



Evaluation of Public Management Policies for Enhancing Occupational Safety and Reducing Workplace Accidents in Public Organizations (Case Study: National Iranian South Oilfields Company)

Omid Jalili Ghasem Agha^{*} 

Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

Received: 2026/04/27

Accepted: 2026/07/01

Abstract

Background and Aim: Occupational safety in high-risk industries, particularly in the oil and gas sector, is one of the most significant challenges of public management. This study aimed to evaluate public management policies for improving occupational safety and reducing workplace accidents in the National Iranian South Oilfields Company.

Methods: This applied qualitative study collected data through semi-structured interviews with 15 experts specializing in occupational safety. The interview data were analyzed using thematic analysis based on Braun and Clarke's six-phase framework.

Results: The analysis yielded 78 initial codes, 8 organizing themes, and 4 overarching themes: "Safety Governance and Public Management in Operational Organizations"; "Human Capital Empowerment and Institutionalization of Safety Culture"; "Organizational Learning System and Risk Management for Safety Improvement"; and "Outcomes and Challenges of the Effectiveness of Public Management Policies in Occupational Safety". The findings indicated that top management commitment, implementation of the HSE management system, continuous employee training, and effective risk management were among the most influential factors in improving occupational safety and reducing workplace accidents.

Conclusion: Overall, the implementation of these policies has contributed to reducing the frequency and severity of workplace accidents, lowering accident-related costs, enhancing organizational productivity, and improving employees' sense of occupational security. Nevertheless, several challenges were identified, including conflicts between production objectives and safety priorities, resource constraints, resistance to organizational change, and insufficient interdepartmental coordination.

Keywords: HSE System, National Iranian South Oilfields Company, Occupational Safety, Public Management, Safety Policies

Please cite this article as:

Jalili Ghasem Agha O. Evaluation of Public Management Policies for Enhancing Occupational Safety and Reducing Workplace Accidents in Public Organizations (Case Study: National Iranian South Oilfields Company). *Irtiqa Imini Pishgiri Masdumiyat*. 2025;13(2):44-58. <https://doi.org/10.22037/iipm.v13i2.52260>

^{*}Corresponding Author: jalili@pnu.ac.ir



ارزیابی سیاست‌های مدیریت دولتی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب)

امید جلیلی قاسم آقا* 

گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۰۷

چکیده

سابقه و هدف: ایمنی شغلی در صنایع پرخطر، به‌ویژه در بخش نفت و گاز، از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت دولتی به شمار می‌رود. پژوهش حاضر با هدف ارزیابی سیاست‌های مدیریت دولتی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب انجام شد.

روش کار: این مطالعه از نظر رویکرد، کیفی و از نظر هدف، کاربردی بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان متخصصان حوزه ایمنی گردآوری شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و بر اساس الگوی شش‌مرحله‌ای براون و کلارک تحلیل شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش منجر به استخراج ۷۸ کد اولیه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر شامل «حکمرانی ایمنی و مدیریت دولتی در سازمان‌های عملیاتی»، «توانمندسازی سرمایه انسانی و نهادینه‌سازی فرهنگ ایمنی»، «نظام یادگیری سازمانی و مدیریت ریسک در ارتقای ایمنی» و «پیامدها و چالش‌های اثربخشی سیاست‌های مدیریت دولتی در ایمنی» شد. نتایج نشان داد که تعهد مدیریت ارشد، استقرار نظام HSE، آموزش مستمر کارکنان و مدیریت ریسک از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی هستند.

نتیجه‌گیری: در مجموع، اجرای این سیاست‌ها منجر به کاهش نرخ و شدت حوادث شغلی، کاهش هزینه‌های ناشی از حوادث، افزایش بهره‌وری سازمانی و ارتقای احساس امنیت شغلی کارکنان شده است. با این حال، چالش‌هایی نظیر تعارض اهداف تولید و ایمنی، محدودیت منابع، مقاومت در برابر تغییر و ضعف هماهنگی بین‌بخشی نیز شناسایی شد.

واژگان کلیدی: ایمنی شغلی، سیاست‌های ایمنی، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، مدیریت دولتی، نظام HSE

به این مقاله، به صورت زیر استناد کنید:

جلیلی قاسم آقا. ارزیابی سیاست‌های مدیریت دولتی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب). ارتقای ایمنی و پیشگیری از مصدومیت‌ها. ۱۴۰۴؛ ۱۳(۲): ۵۸-۴۴. <https://doi.org/10.22037/iipm.v13i2.52260>

* نویسنده مسئول مکاتبات: jalili@pnu.ac.ir



مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات گسترده در حوزه مدیریت و حکمرانی سازمانی موجب شده است که توجه به سرمایه انسانی به یکی از مهم‌ترین اولویت‌های سازمان‌ها و نهادهای دولتی تبدیل شود. در این میان، ایمنی شغلی به عنوان یکی از ابعاد اساسی مدیریت منابع انسانی و یکی از شاخص‌های مهم کارآمدی سازمانی، جایگاه ویژه‌ای در نظام‌های مدیریتی پیدا کرده است (۱). سازمان‌ها در شرایط کنونی تنها بر اساس میزان تولید، سودآوری یا تحقق اهداف عملیاتی ارزیابی نمی‌شوند، بلکه نحوه مدیریت نیروی انسانی، میزان توجه به سلامت کارکنان و توانایی آن‌ها در ایجاد محیطی ایمن برای فعالیت کارکنان نیز به عنوان یکی از معیارهای اصلی سنجش عملکرد سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد. از این رو، ایمنی شغلی دیگر صرفاً یک موضوع فنی یا عملیاتی تلقی نمی‌شود، بلکه به بخشی از فرآیند سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و مدیریت سازمانی تبدیل شده است که می‌تواند بر ابعاد مختلف عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد (۲).

گسترش فعالیت‌های صنعتی، توسعه فناوری‌های نوین، پیچیده‌تر شدن فرآیندهای کاری و افزایش سطح مخاطرات شغلی سبب شده است که سازمان‌ها بیش از گذشته با مسئله حوادث شغلی و پیامدهای ناشی از آن مواجه شوند (۳). حوادث شغلی علاوه بر آسیب‌های جسمی و روانی وارد شده به کارکنان، هزینه‌های سنگینی را نیز به سازمان‌ها تحمیل می‌کنند. این هزینه‌ها تنها به خسارات مستقیم محدود نمی‌شود، بلکه پیامدهایی همچون کاهش بهره‌وری، افزایش غیبت از کار، افت انگیزه کارکنان، کاهش کیفیت عملکرد، افزایش هزینه‌های جبران خسارت و تضعیف اعتبار سازمان را نیز در بر می‌گیرد (۴). به همین دلیل، امروزه مدیریت ایمنی به یکی از حوزه‌های مهم تصمیم‌گیری در سازمان‌ها تبدیل شده و مدیران تلاش می‌کنند با طراحی و اجرای سیاست‌های مؤثر، احتمال وقوع حوادث و مخاطرات شغلی را کاهش دهند. در گذشته، بسیاری از رویکردهای مرتبط با ایمنی شغلی بر جنبه‌های فنی، تجهیزات حفاظتی و رعایت دستورالعمل‌های اجرایی متمرکز بودند، اما تجربیات سازمانی نشان داده است که بخش قابل توجهی از حوادث شغلی ریشه در ضعف‌های مدیریتی، ناکارآمدی نظام‌های نظارتی، نارسایی سیاست‌های سازمانی و نبود فرهنگ ایمنی دارد (۵). بر همین اساس، در رویکردهای نوین مدیریت، ایمنی به عنوان یک

مسئله راهبردی مورد توجه قرار گرفته و نقش مدیران در شکل‌دهی محیط‌های کاری ایمن بیش از گذشته برجسته شده است. در واقع، کیفیت تصمیمات مدیریتی، نحوه تخصیص منابع، میزان حمایت مدیران از برنامه‌های ایمنی، چگونگی طراحی نظام‌های نظارتی و سطح تعهد سازمانی نسبت به سلامت کارکنان، از جمله عواملی هستند که می‌توانند میزان موفقیت سازمان در کاهش حوادث شغلی را تعیین کنند (۶).

در این میان، سازمان‌های دولتی از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند. این سازمان‌ها علاوه بر ایفای نقش اجرایی در نظام اداری کشور، مسئولیت اجرای بخش مهمی از سیاست‌های عمومی و توسعه‌ای را بر عهده دارند و عملکرد آن‌ها می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای جامعه به همراه داشته باشد (۷). به همین دلیل، ارتقای سطح ایمنی در سازمان‌های دولتی تنها یک مسئله درون‌سازمانی محسوب نمی‌شود، بلکه به عنوان بخشی از فرآیند حکمرانی مطلوب، مدیریت منابع عمومی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی نیز مطرح است. هرگونه ضعف در مدیریت ایمنی در این سازمان‌ها می‌تواند علاوه بر تحمیل هزینه‌های اقتصادی، بر کارآمدی نظام اداری و میزان اعتماد عمومی نیز تأثیر منفی بگذارد و آموزش و سواد ایمنی در این دوره می‌تواند افزون بر کاهش حوادث، زمینه‌ساز پرورش نسلی مسئولیت‌پذیر، آگاه و دارای مهارت‌های لازم برای مدیریت موقعیت‌های خطر باشد (۸ و ۹).

