعه و فرهنگ، خانواده) عارضه‌های ساختاری (قوانین، منابع، تکنولوژی)، عارضه‌های عملکردی (آموزشی، تحصیلی) و عارضه‌های فردی و گروهی (مدیران، معلمان و دانش‌آموزان). سلطانی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) مشکلاتی مانند ضعف در مهارت‌های مدیریتی، وجود مشکلات مالی برای سرمایه‌گذاری در بخش تحقیقات و توسعه، خرید تکنولوژی، آموزش و استخدام نیروی انسانی با مهارت بالا را بیان کرده‌اند. باغبانی و صالحی (۱۳۹۸) بیان کردند که عارضه‌یابی واحدهای صنعتی کوچک و متوسط با مدل ۷S مکنزی صنایع شهرستان سقز در بعد‌های ساختار، راهبرد، سیستم، سبک مدیریت، کارکنان، مهارت و ارزش‌های مشترک آن در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. یافته‌های پژوهش‌های بیان شده تا حدی با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است. همانطور که ملاحظه می‌شود، بخش زیادی از عارضه‌هایی که در این پژوهش شناسایی شده است، در مطالعات دیگر هم به آن دست یافته‌اند. در این پژوهش عارضه‌یابی بهره‌وری پالایشگاه نفت آبادان به منظور ایجاد یک فهم مشترک و همه‌جانبه در مورد فرآیند مدیریت بهره‌وری انجام گرفت تا براساس آن، امکان تصمیم‌گیری در خصوص لزوم ایجاد تغییرات در سیستم و همچنین موضعی که نیاز به انجام تغییرات دارد، روشن شود. توجه صحیح و آگاهی به موقع، از نشانه‌های وجود مشکل تحت عنوان عارضه‌های سازمان و حساسیت و التزام به ریشه‌یابی و فهم چرایی وجود عارضه‌ها تحت عنوان علل و مشکلات اساسی سازمان، مرحله اصلی و مهم برای تحول و بهبود وضعیت سازمان و لازمه بقا آن است و آسیب‌شناسی صحیح و به موقع این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مسایل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع بوده و از حاد شدن آن جلوگیری کنند. مشکلاتی از قبیل بی‌علاقگی کارکنان به کار، بی‌انگیزه بودن و در نهایت، کاهش بهره‌وری کارکنان که منجر به کاهش بهره‌وری سازمان می‌شود، می‌تواند ناشی از نارسایی‌ها و آسیب‌هایی باشد که در نظام مدیریت عملکرد کارکنان وجود دارد.

بخش زیادی از عارضه‌های شناسایی شده از منظر ساختاری مربوط می‌شود به عدم رعایت استانداردهای کار (مانند تورم نیروی کار و به ویژه نیروهای غیر تولیدی)، نداشتن مهارت‌های کاری لازم، سخت‌گیرانه بودن برخی از قوانین، قدیمی و فرسوده بودن تکنولوژی، ماشین‌آلات و فرایند تولید و فعال نبودن و ارزش ندادن به بخش تحقیقات، نبود ارتباط بین واحدها و ارتباطات صنعتی ضعیف بین آنها و عدم توجه به دانش فنی. همچنین، عواملی چون عدم ثبات

مدیران، عدم علاقه به توسعه و رفاه منابع انسانی، پایین بودن سطح علمی اکثر کارکنان، مقاومت در برابر تغییر، فرهنگ کاری ضعیف، نداشتن حس مسئولیت و دلسوزی و عدم وجود انگیزش کاری در پالایشگاه باعث ایجاد عارضه‌های رفتاری شده است. در نهایت، عواملی چون فرهنگ جامعه، نوع نگرش و انتظار جامعه از پالایشگاه، مشکلات منابع مالی، عدم تخصیص بودجه و سرمایه‌های بهینه، باعث ایجاد عارضه‌های محیطی در پالایشگاه شده است. لذا، در ادامه جهت برطرف کردن عارضه‌های شناسایی شده، پیشنهادات کاربردی ارائه می‌شود.