امروزه بسیاری از دولت‌ها تلاش می‌کنند از طریق تدوین قوانین، مقررات و سیاست‌های مدیریتی، زمینه ارتقای ایمنی شغلی را در سازمان‌های تحت نظارت خود فراهم کنند، زیرا کارکنان و کارمندان در مواجهه با خطرات متعدد شغلی قرار دارند (۱۰ و ۱۱). با این حال، تجربه نشان داده است که صرف تدوین قوانین و دستورالعمل‌ها نمی‌تواند تضمین‌کننده کاهش حوادث شغلی باشد. آنچه در عمل اهمیت دارد، نحوه اجرای سیاست‌ها، میزان تعهد مدیران، کیفیت نظام‌های نظارتی و توانایی سازمان در نهادینه‌سازی فرهنگ ایمنی است (۱۲ و ۱۳). به همین دلیل، ارزیابی سیاست‌های مدیریت دولتی در حوزه ایمنی شغلی به یکی از موضوعات مهم در مطالعات مدیریتی تبدیل شده است؛ زیرا این ارزیابی می‌تواند میزان اثربخشی سیاست‌های موجود را مشخص کرده و زمینه اصلاح و بهبود آن‌ها را فراهم سازد. یکی از مفاهیمی که در سال‌های اخیر توجه بسیاری از

پژوهشگران حوزه مدیریت را به خود جلب کرده، مفهوم فرهنگ ایمنی است (۱۴). فرهنگ ایمنی بیانگر مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری است که در یک سازمان نسبت به موضوع ایمنی شکل می‌گیرد. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که وجود فرهنگ ایمنی قوی می‌تواند نقش مهمی در کاهش رفتارهای پرخطر، افزایش رعایت استانداردهای ایمنی و کاهش حوادث شغلی داشته باشد. شکل‌گیری چنین فرهنگی نیز تا حد زیادی تحت تأثیر سیاست‌های مدیریتی و نحوه عملکرد مدیران قرار دارد (۱۵). زمانی که مدیران ایمنی را به عنوان یکی از اولویت‌های اصلی سازمان مطرح کنند، منابع کافی را به آن اختصاص دهند و نسبت به اجرای برنامه‌های ایمنی تعهد عملی نشان دهند، احتمال نهادینه شدن فرهنگ ایمنی در سازمان افزایش می‌یابد (۱۶).

علاوه بر فرهنگ ایمنی، موضوع رهبری مدیریتی نیز به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت برنامه‌های ایمنی شناخته می‌شود. مدیران از طریق تصمیم‌گیری‌های راهبردی، ایجاد انگیزه در کارکنان، توسعه آموزش‌های تخصصی، نظارت بر اجرای استانداردها و حمایت از برنامه‌های پیشگیرانه می‌توانند نقش مهمی در ارتقای ایمنی ایفا کنند (۱۷). در مقابل، ضعف در رهبری مدیریتی می‌تواند موجب کاهش اثربخشی سیاست‌های ایمنی، افزایش بی‌توجهی کارکنان به مخاطرات شغلی و در نهایت افزایش احتمال وقوع حوادث شود. از این رو، بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که موفقیت سازمان‌ها در حوزه ایمنی بیش از آنکه به تجهیزات و فناوری وابسته باشد، به کیفیت مدیریت و میزان تعهد مدیران بستگی دارد. در میان سازمان‌های دولتی، صنعت نفت به دلیل ماهیت فعالیت‌های خود از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است (۱۸). فعالیت در محیط‌های عملیاتی پیچیده، استفاده از تجهیزات سنگین، وجود مواد قابل اشتعال، فرآیندهای تولیدی گسترده و احتمال بروز حوادث پرخطر موجب شده است که ایمنی در این صنعت به یکی از مهم‌ترین اولویت‌های مدیریتی تبدیل شود. هرگونه حادثه در این صنعت می‌تواند علاوه بر خسارات انسانی، پیامدهای اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی گسترده‌ای به همراه داشته باشد (۱۹). به همین دلیل، سازمان‌های فعال در حوزه نفت و گاز همواره ناگزیر

بوده‌اند بخش قابل توجهی از سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریتی خود را به مدیریت ایمنی و کنترل ریسک اختصاص دهند (۲۰). شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به عنوان بزرگ‌ترین تولیدکننده نفت کشور و یکی از مهم‌ترین سازمان‌های دولتی فعال در صنعت نفت، نقش راهبردی در اقتصاد ملی ایفا می‌کند. گستردگی حوزه فعالیت، پراکندگی جغرافیایی تأسیسات، تنوع فرآیندهای عملیاتی و حضور هزاران نیروی انسانی در بخش‌های مختلف موجب شده است که موضوع ایمنی در این شرکت از اهمیت بسیار بالایی برخوردار باشد. کارکنان این مجموعه در بسیاری از واحدها به صورت مستمر با مخاطراتی نظیر مواد شیمیایی، تجهیزات تحت فشار، عملیات حفاری، فعالیت در محیط‌های پرخطر و شرایط کاری حساس مواجه هستند. در چنین شرایطی، کیفیت سیاست‌های مدیریتی و میزان اثربخشی آن‌ها می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش حوادث شغلی و حفاظت از نیروی انسانی داشته باشد. با وجود اقدامات انجام‌شده در حوزه ایمنی، بررسی تجربیات سازمانی نشان می‌دهد که همچنان بخشی از حوادث شغلی در سازمان‌های بزرگ صنعتی ناشی از ضعف در سیاست‌گذاری، ناهماهنگی مدیریتی، کاستی‌های نظارتی و مشکلات مرتبط با اجرای برنامه‌های ایمنی است. این موضوع نشان می‌دهد که صرف وجود قوانین و دستورالعمل‌های ایمنی کافی نیست و سازمان‌ها باید به صورت مستمر اثربخشی سیاست‌های مدیریتی خود را مورد ارزیابی قرار دهند (۲۱). ارزیابی سیاست‌های مدیریت دولتی می‌تواند نقاط قوت و ضعف نظام ایمنی را آشکار کرده و زمینه لازم برای اصلاح فرآیندها، بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و ارتقای عملکرد ایمنی را فراهم سازد (۲۲). مرور مطالعات انجام‌شده در حوزه ایمنی شغلی نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها بر شناسایی عوامل فنی مؤثر بر حوادث، تحلیل ریسک، رفتارهای ایمنی کارکنان و روش‌های کنترل مخاطرات متمرکز بوده‌اند (۲۳ و ۲۴). با وجود اهمیت این مطالعات، نقش سیاست‌های مدیریت دولتی و سازوکارهای مدیریتی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین پژوهش‌های محدودی به بررسی این موضوع در سازمان‌های دولتی فعال در صنعت نفت پرداخته‌اند. این خلأ پژوهشی بیانگر ضرورت انجام مطالعاتی است که بتوانند از منظر مدیریت دولتی، تأثیر سیاست‌ها و تصمیمات مدیریتی را بر

استخراج‌شده در مراحل مختلف مورد بازبینی مستمر قرار گرفتند تا از انسجام مفهومی و تناسب آن‌ها با داده‌های اولیه اطمینان حاصل شود. برای افزایش قابلیت اعتماد، تمامی مراحل تحلیل داده‌ها شامل کدگذاری، طبقه‌بندی مفاهیم و استخراج مضامین به‌صورت مستند ثبت و نگهداری شد تا امکان پیگیری فرآیند پژوهش فراهم باشد. علاوه بر این، تلاش شد با ارائه نقل‌قول‌های مستقیم و استناد به داده‌های خام، تأییدپذیری یافته‌ها افزایش یابد. همچنین با تشریح دقیق زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و مراحل اجرای مطالعه، امکان قضاوت درباره انتقال‌پذیری نتایج برای پژوهشگران دیگر فراهم گردید. به منظور مدیریت، سازماندهی و تحلیل داده‌های کیفی از نرم‌افزار MAXQDA 2020 استفاده شد. همچنین برای افزایش اعتبار یافته‌ها، نتایج حاصل از کدگذاری و مضامین استخراج‌شده توسط تعدادی از مشارکت‌کنندگان و صاحب‌نظران حوزه پژوهش مورد بازبینی قرار گرفت. کلیه مراحل پژوهش با رعایت اصول محرمانگی اطلاعات و رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان انجام شد.

یافته‌ها

به‌منظور شناسایی و استخراج مؤلفه‌های مؤثر در ارزیابی سیاست‌های مدیریت دولتی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، سه سؤال مصاحبه نیمه‌ساختاریافته طراحی و در اختیار خبرگان، مدیران و متخصصان حوزه ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و مدیریت قرار گرفت. این سؤالات با هدف پوشش ابعاد مختلف موضوع پژوهش شامل سیاست‌ها و اقدامات اجرایی، عوامل تسهیل‌کننده و موانع، و همچنین پیامدهای اجرای سیاست‌های ایمنی تدوین شدند.

سؤالات مصاحبه شامل موارد زیر بود:

- از دیدگاه شما، مهم‌ترین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت دولتی که در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب اجرا شده‌اند، کدام‌اند و این سیاست‌ها چگونه بر عملکرد ایمنی سازمان تأثیر گذاشته‌اند؟
- چه عوامل، ظرفیت‌ها و سازوکارهایی اجرای مؤثر سیاست‌های ایمنی را در شرکت تسهیل می‌کنند و در مقابل، چه موانع و چالش‌هایی در مسیر اجرای این سیاست‌ها وجود دارد؟

وضعیت ایمنی سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار دهند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف ارزیابی سیاست‌های مدیریت دولتی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب انجام می‌شود. این پژوهش تلاش دارد با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر اثربخشی سیاست‌های مدیریتی، درک جامع‌تری از عوامل مدیریتی مؤثر بر ایمنی شغلی ارائه دهد و زمینه لازم را برای بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارتقای سطح ایمنی کارکنان و کاهش حوادث شغلی در سازمان‌های دولتی فراهم سازد. نتایج این پژوهش می‌تواند علاوه بر غنای ادبیات علمی در حوزه مدیریت دولتی و ایمنی شغلی، راهنمایی کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران در جهت طراحی و اجرای سیاست‌های مؤثرتر ایمنی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در صنعت نفت، فراهم آورد.

روش کار

پژوهش حاضر از نظر رویکرد، کیفی و از نظر هدف، کاربردی است و با هدف ارزیابی سیاست‌های مدیریت دولتی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب انجام شد. جامعه پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و متخصصان حوزه ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و مدیریت شاغل در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بود. مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس دانش تخصصی، سابقه حرفه‌ای و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۱۵ مصاحبه با خبرگان و متخصصان مرتبط انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، بر اساس الگوی شش‌مرحله‌ای براون و کلارک مورد تحلیل مضمون قرار گرفت. در این فرآیند، ابتدا کدهای اولیه استخراج شد، سپس کدهای مشابه در قالب مضامین فرعی طبقه‌بندی گردید و در نهایت مضامین اصلی پژوهش شناسایی شد. به‌منظور اطمینان از اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش، از معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا شامل اعتبار، قابلیت اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری استفاده شد. برای افزایش اعتبار یافته‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار مورد بازخوانی قرار گرفت و فرآیند کدگذاری و استخراج مضامین با دقت انجام شد. همچنین مضامین

• بر اساس تجربیات حرفه‌ای شما، اجرای سیاست‌های مدیریت دولتی در حوزه ایمنی چه نتایج و پیامدهایی برای کارکنان، محیط کار و میزان حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به همراه داشته است؟

سؤالات مصاحبه بر اساس اهداف اصلی پژوهش و مرور مبانی نظری مرتبط با مدیریت دولتی و ایمنی سازمانی طراحی شدند. به منظور دستیابی به درکی جامع از نقش مدیریت دولتی در ارتقای ایمنی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، سه حوزه کلیدی مورد توجه قرار گرفت: نخست، شناسایی سیاست‌ها و اقدامات مدیریتی مؤثر در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی؛ دوم، بررسی عوامل تسهیل‌کننده، ظرفیت‌ها، موانع و چالش‌های مؤثر بر اجرای سیاست‌های ایمنی؛ و سوم، تبیین نتایج و پیامدهای اجرای این سیاست‌ها در سطح کارکنان، محیط کار و عملکرد ایمنی سازمان. از این رو، سؤالات مصاحبه به گونه‌ای طراحی شدند که بتوانند تمامی ابعاد اصلی موضوع پژوهش را پوشش داده و زمینه لازم برای استخراج کدها، مفاهیم و مضامین مرتبط با اهداف تحقیق را فراهم سازند. همچنین در جریان مصاحبه‌ها، متناسب با پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، از سؤالات کاوشگر و پیگیری‌کننده نیز استفاده شد تا عمق و غنای داده‌های گردآوری‌شده افزایش یابد.

نتایج حاصل از مصاحبه اول در خصوص مهم‌ترین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت دولتی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از سیاست‌های ساختاری، مدیریتی، انسانی و کنترلی در سازمان به کار گرفته شده است. در مجموع، کدهای استخراج‌شده نشان می‌دهد که این اقدامات نه تنها موجب کاهش حوادث شغلی شده‌اند، بلکه تغییر مهمی در نگرش سازمان از مدیریت واکنشی به مدیریت پیش‌نگر ایجاد کرده‌اند (جدول ۱). در سطح ساختاری، یافته‌ها نشان می‌دهد

که استقرار نظام مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست (HSE) و تدوین دستورالعمل‌های جامع ایمنی از مهم‌ترین سیاست‌های اجراشده در سازمان بوده است. در حوزه آموزش و فرهنگ‌سازی، برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر، ارتقای آگاهی کارکنان و پیمانکاران و توسعه فرهنگ گزارش‌دهی بدون رویکرد تنبیهی از مهم‌ترین اقدامات شناسایی‌شده است. همچنین اجرای مانورهای آمادگی و آموزش‌های مرتبط با شرایط اضطراری، نقش مهمی در افزایش واکنش مؤثر کارکنان در موقعیت‌های بحرانی داشته است.

در بعد مدیریتی و حکمرانی ایمنی، حمایت مدیریت ارشد، اولویت‌بخشی به ایمنی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و استفاده از شاخص‌های عملکرد ایمنی در ارزیابی مدیران و سرپرستان از عوامل کلیدی اثربخشی سیاست‌های ایمنی بوده‌اند. این نتایج بیانگر آن است که حکمرانی ایمنی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سیاست‌های ایمنی دارد.

در حوزه مدیریت ریسک و پایش، استفاده از ارزیابی ریسک پیش از اجرای فعالیت‌ها، انجام ممیزی‌ها و بازرسی‌های دوره‌ای و استقرار سامانه‌های الکترونیکی پایش شاخص‌های ایمنی، موجب حرکت سازمان به سمت رویکرد پیشگیرانه شده است. در نتیجه، مدیریت ایمنی از حالت واکنشی به رویکردی علمی و داده‌محور تبدیل شده است.

در بعد مشارکت کارکنان و کنترل پیمانکاران، تشکیل کمیته‌های ایمنی، افزایش مشارکت کارکنان در فرآیندهای ایمنی و توسعه فرهنگ گزارش‌دهی حوادث و شبه‌حوادث نقش مهمی در ارتقای مسئولیت‌پذیری و حساسیت نسبت به مخاطرات داشته است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اثربخشی سیاست‌های مدیریت دولتی در این سازمان، حاصل هم‌افزایی میان ابعاد ساختاری، انسانی و کنترلی نظام ایمنی است.

جدول ۱. نتایج پاسخ به مصاحبه سوال اول خبرگان و کدگذاری اولیه

خبره	پاسخ	کدگذاری اولیه
خبره ۱: از دیدگاه شما، مهم‌ترین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت دولتی که در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب اجرا شده‌اند، کدام‌اند و این سیاست‌ها چگونه بر عملکرد ایمنی سازمان تأثیر گذاشته‌اند؟	مهم‌ترین سیاست اتخاذشده، استقرار نظام مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست (HSE) بوده است. این استقرار نظام HSE، استانداردسازی فرایندها، کاهش نظام موجب شده فرآیندهای عملیاتی بر اساس استانداردهای مشخص اجرا شوند و میزان خطاهای انسانی خطای انسانی، گزارش‌دهی حوادث، گزارش‌دهی کاهش یابد. همچنین الزام به گزارش‌دهی حوادث و شبه‌حوادث باعث شناسایی سریع‌تر مخاطرات شده شبه‌حوادث، شناسایی مخاطرات است.	

جدول ۱. نتایج پاسخ به مصاحبه سوال اول خبرگان و کدگذاری اولیه

خبره	پاسخ	کدگذاری اولیه
سوال ۱: از دیدگاه شما، مهم‌ترین سیاست‌ها و اقدامات مدیریت دولتی که در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب اجرا شده‌اند، کدام‌اند و این سیاست‌ها چگونه بر عملکرد ایمنی سازمان تأثیر گذاشته‌اند؟		
خبره ۲	تدوین دستورالعمل‌های جامع ایمنی و الزام واحدها به رعایت آن‌ها یکی از مؤثرترین سیاست‌ها بوده است. تدوین مقررات ایمنی، یکپارچه‌سازی رویه‌ها، نظارت بر این اقدام موجب یکپارچگی رویه‌های ایمنی در مناطق عملیاتی و کاهش رفتارهای نایمن کارکنان شده اجرای مقررات، کاهش رفتار نایمن، استانداردسازی فعالیت‌ها	کدگذاری اولیه
خبره ۳	برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر برای کارکنان و پیمانکاران تأثیر زیادی در ارتقای فرهنگ ایمنی داشته آموزش ایمنی، ارتقای آگاهی کارکنان، توانمندسازی است. کارکنان نسبت به مخاطرات محیط کار آگاهی بیشتری پیدا کرده‌اند و این موضوع در کاهش حوادث نیروی انسانی، آموزش پیمانکاران، توسعه فرهنگ ایمنی نقش مهمی داشته است.	
خبره ۴	مدیریت دولتی با اختصاص بودجه مناسب برای خرید تجهیزات حفاظت فردی و نوسازی تجهیزات فرسوده تأمین منابع مالی، خرید تجهیزات ایمنی، نوسازی توانسته بخشی از عوامل ایجاد حادثه را کنترل کند. این سیاست به‌ویژه در واحدهای عملیاتی نتایج مثبتی تجهیزات، کاهش مخاطرات فنی، حمایت مالی مدیریت به همراه داشته است.	
خبره ۵	اجرای برنامه‌های بازرسی و ممیزی ایمنی به‌صورت دوره‌ای موجب شده نقاط ضعف موجود در محیط کار ممیزی ایمنی، بازرسی مستمر، شناسایی نقاط ضعف، شناسایی و اصلاح شوند. این نظارت مستمر نقش مهمی در کاهش ریسک‌های عملیاتی داشته است. اقدامات اصلاحی، کنترل ریسک	
خبره ۶	ایجاد کمیته‌های ایمنی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با ایمنی از سیاست‌های مؤثر مشارکت کارکنان، کمیته ایمنی، تصمیم‌گیری مشارکتی، بوده است. این موضوع باعث افزایش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان و بهبود رعایت دستورالعمل‌ها شده مسئولیت‌پذیری کارکنان، بهبود ارتباطات است.	
خبره ۷	استفاده از سیستم‌های ارزیابی ریسک پیش از اجرای پروژه‌ها و فعالیت‌های عملیاتی موجب شده مخاطرات ارزیابی ریسک، شناسایی خطرات، پیشگیری از حوادث، بالقوه قبل از وقوع حادثه شناسایی شوند. این سیاست در کاهش حوادث شدید بسیار مؤثر بوده است. مدیریت مخاطرات، کنترل ریسک عملیاتی	
خبره ۸	توسعه فرهنگ گزارش‌دهی حوادث و شبه‌حوادث بدون رویکرد تنبیهی از مهم‌ترین اقدامات مدیریتی بوده فرهنگ گزارش‌دهی، گزارش شبه‌حادثه، رویکرد است. کارکنان اکنون مشکلات ایمنی را سریع‌تر گزارش می‌کنند و فرصت اصلاح قبل از وقوع حادثه فراهم‌تر می‌شود. شناسایی مشکلات ایمنی، پیشگیری از می‌شود.	
خبره ۹	سیاست الزام پیمانکاران به رعایت استانداردهای ایمنی باعث شده سطح ایمنی در پروژه‌های پیمانکاری مدیریت ایمنی پیمانکاران، نظارت بر پیمانکاران، رعایت بهبود یابد. پیش از این بسیاری از حوادث در بخش پیمانکاری رخ می‌داد که اکنون تا حدی کنترل شده استانداردها، کاهش حوادث پیمانکاری، کنترل عملکرد است.	پیمانکار
خبره ۱۰	برگزاری مانورهای آمادگی در شرایط اضطراری و آموزش نحوه مقابله با بحران‌ها، آمادگی کارکنان را آموزش بحران، آمادگی اضطراری، مانور ایمنی، افزایش افزایش داده است. این برنامه‌ها موجب شده واکنش افراد در شرایط بحرانی سریع‌تر و مؤثرتر باشد. آمادگی کارکنان، مدیریت شرایط بحرانی	
خبره ۱۱	استقرار سامانه‌های الکترونیکی ثبت و پایش شاخص‌های ایمنی موجب بهبود فرآیند تصمیم‌گیری مدیران پایش الکترونیکی، مدیریت داده‌های ایمنی، تحلیل شده است. داده‌های دقیق امکان شناسایی روندهای حادثه‌خیز و برنامه‌ریزی پیشگیرانه را فراهم کرده‌اند. شاخص‌های ایمنی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، شناسایی روندهای حادثه	
خبره ۱۲	توجه به سلامت شغلی کارکنان و انجام معاینات دوره‌ای یکی از سیاست‌های مؤثر بوده است. این اقدام سلامت شغلی، معاینات پزشکی، پیشگیری از بیماری‌های علاوه بر حفظ سلامت کارکنان، از بروز برخی حوادث ناشی از مشکلات جسمی و روانی جلوگیری کرده شغلی، حفظ سلامت کارکنان، کاهش عوامل انسانی است.	حادثه
خبره ۱۳	حمایت مستقیم مدیران ارشد از برنامه‌های ایمنی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سیاست‌ها داشته است. تعهد مدیریت ارشد، حمایت سازمانی، اولویت‌بخشی به هنگامی که مدیران ایمنی را به‌عنوان یک اولویت سازمانی مطرح می‌کنند، میزان پایبندی کارکنان نیز ایمنی، فرهنگ مدیریتی ایمنی، رهبری ایمنی افزایش می‌یابد.	
خبره ۱۴	تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد ایمنی و لحاظ کردن آن‌ها در ارزیابی مدیران و سرپرستان باعث شده شاخص‌های عملکرد ایمنی، پاسخگویی مدیریتی، ارزیابی موضوع ایمنی جدی‌تر دنبال شود. این سیاست تأثیر قابل‌توجهی بر بهبود عملکرد واحدها داشته است. عملکرد، انگیزش مدیران، بهبود عملکرد واحدها	
خبره ۱۵	ترکیب آموزش، نظارت، ارزیابی ریسک و تأمین تجهیزات ایمنی موجب شکل‌گیری یک رویکرد جامع در رویکرد جامع ایمنی، تلفیق اقدامات ایمنی، کاهش نرخ مدیریت ایمنی شده است. به نظر من این رویکرد باعث کاهش نرخ حوادث و افزایش اعتماد کارکنان به حوادث، افزایش اعتماد کارکنان، بهبود عملکرد ایمنی نظام ایمنی سازمان شده است.	