برای برطرف کردن مشکلات مربوط به عارضه‌های ساختاری می‌توان راهکارهای زیر را پیشنهاد داد:

به کارگماری کارکنان در پست‌های متناسب با تخصص آنان، استفاده از مدیریت مشارکتی نسبت به مدیریت بوروکراتیک و دیکتاتوری، جایگزین شدن ساختارهای منعطف، مسطح و پاسخگو نسبت به ساختارهای بروکراتیک، غیرمنعطف و بلند، اقدام لازم نسبت به بهبود روش‌ها و سیستم‌ها و نسبت به یکپارچه سازی سیستم‌های مکانیزه؛ انتخاب یک شیوه ثابت، مشخص و با کیفیت برای استخدام و گزینش کارکنان؛ نیاز به وجود سیستم نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان و اطلاع رسانی آن به همه بخش‌ها، به روز رسانی زیرساخت‌های استفاده از سامانه‌ها و نرم‌افزارهای موجود، طراحی و بکارگیری سیستم تنبیه و پاداش دقیق و عادلانه برای مقایسه کارکنان کم تلاش و پر تلاش و لحاظ کردن وجهی بابت بدی آب و هوا در فیش حقوقی کارکنان، و تفویض اختیار به کارکنان.

در خصوص رفع عارضه‌های رفتاری پیشنهاد می‌گردد: برنامه‌ریزی برای آموزش مستمر و فرهنگ‌سازی مناسب در پالایشگاه؛ استفاده از مدرسان متخصص، برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با هر بخش از شرکت مانند دوره‌های ایمنی کار، ارگونومی محیط کار، مدیریت عملکرد و استاندارد؛ فراهم کردن شرایط ایجاد انگیزه، امنیت و رضایت شغلی، رواج شیوه مدیریت مشارکتی و مشورت؛ تشویق کارکنان به شرکت در دوره‌های آموزشی و ارتقاء شغلی؛ کاربردی کردن دوره‌های آموزش سازمانی و با کیفیت بالا؛ و در نظر گرفتن جایگاه و ارج و احترام کارکنان این سازمان.

در خصوص رفع عارضه‌های محیطی پیشنهاد می‌شود: واگذاری اختیارات بیشتر به پالایشگاه؛ استفاده از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های اساتید دانشگاه، فراهم کردن شرایط عادلانه کاری و حقوقی بین کارکنان شرکت نفت با سایر سازمان‌ها، فراهم کردن امکان دعوت از متخصصان خارج از کشور جهت آموزش استفاده از دستگاه‌های نو، برنامه‌ریزی راهبردی و کلان برای استفاده بهینه از فرصت‌های شهر آبادان در جهت اشتغال جوانان، مطابقت دستورالعمل‌های بالادستی با شرایط و ظرفیت‌های موجود پالایشگاه و استفاده از پتانسیل دانشگاه برای انجام پروژه‌های شرکت.

این پژوهش تلاش نموده است تا عارضه‌های مدیریت بهره‌وری پالایشگاه نفت آبادان را بر اساس مدل سه شاخگی شناسایی کند که بی‌شک مواجهه به محدودیت‌هایی چون محدودیت زمانی (یک ساله) و همچنین محدودیت مصاحبه فقط با مدیران میانی پالایشگاه که عارضه‌های دیگری هم برای پالایشگاه ممکن بود معرفی شود، وجود داشته است. لذا پیشنهاد مؤلفان برای پژوهش‌های آینده، مصاحبه با هر سه سطح مدیران عالی، میانی و عملیاتی پالایشگاه و به تفکیک هر بخش و مطالعه در مقاطع زمانی مختلف می‌باشد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

### تشکر و قدردانی

لازم است از همه کارکنان شرکت پالایش نفت آبادان که در انجام این پژوهش با محققان همکاری داشته‌اند، تشکر و قدردانی نماییم.

### تعارض منافع

این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی شرکت پالایش نفت آبادان و با استفاده از حمایت مالی آن اجرا شده است.