جنوب نشان می‌دهد که اثربخشی این سیاست‌ها تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، انسانی، فناورانه و نهادی قرار دارد.

نتایج حاصل از مصاحبه دوم در خصوص عوامل، ظرفیت‌ها و موانع اجرای مؤثر سیاست‌های ایمنی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز

شده است. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان و نظام انگیزشی از ظرفیت‌های مهم اجرای سیاست‌های ایمنی محسوب می‌شود.

در بعد اجرایی و عملیاتی، انجام ممیزی‌ها و بازرسی‌های دوره‌ای به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده اجرای سیاست‌ها مطرح شده است. در حوزه فرهنگ سازمانی، ایجاد فرهنگ یادگیری از حوادث و گزارش‌دهی شبه‌حوادث نقش مهمی در بهبود اجرای سیاست‌ها داشته است. از منظر منابع و تجهیزات، اختصاص بودجه برای خرید تجهیزات حفاظت فردی و نوسازی زیرساخت‌ها از عوامل کلیدی موفقیت سیاست‌های ایمنی بوده است. در حوزه هماهنگی و ارتباطات سازمانی، همکاری میان واحدهای عملیاتی، فنی و ایمنی موجب بهبود مدیریت مخاطرات شده است. با این حال، ضعف ارتباطات بین‌بخشی در برخی موارد مانع تصمیم‌گیری سریع و مؤثر در شرایط بحرانی شده است. در نهایت جدول ۲ نتایج نشان داد که عواملی همچون ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس شاخص‌های ایمنی، همکاری دانشگاه‌ها، وجود ساختار مدیریت بحران و ایجاد باور مشترک نسبت به اهمیت ایمنی در سازمان، از جمله عناصر کلیدی تسهیل‌کننده اجرای سیاست‌ها هستند. در مقابل، عواملی مانند تغییرات مدیریتی مکرر، پراکندگی جغرافیایی واحدها، تعارض تولید و ایمنی و به‌روزرسانی ناکافی آموزش‌ها، از مهم‌ترین چالش‌های اجرای مؤثر سیاست‌های ایمنی محسوب می‌شوند.

تحلیل پاسخ‌ها بیانگر آن است که اجرای سیاست‌های ایمنی در این سازمان نه صرفاً یک فرآیند فنی، بلکه نتیجه تعامل پیچیده میان حمایت مدیریتی، منابع، فرهنگ سازمانی و محدودیت‌های ساختاری است. در بعد عوامل تسهیل‌کننده، یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تکرارشونده، حمایت و تعهد مدیریت ارشد است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری سازمانی و سرمایه انسانی متخصص، نقش محوری در موفقیت نظام ایمنی دارند. در حوزه توسعه ظرفیت‌های انسانی و فرهنگی، آموزش‌های مستمر و تخصصی نقش مهمی در ارتقای آگاهی کارکنان و افزایش رعایت الزامات ایمنی داشته است. با این حال، در کنار این عامل مثبت، مقاومت برخی کارکنان باسابقه در برابر تغییر رویه‌های سنتی به‌عنوان یکی از چالش‌های مهم مطرح شده است. در بعد زیرساختی و فناوریانه، نتایج نشان می‌دهد که استقرار سامانه‌های مدیریت ایمنی و ثبت الکترونیکی اطلاعات، ظرفیت مهمی برای پایش مستمر شاخص‌های ایمنی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده فراهم کرده است. با این وجود، ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در برخی مناطق عملیاتی، مانعی جدی در مسیر یکپارچگی اطلاعات و اجرای کامل سیاست‌های ایمنی محسوب می‌شود.

در حوزه ساختارها و فرآیندهای سازمانی، وجود دستورالعمل‌های مدون و استانداردهای مشخص موجب شفاف‌سازی وظایف و بهبود اجرای سیاست‌ها شده است. با این حال، تعدد و پیچیدگی مقررات در برخی موارد باعث سردرگمی کارکنان و کاهش کارایی اجرایی

جدول ۲. نتایج پاسخ به مصاحبه سوال دوم خبرگان و کدگذاری اولیه.

سوال ۲: چه عوامل، ظرفیت‌ها و سازوکارهایی اجرای مؤثر سیاست‌های ایمنی را در شرکت تسهیل می‌کنند و در مقابل، چه موانع و چالش‌هایی در مسیر اجرای این سیاست‌ها وجود دارد؟	
خبره	پاسخ
خبره ۱	یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده، حمایت مستمر مدیریت ارشد از برنامه‌های ایمنی است. زمانی که استقرار نظام HSE، استانداردسازی فرایندها، کاهش مدیران ارشد به‌صورت عملی در جلسات ایمنی حضور پیدا می‌کنند، کارکنان نیز اهمیت بیشتری برای این خطای انسانی، گزارش‌دهی حوادث، گزارش‌دهی موضوع قائل می‌شوند. در مقابل، محدودیت‌های مالی و کمبود اعتبارات گاهی مانع اجرای کامل برنامه‌های شبه‌حوادث، شناسایی مخاطرات ایمنی می‌شود.
خبره ۲	وجود نیروی انسانی متخصص در حوزه HSE ظرفیت مهمی برای اجرای سیاست‌های ایمنی محسوب تدوین مقررات ایمنی، یکپارچه‌سازی رویه‌ها، نظارت بر می‌شود. با این حال، کمبود کارشناسان ایمنی در برخی واحدهای عملیاتی باعث افزایش حجم کاری و اجرای مقررات، کاهش رفتار ناایمن، استانداردسازی کاهش اثربخشی نظارت‌ها می‌شود.
خبره ۳	آموزش‌های مستمر و تخصصی به کارکنان موجب ارتقای آگاهی و رعایت الزامات ایمنی شده است. از سوی آموزش ایمنی، ارتقای آگاهی کارکنان، توانمندسازی دیگر، مقاومت برخی کارکنان باسابقه در برابر تغییر رویه‌های سنتی یکی از چالش‌های مهم اجرای نیروی انسانی، آموزش پیمانکاران، توسعه فرهنگ ایمنی سیاست‌ها است.
خبره ۴	استقرار سامانه‌های مدیریت ایمنی و ثبت الکترونیکی اطلاعات امکان پایش مستمر شاخص‌های ایمنی را تأمین منابع مالی، خرید تجهیزات ایمنی، نوسازی

جدول ۲. نتایج پاسخ به مصاحبه سوال دوم خبرنگار و کدگذاری اولیه.

سوال ۲: چه عوامل، ظرفیت‌ها و سازوکارهایی اجرای مؤثر سیاست‌های ایمنی را در شرکت تسهیل می‌کنند و در مقابل، چه موانع و چالش‌هایی در مسیر اجرای این سیاست‌ها وجود دارد؟	خبره	پاسخ	کدگذاری اولیه
		فراهم کرده است. اما در برخی مناطق عملیاتی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات هنوز به سطح مطلوب تجهیزات، کاهش مخاطرات فنی، حمایت مالی مدیریت نرسیده‌اند.	
	خبره ۵	وجود دستورالعمل‌ها و استانداردهای مدون باعث شده وظایف و مسئولیت‌های ایمنی به‌صورت شفاف ممیزی ایمنی، بازرسی مستمر، شناسایی نقاط ضعف، مشخص شوند. با این حال، تعدد مقررات در برخی موارد موجب سردرگمی کارکنان و کاهش کارایی اقدامات اصلاحی، کنترل ریسک می‌شود.	
	خبره ۶	مشارکت کارکنان در شناسایی مخاطرات و ارائه پیشنهادها ایمنی یکی از ظرفیت‌های ارزشمند سازمان مشارکت کارکنان، کمیته ایمنی، تصمیم‌گیری مشارکتی، است. در مقابل، نبود نظام تشویقی مؤثر برای گزارش‌دهی خطرات می‌تواند انگیزه مشارکت را کاهش دهد. مسئولیت‌پذیری کارکنان، بهبود ارتباطات	
	خبره ۷	انجام ممیزی‌های دوره‌ای و بازرسی‌های میدانی به اجرای بهتر سیاست‌های ایمنی کمک می‌کند. اما گاهی ارزیابی ریسک، شناسایی خطرات، پیشگیری از حوادث، فشار ناشی از ضرورت تحقق اهداف تولیدی باعث می‌شود برخی الزامات ایمنی در اولویت پایین‌تری قرار مدیریت مخاطرات، کنترل ریسک عملیاتی گیرند.	
	خبره ۸	فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری از حوادث، اجرای سیاست‌های ایمنی را تسهیل می‌کند. چالش اصلی فرهنگ گزارش‌دهی، گزارش شبه‌حادثه، رویکرد در این زمینه، نگرانی برخی کارکنان از پیامدهای گزارش اشتباهات و حوادث است.	غیرتنبیهی، شناسایی مشکلات ایمنی، پیشگیری از حوادث
	خبره ۹	اختصاص بودجه برای خرید تجهیزات حفاظت فردی و نوسازی تجهیزات از عوامل مهم موفقیت مدیریت ایمنی پیمانکاران، نظارت بر پیمانکاران، رعایت سیاست‌های ایمنی است. با این حال، فرسودگی بخشی از تجهیزات عملیاتی همچنان یک تهدید جدی استانداردها، کاهش حوادث پیمانکاری، کنترل عملکرد محسوب می‌شود.	پیمانکار
	خبره ۱۰	همکاری میان واحدهای عملیاتی، فنی و ایمنی موجب افزایش هماهنگی در مدیریت مخاطرات شده است. آموزش بحران، آمادگی اضطراری، مانور ایمنی، افزایش در برخی موارد ضعف ارتباطات بین‌بخشی مانع تصمیم‌گیری سریع در شرایط بحرانی می‌شود.	آمادگی کارکنان، مدیریت شرایط بحرانی
	خبره ۱۱	استفاده از تجربیات حوادث گذشته و تحلیل علل ریشه‌ای آن‌ها نقش مهمی در پیشگیری از حوادث مشابه پایش الکترونیکی، مدیریت داده‌های ایمنی، تحلیل دارد. اما گاهی مستندسازی ناقص حوادث مانع بهره‌برداری کامل از این تجربیات می‌شود.	شاخص‌های ایمنی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، شناسایی روندهای حادثه
	خبره ۱۲	وجود ساختار مشخص برای مدیریت بحران و شرایط اضطراری یکی از نقاط قوت شرکت است. در مقابل، سلامت شغلی، معاینات پزشکی، پیشگیری از بیماری‌های پراکندگی جغرافیایی واحدهای عملیاتی اجرای یکپارچه برخی برنامه‌های ایمنی را دشوار می‌کند.	شغلی، حفظ سلامت کارکنان، کاهش عوامل انسانی حادثه
	خبره ۱۳	ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس شاخص‌های ایمنی موجب افزایش تعهد آن‌ها به اجرای سیاست‌ها شده تعهد مدیریت ارشد، حمایت سازمانی، اولویت‌بخشی به است. با این وجود، تغییرات مدیریتی مکرر گاهی باعث ناپایداری برخی برنامه‌های ایمنی می‌شود.	ایمنی، فرهنگ مدیریتی ایمنی، رهبری ایمنی
	خبره ۱۴	همکاری مراکز آموزشی و دانشگاهی با شرکت در انتقال دانش تخصصی ایمنی بسیار مؤثر است. از سوی شاخص‌های عملکرد ایمنی، پاسخگویی مدیریتی، ارزیابی دیگر، محدودیت در به‌روزرسانی برخی آموزش‌ها با فناوری‌های جدید از چالش‌های موجود است.	عملکرد، انگیزش مدیران، بهبود عملکرد واحدها
	خبره ۱۵	مهم‌ترین عامل موفقیت سیاست‌های ایمنی، ایجاد باور مشترک درباره اهمیت ایمنی در تمامی سطوح رویکرد جامع ایمنی، تلفیق اقدامات ایمنی، کاهش نرخ سازمان است. در مقابل، تعارض احتمالی میان اهداف تولیدی و الزامات ایمنی می‌تواند اثربخشی سیاست‌ها حوادث، افزایش اعتماد کارکنان، بهبود عملکرد ایمنی را کاهش دهد.	

کارکنان، کیفیت محیط کار و ساختار عملکردی سازمان ایجاد کرده است.

در سطح فردی، مهم‌ترین پیامدهای شناسایی‌شده شامل کاهش حوادث شغلی، افزایش آگاهی ایمنی و بهبود رفتارهای ایمن کارکنان است. همچنین افزایش آمادگی کارکنان در مواجهه با شرایط خطرناک و کاهش شدت آسیب‌ها از دیگر نتایج مهم اجرای سیاست‌ها محسوب می‌شود. در بعد روانی و نگرشی، یافته‌ها حاکی از

نتایج حاصل از مصاحبه سوم در خصوص پیامدها و نتایج اجرای سیاست‌های مدیریت دولتی در حوزه ایمنی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب نشان داد که این سیاست‌ها آثار چندبعدی و گسترده‌ای بر سطح فردی، سازمانی و عملیاتی داشته‌اند. تحلیل پاسخ‌ها بیانگر آن است که اجرای این سیاست‌ها نه تنها موجب کاهش حوادث شغلی شده، بلکه تغییرات قابل‌توجهی در رفتار

بیانگر آن بود که اجرای سیاست‌های ایمنی موجب کاهش هزینه‌های ناشی از حوادث، کاهش توقف عملیات و افزایش بهره‌وری سازمان شده است. در حوزه نظام مدیریت و تصمیم‌گیری، نتایج نشان دهنده آنست که استفاده از شاخص‌های ایمنی در ارزیابی عملکرد واحدها موجب بهبود مستمر، رقابت سازنده میان بخش‌ها و ارتقای عملکرد ایمنی شده است (جدول ۳).

آن است که اجرای سیاست‌های ایمنی موجب افزایش احساس امنیت شغلی، رضایت شغلی و بهبود روحیه کاری کارکنان شده است. همچنین افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت و ارتقای تعامل میان کارکنان و سازمان از پیامدهای مهم این سیاست‌ها به شمار می‌رود.

در حوزه فرهنگی، نتایج نشان‌دهنده تقویت فرهنگ ایمنی و افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان است. در بعد سازمانی و عملیاتی، یافته‌ها

جدول ۳. نتایج پاسخ به مصاحبه سوال سوم خبرگان و کدگذاری اولیه.

سوال ۳: بر اساس تجربیات حرفه‌ای شما، اجرای سیاست‌های مدیریت دولتی در حوزه ایمنی چه نتایج و پیامدهایی برای کارکنان، محیط کار و میزان حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به همراه داشته است؟

خبره	پاسخ	کدگذاری اولیه
خبره ۱	اجرای سیاست‌های ایمنی موجب کاهش محسوس تعداد حوادث ناشی از کار شده است. همچنین سطح کاهش حوادث شغلی، افزایش آگاهی ایمنی، بهبود رفتار آگاهی کارکنان درباره مخاطرات محیط کار افزایش یافته و رفتارهای ایمن در محیط سازمان تقویت شده ایمن، ارتقای دانش کارکنان است.	کدگذاری اولیه
خبره ۲	یکی از مهم‌ترین پیامدها، کاهش شدت حوادث و خسارات ناشی از آن‌ها بوده است. کارکنان در مواجهه با کاهش شدت حوادث، افزایش آمادگی کارکنان، مدیریت شرایط خطرناک آمادگی بیشتری دارند و واکنش‌های مناسب‌تری نشان می‌دهند.	کدگذاری اولیه
خبره ۳	سیاست‌های ایمنی موجب افزایش احساس امنیت شغلی در میان کارکنان شده است. این موضوع به بهبود احساس امنیت شغلی، رضایت شغلی، آرامش روانی روحیه کاری و افزایش رضایت شغلی نیز کمک کرده است.	کدگذاری اولیه
خبره ۴	با اجرای برنامه‌های ایمنی، هزینه‌های ناشی از حوادث، درمان و توقف عملیات کاهش یافته است. این کاهش هزینه‌های حوادث، کاهش خسارات مالی، کاهش مسئله تأثیر مثبتی بر بهره‌وری سازمان داشته است.	کدگذاری اولیه
خبره ۵	فرهنگ ایمنی در سازمان نسبت به سال‌های گذشته تقویت شده و کارکنان مسئولیت بیشتری در قبال توسعه فرهنگ ایمنی، مسئولیت‌پذیری کارکنان، تعهد به رعایت مقررات ایمنی احساس می‌کنند. این تغییر نگرش از مهم‌ترین دستاوردهای سیاست‌های ایمنی است. مقررات ایمنی، تغییر نگرش کارکنان	کدگذاری اولیه
خبره ۶	تعداد گزارش‌های مربوط به شبهه‌حوادث افزایش یافته که نشان‌دهنده ارتقای حساسیت کارکنان نسبت به افزایش گزارش‌دهی، ثبت شبهه‌حوادث، پیشگیری از مخاطرات است. این موضوع امکان پیشگیری از حوادث واقعی را فراهم کرده است.	کدگذاری اولیه
خبره ۷	اجرای سیاست‌های ایمنی باعث بهبود شرایط محیط کار و کاهش بسیاری از عوامل خطرناک شده است. در بهبود محیط کار، کاهش آسیب‌های جسمی، کنترل نتیجه میزان آسیب‌های جسمانی کارکنان کاهش یافته است.	کدگذاری اولیه
خبره ۸	یکی از نتایج مهم، ارتقای آمادگی سازمان در مقابله با شرایط اضطراری بوده است. کارکنان اکنون در آمادگی بحران، مدیریت شرایط اضطراری، واکنش سریع، مواجهه با بحران‌ها عملکرد منسجم‌تر و مؤثرتری دارند.	کدگذاری اولیه
خبره ۹	سیاست‌های ایمنی باعث افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت شده است. زمانی که کارکنان مشاهده می‌کنند اعتماد سازمانی، تعامل کارکنان و مدیریت، انگیزش سلامت آن‌ها برای سازمان اهمیت دارد، انگیزه بیشتری برای همکاری پیدا می‌کنند.	کدگذاری اولیه
خبره ۱۰	استفاده از شاخص‌های ایمنی در ارزیابی عملکرد واحدها موجب رقابت سازنده میان بخش‌های مختلف برای شاخص‌های عملکرد ایمنی، رقابت سازنده، بهبود مستمر، بهبود وضعیت ایمنی شده است.	کدگذاری اولیه
خبره ۱۱	کاهش غیبت ناشی از آسیب‌های شغلی از دیگر پیامدهای اجرای سیاست‌های ایمنی بوده است. این موضوع کاهش غیبت کارکنان، سلامت شغلی، تداوم فعالیت‌ها، بر تداوم فعالیت‌های عملیاتی و کاهش هزینه‌های سازمان اثر مثبت داشته است.	کدگذاری اولیه
خبره ۱۲	اجرای سیاست‌های ایمنی موجب شده تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بر مبنای ارزیابی ریسک انجام شود. این تصمیم‌گیری مبتنی بر ریسک، مدیریت ریسک، رویکرد احتمال وقوع حوادث بزرگ و خسارت‌های سنگین را کاهش داده است.	کدگذاری اولیه
خبره ۱۳	یکی از مهم‌ترین نتایج، ارتقای جایگاه ایمنی در ساختار مدیریتی سازمان بوده است. امروزه ایمنی به‌عنوان ارتقای جایگاه ایمنی، نهادینه‌سازی ایمنی، توجه راهبردی بخشی از فرآیندهای راهبردی سازمان شناخته می‌شود.	کدگذاری اولیه
خبره ۱۴	اگرچه هنوز برخی چالش‌ها وجود دارد، اما روند کلی حاکی از بهبود شاخص‌های ایمنی و کاهش نرخ وقوع بهبود شاخص‌های ایمنی، کاهش نرخ حوادث، اثربخشی حوادث در سال‌های اخیر است. این امر نشان‌دهنده اثربخشی نسبی سیاست‌های اجراشده است.	کدگذاری اولیه
خبره ۱۵	در مجموع، سیاست‌های مدیریت دولتی موجب بهبود فرهنگ ایمنی، کاهش ریسک‌های عملیاتی، افزایش فرهنگ ایمنی، سلامت کارکنان، کاهش ریسک عملیاتی، سلامت کارکنان، کاهش حوادث و ارتقای عملکرد سازمانی شده‌اند. هرچند برای دستیابی به نتایج پایدار، بهبود عملکرد سازمانی، پایداری ایمنی	کدگذاری اولیه