### References

- Abbas Zadeh, H. (2010). Complications of human resource management in the country's oil industry. *Journal of Human Resources Management in Oil Industry*, 4(12), 89-112. [In Persian]
- Abdullah, Z., Samah, S. A. A., Jusoff, K., & Isa, P. M. (2012). Succession Planning in Malaysian Institution of Higher Education. *International Education Studies*, 2(1), 129-132.
- Alpatova, E., Chkhutiasvili, N., Goloshchapova, L., & Kovalenkova, O. (2021). *Organizational diagnostics of the farm* In E3S Web of Conferences, EDP Sciences,
- Appelbaum, S. H. (2020). Organizational diagnosis and organizational development model: integration of psychoanalytic determinants. *Universal Journal of Management*, 8(4), 181-194.
- Babash zadeh, K. (2016). *Pathology (diagnosis) of fruit and vegetable fields management organization of Tehran municipality using the EFQM model* [Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran branch]. [In Persian]
- Baghbani, M., & Saheli, A. (2018). Diagnosing the problems of small and medium industries with Mackenzie's 7s model. *Scientific Quarterly Journal of Quality Standard Management*, 9(4), 50-59. [In Persian]
- Brochner, J. (2017). Measuring the Productivity of Facilities Management. *Journal of Facilities Management*, 15(3), 285-301.
- Darraj, P., & Khalkhali, A. (2018). Phenomenology of school organizational problem-solving. *management on training organizations*, 8(1), 231-254. [In Persian]
- Erfani, S. Z., Taghvaei, S. M., Estiri, F., & Ramin, F. (2010). Implementing a model for identifying organizational complications for the purpose of increasing productivity in hydropower plant. *Chinese Business Review*, 9(11), 40. [In Persian]
- Eslamifar, A., & Moradzehi, M. (2010). *Examining the role of knowledge management on the productivity of human resources of organizations in Iran* the first international conference on management, economics, accounting and educational Sciences, [In Persian]
- Ghaffari Zenozi, M., Mohebi, S., & Danesh Fard, K. (2020). Presenting a systematic model for improving the productivity of human resources in the university with a fuzzy DMAT approach. *Productivity Management*, 14(54), 122-145. [In Persian]
- Gomez, M., Lopez, C., & Molina, A. (2017). A model of tourism destination brand equity: The case of wine tourism destinations in Spain. *Tourism Management*, 51, 210-222.
- Harris, R. (2019). Defining and measuring the productive office. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(1), 55-71.
- Jensen, P. A., & Van der Voordt, T. (2020). *Productivity as a value parameter for FM and CREM. Facilities*.

- Kasb Doust, A., Daneshfard, K. A., & Memarzadeh Tehran, G. (2022). Drivers of organizational productivity: pathology of the implementation gap of human resources management policy. *Public administration perspective magazine*, 13(2), 141-159. [In Persian]
- Khamse, S. H., & Rajabi, H. (2017). Assessing the impact of information technology on the productivity of human resources of the traffic police. *Resource Management in the police force*, 13(3), 169-194. [In Persian]
- Mahdi, M. H., & Al-Mhanaa, A. H. A. (2022). The Role of Organizational Diagnosis Strategy in Achieving Excellence Performance According to The European Model Criteria) Efqm (A Study in The Youth and Sports Sector in Najaf. *Journal of Positive School Psychology*, 2634-2641.
- Mohsin, L. S., Mahdi, M. H., & Abdulameer, O. A. (2022). Organizational Diagnosis and Its Role in Supporting the Strategic Orientation of Companies. 19(2).
- Moura, S., & Fernandes, C. (2020). *An assessment of a municipal physical activity programme for seniors based on the EFQM model: Integrating the views of internal and external stakeholders* 16. Arturo Calvo-Mora & Antonio Navarro-García & Rafael Periañez-Cristobal.
- Nikokar, H., Akbari, M., Ahi, P., & Ghaziazi, R. (2019). Explaining the role of forward-looking leadership in improving organizational productivity through the mediation of organizational commitment. *Administrative Management Research*, 14(1), 101-122.
- Oryan, S., Shobeiri, S. M., & Farajollahi, M. (2019). Identification and prioritizing the barriers to effective utilization of Mechanisms of United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) by Emphasizing on organizational training based on the Three-Dimensional Model. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 21(6), 37-66. [In Persian]
- Rahmati, V., & Pourzmani, Z. (2021). Finding complications of accrual accounting in Iran's public sector in terms of content, context and structure. *Financial accounting and audit research*, 13(50), 83-117. [In Persian]
- Rezaei, Z., Azar, A., Maqbul Baara, A., & Dehghan Nairi, M. (2017). Analyzing organizational structure based on VSM. *Modern researches in decision-making*, 1(2), 15-26.
- Shams, K., Danesh fard, K., Gholami, A. K., & Pirzad, A. (2023). Pathology of Knowledge-Based Career Path Planning with High-Performance Approach with Data Processing Approach. *International Journal of Knowledge Processing Studies*, 3(4), 120-130. <https://doi.org/10.22034/kps.2023.385804.1106>
- Smith, S. M., Liauw, D., Dupee, D., Barbieri, A. L., Olson, K., & Parkash, V. (2023). Burnout and Disengagement in Pathology: A Prepandemic Survey of Pathologists and Laboratory Professionals. *Archives of pathology & laboratory medicine*, 147(7), 808-816. <https://doi.org/10.5858/arpa.2022-0073-OA>
- Soltani Nejad, A., Kezazi, A., & Soltaninejad, N. (2015). Analyzing the performance of small and medium-sized component manufacturing companies. *Production and Operations Management*, 7(1), 103-120. [In Persian]