جدول ۳. نتایج پاسخ به مصاحبه سوال سوم خبرگان و کدگذاری اولیه.

سوال ۳: بر اساس تجربیات حرفه‌ای شما، اجرای سیاست‌های مدیریت دولتی در حوزه ایمنی چه نتایج و پیامدهایی برای کارکنان، محیط کار و میزان حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به همراه داشته است؟

خبره	پاسخ	کدگذاری اولیه
استمرار این سیاست‌ها ضروری است.		

استخراج مضامین سازمان‌دهنده

همان‌گونه که در فرآیند تحلیل داده‌ها مشخص شد، پس از انجام کدگذاری اولیه بر روی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از کدهای مفهومی به‌دست آمد که در بسیاری از موارد دارای هم‌پوشانی معنایی و محتوایی بودند. در مرحله بعد، با هدف کاهش پراکندگی داده‌ها و افزایش انسجام مفهومی، کدهای مشابه ادغام شده و موارد تکراری حذف گردید. در نتیجه این فرایند، مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفتند که بیانگر دسته‌بندی‌های مفهومی سطح میانی در تحلیل مضمون هستند و نقش پیونددهنده میان کدهای اولیه و مضامین فراگیر را ایفا می‌کنند. در حوزه نخست، مضمون «سیاست‌گذاری و نظام مدیریت ایمنی» نشان داد که محور اصلی سیاست‌های ایمنی در سازمان بر پایه ایجاد ساختارهای رسمی و نظام‌مند استوار است. در مضمون «رهبری و پشتیبانی مدیریتی»، نقش مدیریت ارشد به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سیاست‌های ایمنی برجسته شده است. مضمون «پشتیبانی و زیرساخت‌های سازمانی» نشان داد که اجرای سیاست‌های ایمنی وابستگی شدیدی به منابع مالی، تجهیزات و زیرساخت‌های فناوری دارد. در مقابل، مضمون «چالش‌های اجرایی سیاست‌های ایمنی» نشان‌دهنده موانع ساختاری و نهادی در مسیر اجرای سیاست‌ها است. در حوزه «آموزش و توانمندسازی منابع انسانی»، یافته‌ها بر اهمیت توسعه دانش، مهارت و آگاهی ایمنی تأکید دارند. مضمون «فرهنگ و مشارکت ایمنی» بیانگر نقش عوامل انسانی و رفتاری در موفقیت سیاست‌های ایمنی است.

در مضمون «یادگیری سازمانی و بهبود مستمر»، فرآیندهایی مانند گزارش‌دهی حوادث، تحلیل علل ریشه‌ای، مستندسازی تجربیات و ممیزی‌های ایمنی مورد توجه قرار گرفته‌اند. مضمون «مدیریت ریسک و کنترل حوادث» نشان می‌دهد که رویکرد پیشگیرانه در مدیریت ایمنی به‌طور جدی در سازمان پیاده‌سازی شده است. در مضمون «پیامدهای اجرای سیاست‌های ایمنی»، نتایج گسترده‌ای در سطح فردی، سازمانی و اقتصادی مشاهده می‌شود. در نهایت،

مضمون «چالش‌های اجرایی سیاست‌های ایمنی» نشان می‌دهد که علاوه بر مسائل منابعی، عوامل رفتاری و ساختاری نیز مانع اجرای کامل سیاست‌ها هستند (جدول ۴).

جدول ۴. مضامین سازمان‌دهنده استخراج‌شده از کدگذاری اولیه.

مضامین سازمان‌دهنده	کدهای اولیه نهایی
سیاست‌گذاری و نظام مدیریت ایمنی	استقرار نظام HSE
	تدوین و به‌روزرسانی مقررات ایمنی
	استانداردسازی فرایندهای کاری
	نظارت بر اجرای مقررات ایمنی
رهبری و پشتیبانی مدیریتی	ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های ایمنی
	حمایت و تعهد مدیریت ارشد
	پاسخگویی مدیریتی در حوزه ایمنی
	اولویت‌بخشی به ایمنی در تصمیمات سازمانی
پشتیبانی و زیرساخت‌های سازمانی	تأمین منابع مالی برنامه‌های ایمنی
	تأمین تجهیزات حفاظت فردی
	نوسازی تجهیزات و تأسیسات
	توسعه زیرساخت‌های فناوری ایمنی
چالش‌های اجرایی سیاست‌های ایمنی	فرسودگی تجهیزات
	محدودیت بودجه
	کمبود نیروی انسانی متخصص
آموزش و توانمندسازی منابع انسانی	آموزش مستمر کارکنان
	آموزش پیمانکاران
	ارتقای دانش و آگاهی ایمنی
	همکاری دانشگاه و صنعت
	به‌روزرسانی دانش تخصصی ایمنی
	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های ایمنی
فرهنگ و مشارکت ایمنی	مسئولیت‌پذیری کارکنان
	توسعه فرهنگ ایمنی
	تعهد کارکنان به مقررات ایمنی
	نظام تشویق و انگیزش ایمنی
یادگیری سازمانی و بهبود مستمر	اعتماد کارکنان به مدیریت
	گزارش‌دهی حوادث و شبه‌حوادث
	تحلیل علل ریشه‌ای حوادث
	مستندسازی تجربیات و درس‌آموخته‌ها
	ممیزی و بازرسی‌های ایمنی
	پایش و ارزیابی مستمر عملکرد ایمنی

جدول ۴. مضامین سازمان‌دهنده استخراج‌شده از کدگذاری اولیه.

کدهای اولیه نهایی	مضامین سازمان‌دهنده
ارزیابی ریسک فعالیت‌ها	مدیریت ریسک و کنترل حوادث
شناسایی و کنترل مخاطرات	
تصمیم‌گیری مبتنی بر ریسک	
مدیریت شرایط اضطراری	
آمادگی و واکنش در بحران‌ها	پیامدهای اجرای سیاست‌های ایمنی
کاهش نرخ حوادث شغلی	
کاهش شدت حوادث	
کاهش آسیب‌های جسمی کارکنان	
ارتقای سلامت شغلی کارکنان	
افزایش احساس امنیت شغلی	
کاهش غیبت ناشی از حوادث	
کاهش هزینه‌های ناشی از حوادث	
افزایش بهره‌وری سازمانی	چالش‌های اجرای سیاست‌های ایمنی
بهبود عملکرد سازمانی	
مقاومت کارکنان در برابر تغییر	
تعارض اهداف تولید و ایمنی	
ضعف ارتباطات بین‌بخشی	
پراکندگی جغرافیایی واحدهای عملیاتی	
تغییرات مدیریتی مکرر	
ترس از سرزنش در گزارش‌دهی حوادث	

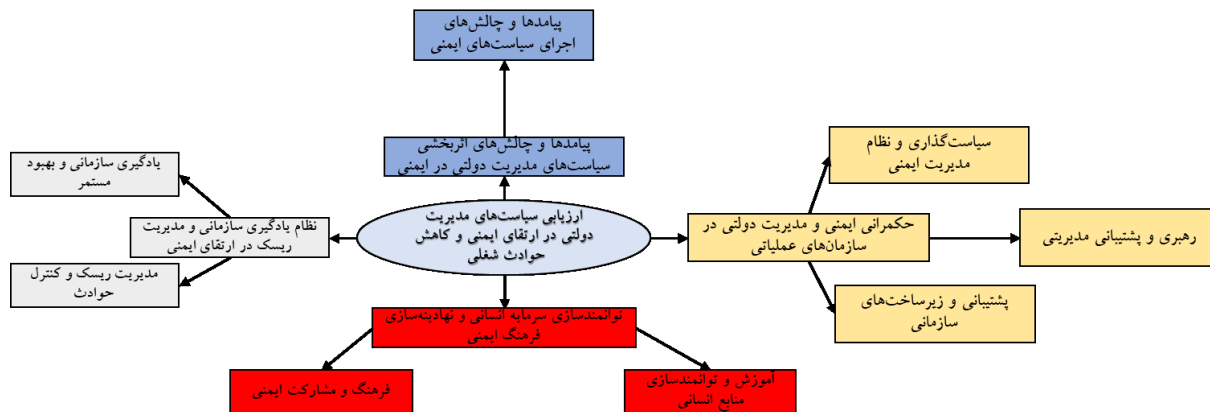
استخراج مضامین فراگیر

پس از استخراج مضامین سازمان‌دهنده و انجام مرحله ادغام مفهومی در فرآیند تحلیل مضمون، در گام نهایی، مضامین فراگیر (Global Themes) شناسایی شدند. این مرحله بالاترین سطح انتزاع در روش تحلیل براون و کلارک محسوب می‌شود و هدف آن، یکپارچه‌سازی مضامین سازمان‌دهنده در قالب مفاهیم کلان و نظری است. در این مرحله، تلاش شد تا روابط میان مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده و در قالب چارچوب‌های کلان‌تر تفکیک و تبیین شوند. نتیجه این فرآیند، شکل‌گیری چهار مضمون فراگیر اصلی است که بیانگر ابعاد کلان اثرگذاری سیاست‌های مدیریت دولتی بر ایمنی در سازمان مورد مطالعه می‌باشد. مضمون فراگیر نخست با عنوان «حکمرانی ایمنی و مدیریت دولتی در سازمان‌های عملیاتی» نشان‌دهنده نقش ساختارهای سیاست‌گذاری، نظام مدیریت ایمنی، رهبری سازمانی و زیرساخت‌های حمایتی در شکل‌دهی به نظام

ایمنی بود. مضمون فراگیر دوم با عنوان «توانمندسازی سرمایه انسانی و نهادینه‌سازی فرهنگ ایمنی» به ابعاد انسانی و فرهنگی ایمنی می‌پردازد. نتایج نشان داد که ارتقای سطح دانش، مهارت و آگاهی کارکنان، در کنار تقویت مشارکت سازمانی و مسئولیت‌پذیری، نقش اساسی در درونی‌سازی ایمنی در رفتار کارکنان دارد. مضمون فراگیر سوم با عنوان «نظام یادگیری سازمانی و مدیریت ارتقای ایمنی» بیانگر رویکرد پیشگیرانه و دانش‌محور در مدیریت ایمنی است. مضمون فراگیر چهارم با عنوان «پیامدها و چالش‌های اثربخشی سیاست‌های مدیریت دولتی در ایمنی» به نتایج و موانع اجرای سیاست‌ها در سازمان می‌پردازد. این مضمون نشان می‌دهد که اجرای سیاست‌های ایمنی منجر به پیامدهای مثبت متعددی از جمله کاهش نرخ و شدت حوادث، ارتقای سلامت شغلی، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی شده است. در مجموع، تحلیل مضامین فراگیر نشان داد که سیاست‌های مدیریت دولتی در حوزه ایمنی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در قالب یک چارچوب چندلایه شامل حکمرانی سازمانی، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی و مدیریت ریسک عمل می‌کنند. این چارچوب نشان می‌دهد که ارتقای ایمنی صرفاً نتیجه اقدامات فنی نیست، بلکه حاصل تعامل پیچیده میان ساختارهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی، ظرفیت‌های انسانی و شرایط اجرایی است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اثربخشی سیاست‌های ایمنی در گرو هم‌افزایی میان این چهار حوزه کلان است (جدول ۴ و شکل ۱).

جدول ۵. استخراج مضامین فراگیر از مضامین سازمان‌دهنده.

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
سیاست‌گذاری و نظام مدیریت ایمنی	حکمرانی ایمنی و مدیریت دولتی در سازمان‌های عملیاتی
رهبری و پشتیبانی مدیریتی	
پشتیبانی و زیرساخت‌های سازمانی	توانمندسازی سرمایه انسانی و نهادینه‌سازی فرهنگ ایمنی
آموزش و توانمندسازی منابع انسانی	
فرهنگ و مشارکت ایمنی	نظام یادگیری سازمانی و مدیریت ریسک در ارتقای ایمنی
یادگیری سازمانی و بهبود مستمر	
مدیریت ریسک و کنترل حوادث	پیامدها و چالش‌های اجرای سیاست‌های پیامدها و چالش‌های اثربخشی ایمنی
پیامدها و چالش‌های اجرای سیاست‌های پیامدها و چالش‌های اثربخشی ایمنی	



شکل ۱. مدل‌سازی ارزیابی سیاست‌های مدیریت دولتی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در نرم‌افزار مکس کیودا.

بحث

نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده و کدگذاری داده‌ها نشان داد که سیاست‌های مدیریت دولتی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب دارای ابعاد و مؤلفه‌های متعددی هستند که در قالب مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر قابل تبیین‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش مجموعه‌ای از کدهای اولیه شامل استقرار نظام HSE، استانداردسازی فرآیندها، آموزش و توانمندسازی کارکنان، مشارکت کارکنان، ارزیابی ریسک، ممیزی‌های ایمنی، گزارش‌دهی حوادث و حمایت مدیریت ارشد شناسایی شد. پس از ادغام کدهای مشابه و حذف موارد تکراری، این مفاهیم در قالب مضامین سازمان‌دهنده شامل سیاست‌گذاری و نظام مدیریت ایمنی، رهبری و پشتیبانی مدیریتی، پشتیبانی و زیرساخت‌های سازمانی، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، فرهنگ و مشارکت ایمنی، یادگیری سازمانی و بهبود مستمر، مدیریت ریسک و کنترل حوادث و همچنین پیامدها و چالش‌های اجرای سیاست‌های ایمنی طبقه‌بندی شدند. در مرحله نهایی تحلیل نیز این مضامین در چهار مضمون فراگیر «حکمرانی ایمنی و مدیریت دولتی در سازمان‌های عملیاتی»، «توانمندسازی سرمایه انسانی و نهادینه‌سازی فرهنگ ایمنی»، «نظام یادگیری سازمانی و مدیریت ریسک در ارتقای ایمنی» و «پیامدها و چالش‌های اثربخشی سیاست‌های مدیریت دولتی در ایمنی» جمع‌بندی شدند. شناسایی این مضامین نشان داد که ارتقای ایمنی شغلی در صنعت نفت حاصل تعامل هم‌زمان عوامل مدیریتی، انسانی، سازمانی و فنی بوده و نمی‌توان آن را صرفاً به اجرای دستورالعمل‌ها یا اقدامات فنی محدود کرد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که سیاست‌های مدیریت دولتی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث شغلی در صنعت نفت، در قالب یک نظام یکپارچه شامل حکمرانی ایمنی، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی و مدیریت ریسک عمل می‌کنند. این نتایج با ادبیات جدید ایمنی صنعتی همسو است که بر ماهیت سیستم‌های اجتماعی-فنی پیچیده تأکید دارد و ایمنی را حاصل تعامل هم‌زمان عوامل انسانی، سازمانی و فنی می‌داند. در بعد رهبری و حکمرانی ایمنی، نتایج نشان داد که تعهد مدیریت ارشد و نهادینه‌سازی HSE نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش حوادث دارد. این یافته با مطالعه رحیم و همکاران (۲۵) همسو است که نشان می‌دهد در صنایع نفت و گاز، «تعهد مدیریت و رهبری ایمنی» یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای شکل‌گیری فرهنگ ایمنی پایدار است و بدون آن، سیستم‌های ایمنی به سطح اجراهای شکلی تقلیل می‌یابند. همچنین ویباوا و نوانی (۲۶) در مطالعه خود بر شرکت‌های نفتی بالغ نشان دادند که رسیدن به سطح «فرهنگ ایمنی مولد» نیازمند رهبری فعال، ارتباطات مؤثر و مشارکت کارکنان است. این یافته‌ها تأیید می‌کند که در پژوهش حاضر نیز نقش مدیریت ارشد به‌عنوان محرک اصلی اثربخشی سیاست‌های ایمنی کاملاً کلیدی است (۲۶).

در حوزه فرهنگ ایمنی و رفتار کارکنان، نتایج نشان داد که آموزش، مشارکت کارکنان و اعتماد سازمانی در کاهش رفتارهای ناایمن نقش اساسی دارند. این نتیجه با پژوهش آدجکوم و همکاران (۲۷) درباره فرهنگ گزارش‌دهی ایمنی در صنعت نفت همسو است که نشان می‌دهد ایجاد فرهنگ گزارش‌دهی داوطلبانه، منجر به افزایش شناسایی خطرات و کاهش حوادث می‌شود. همچنین مطالعه رحیم و همکاران (۲۵) نشان داد که ابعاد روانی و رفتاری فرهنگ ایمنی

برابر تغییر و ضعف ارتباطات بین‌بخشی با یافته‌های مطالعات جدید نیز هم‌راستا است (۲۵).

نتیجه‌گیری

با وجود این دستاوردها، چالش‌هایی نظیر تعارض میان اهداف تولید و ایمنی، محدودیت منابع مالی و انسانی، مقاومت کارکنان در برابر تغییر و ضعف هماهنگی بین‌بخشی همچنان از موانع مهم در مسیر اثربخشی کامل سیاست‌های ایمنی محسوب می‌شوند. بنابراین، تحقق ایمنی پایدار نیازمند تقویت حکمرانی یکپارچه ایمنی، توسعه فرهنگ سازمانی ایمن، بهبود زیرساخت‌ها و استمرار رویکردهای یادگیری و بهبود مستمر است. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که ارتقای ایمنی در سازمان‌های دولتی و صنایع پرخطر تنها از طریق رویکردی جامع و چندسطحی امکان‌پذیر است؛ رویکردی که در آن سیاست‌گذاری، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی و مدیریت ریسک به‌صورت هم‌افزا عمل کنند تا کاهش پایدار حوادث شغلی و بهبود عملکرد سازمانی محقق شود.

تشکر و قدردانی

نویسنده از کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب که در انجام مطالعه مشارکت نمودند تشکر می‌کند.

تضاد منافع

نویسنده اعلام می‌دارد هیچگونه تضاد یا تعارض منافی ندارد.

منابع مالی

بدین وسیله اعلام می‌شود مقاله تحت حمایت مالی قرار نگرفته است.

استفاده از هوش مصنوعی

بدین وسیله اعلام می‌شود در تدوین مقاله از هوش مصنوعی استفاده نشده است.

(مانند ادراک حمایت مدیریتی و اعتماد) به‌طور مستقیم بر رفتار ایمن کارکنان اثرگذار است. در پژوهش حاضر نیز تقویت اعتماد کارکنان و کاهش ترس از گزارش‌دهی، از عوامل کلیدی کاهش ریسک شناسایی شد. در بعد یادگیری سازمانی و مدیریت ریسک، یافته‌ها نشان داد که ارزیابی ریسک، ممیزی‌های ایمنی و تحلیل علل ریشه‌ای حوادث موجب افزایش توان پیشگیرانه سازمان شده است (۲۵). این نتیجه با پژوهش پاینه و همکاران (۲۸) همسو است که نشان می‌دهد استفاده از مدل‌های داده‌محور و تحلیل پیشرفته ریسک می‌تواند به‌طور معناداری احتمال وقوع حوادث در صنایع نفتی را کاهش دهد. همچنین مطالعه ویباوا و نوانی (۲۶) تأکید می‌کند که سازمان‌های دارای فرهنگ ایمنی بالغ، از طریق یادگیری مستمر و تحلیل تجربه‌های گذشته، توان بالاتری در پیشگیری از حوادث تکراری دارند. این هم‌راستایی نشان می‌دهد که یافته‌های پژوهش حاضر نیز بر اهمیت مدیریت ریسک پیش‌نگر تأکید دارد (۲۶).

در بخش پیامدهای سیاست‌های ایمنی، نتایج نشان داد که اجرای این سیاست‌ها منجر به کاهش نرخ و شدت حوادث، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و ارتقای احساس امنیت شغلی شده است. این یافته با پژوهش رنز و مارین (۲۹) همسو است که نشان می‌دهد بهبود اقلیم ایمنی سازمانی در صنایع پرخطر، موجب افزایش رفتار ایمن و کاهش حوادث شغلی می‌شود. همچنین رحیم و همکاران (۲۵) نشان داد که سبک رهبری ایمنی و ادراک مثبت کارکنان از سیاست‌های ایمنی، به‌طور مستقیم موجب افزایش مشارکت و کاهش رفتارهای پرخطر می‌شود. در پژوهش حاضر نیز بهبود عملکرد سازمانی و افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت، از پیامدهای مهم سیاست‌های ایمنی بوده است. در مقابل، چالش‌های شناسایی‌شده شامل تعارض اهداف تولید و ایمنی، محدودیت منابع، مقاومت در

References

- Hollá K, Ďad'ová A, Hudáková M, Valla J, Cidlinová A, Osvaldová LM. Causes and circumstances of accidents at work in the European Union, Slovakia and Czech Republic. *Frontiers in Public Health*. 2023;11:118330. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1118330>
- Castaldo A, Germani AR, Marrocco A, Forti M, Salustri A. Drivers and frictions of workplace accidents: an empirical investigation of cross-country European heterogeneity. *Applied Economics*. 2024;56(24):2931-2946. <https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2203458>
- Letuka S. Management of the occupational health and safety system in public enterprises according to ISO 45001. *Uprava*. 2024;15(1):49-62. <https://doi.org/10.53028/1986-6127.2024.15.1.49>
- Allman M, Dudáková Z, Jankovský M. Occupational accidents in Slovak military forests and estates: incidence, timing, and trends over 10 years. *Frontiers in Public Health*. 2024;12:1369948. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1369948>
- Kılıç Y, Vayvay Ö. Integrating occupational health and safety into enterprise risk management: a structural

- evaluation. *Frontiers in Public Health*. 2025;13:1608227. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1608227>
6. Yeşilgöz P, Arga KY. A health-sector-specific occupational health and safety management system model. *Healthcare* 2025; 13(3):271. <https://doi.org/10.3390/healthcare13030271>
 7. Cao Z, Zhou T, Miao S, Wang L, Wang Z. Exploring the economic occupational health, safety, and fatal accidents in high-risk industries. *BMC Public Health*. 2025;25(1):433. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-21583-0>
 8. Bazaluk O, Tsopa V, Okrasa M, Pavlychenko A, Cheberiyachko S, Yavorska O, Deryugin O, Lozynskiy V. Improvement of the occupational risk management process in the work safety system of the enterprise. *Frontiers in Public Health*. 2024;11:1330430. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1330430>
 9. Delpisheh A, Feyzi R, Jorjani G, Davatgar R, Panahi H, Panahi MH. Explaining the Factors and Strategies to Increase the Use of Rear Seat Belts in Iran. *Journal of Safety Promotion and Injury Prevention (Irtiqā Imini Pishgiri Masdumiyat)*. 2024;12(1):72-76. (In Persian). <https://doi.org/10.22037/iipm.v12i1.48027>
 10. Shao B, Hu Z, Liu D. Using improved principal component analysis to explore construction accident situations from the multi-dimensional perspective: A Chinese study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019;16(18):3476. <https://doi.org/10.3390/ijerph16183476>
 11. Hooshmand M, Hatami H, Gholamnia R, Olazadeh K, Salehi Sahlabadi A. Role of Mental Workload and Occupational Burnout in improving safety behaviors of iron and steel industry workers. *Journal of Safety Promotion and Injury Prevention (Irtiqā Imini Pishgiri Masdumiyat)*. 2025;13(1):1-5. (In Persian). <https://doi.org/10.22037/iipm.v13i1.50632>
 12. Trabucco Aurilio M, Mennini FS, Nardone C, Piccioni A, Bolcato M, Russo V, Sciannamea V, Migliorini R, Coppeta L, Magrini A. Health and economic impact of atrial fibrillation of workers in Italy: social security benefits. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022;19(3):1883. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031883>
 13. Shadkam Y, Hajiseyed Mirzahosseini SA, Nikoomaram H, Motahtari Kia S, A comparative analysis of health, safety, and environmental hazards in educational and administrative buildings with a control and preventive approach to accidents. *Journal of Safety Promotion and Injury Prevention (Irtiqā Imini Pishgiri Masdumiyat)*. 2024;12(3):175-188. (In Persian). <https://doi.org/10.22037/iipm.v12i3.46718>
 14. Chen N, Fong DY, Wong JY. The global health and economic impact of low-back pain attributable to occupational ergonomic factors in the working-age population by age, sex, geography in 2019. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2023;49(7):487-495. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4116>
 15. Tang BJ, Ji CJ, Zheng YX, Liu KN, Ma YF, Chen JY. Risk assessment of oil and gas investment environment in countries along the Belt and Road Initiative. *Petroleum Science*. 2024;21(2):1429-1443. <https://doi.org/10.1016/j.petsci.2023.10.009>
 16. Dong X, Dong W, Lv X. Impact of environmental policy on investment efficiency: Evidence from the oil and gas sector in Canada. *Journal of Cleaner Production*. 2020;252:119758. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119758>
 17. Dou L, Yuan S, Liu X. Progress and development countermeasures of overseas oil and gas exploration of Chinese oil corporations. *China Petroleum Exploration*. 2022;27(2):1-10. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1672-7703.2022.02.001>
 18. Duan X, Zhao X, Liu J, Zhang S, Luo D. Dynamic risk assessment of the overseas oil and gas investment environment in the big data era. *Frontiers in Energy Research*. 2021;9:638437. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2021.638437>
 19. He H, Xing R, Han K, Yang J. Environmental risk evaluation of overseas mining investment based on game theory and an extension matter element model. *Scientific Reports*. 2021;11(1):16364. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-95910-x>
 20. AlNoaimi FA, Mazzuchi TA. Risk management application in an oil and gas company for projects. *International Journal of Business Ethics and Governance*. 2021;4(3):1-30. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i3.77>
 21. Obi E, Fadun OS. Risk management in the oil and gas sector: management of government equities in the Nigeria oil and gas sector. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2025;14(3):124-138. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i3.4162>
 22. Fadun OS, Oye D. Impacts of operational risk management on financial performance: a case of commercial banks in Nigeria. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486). 2020;9(1):22-35. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v9i1.634>
 23. Adekunle PA, Sadiku MN, Sadiku JO. Risk management in the oil and gas industry. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. 2024;8(6):421-427. <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd71613.pdf>
 24. Adekunle PA, Sadiku MNO, Sadiku JO. Ergonomics and safety: An introduction. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development* 2024;8(4):657-663. <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd67216.pdf>
 25. Rahim H, Dapari R, Che Dom N, Mohd Noor MI. Decoding stakeholder priorities of safety culture preferences in the oil and gas industry. *Scientific Reports*. 2024;14(1):20735. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-71294-6>
 26. Wibawa MI, Novani S. What it takes to obtain a generative safety culture level in mature offshore oil and gas companies? A case study of an Indonesian mature

- offshore oil and gas company. *International Research Journal of Economics and Management Studies*. 3(6):142-153.
<https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I6P116>
27. Adjekum DK, Afari SA, Owusu-Amponsah NY, Waller Z, Rasouli V, Ullrich G, Snyder P, Corbin N. Development of a generative voluntary safety reporting culture (GVSRC) model for the Gulf of Mexico (GOM) oil and gas (O & G) sector using attributes of the aviation safety action program (ASAP). *Safety Science*. 2023;161:106073.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106073>
28. Payne SC, Vechot L, Ashraf AM. Extending the empirical evidence for process safety climate. *Process Safety and Environmental Protection*. 2023;177:734-740.
<https://doi.org/10.1016/j.psep.2023.07.060>
29. Renz D, Marin LS. Organization-level safety climate and worker behavior in the oil and gas industry: The mediating role of the “Company Man” leadership attributes. *Workplace Health & Safety*. 2026;74(5):228-240. <https://doi.org/10.1177/21650799261424573>