

توسعه رویکرد راهبردی در مهندسی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح (مطالعه موردی یکی از یگان‌های تابعه نیروهای مسلح با مأموریت سازندگی)

عبدالرحمان کشوری^۱، حامد صادقی علوی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۲۲

چکیده

هر سازمانی برای هدایت منطقی فعالیت‌های خود باید رویکرد راهبردی پیش بگیرد. مطالعات علمی نشان می‌دهد، برنامه‌ریزی و تهیه راهبردهای مناسب از مهم‌ترین عناصر سازمان تلقی شده و در رأس آن‌ها قرار دارد. اکثر سازمان‌هایی که اقدام به تدوین برنامه‌ریزی راهبردی کرده‌اند، اذعان دارند که فرایند برنامه‌ریزی به‌مثابه دوره آموزش مدیریت کاربردی نقش بسزایی در اعتلا و درک مدیریتی آنان داشته است. یکی از جلوه‌های زیبای مدیریت نوین ضرورت رویکرد سازمان‌ها به مشارکت عمومی و تهیه تمهیدات لازم برای بهره‌گیری از شکل بسیج‌گونه کارکنان در راه نیل به اهداف است. از سویی وقوع تغییرات مداوم و اغلب پیش‌بینی‌ناپذیر درکنار محدودیت منابع، نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و آینده‌نگر را تا سطح یک نیاز حیاتی بالا می‌برد. این امر نه تنها مستلزم شناخت وضعیت موجود (چه داخلی و بیرونی) بوده بلکه مبتنی بر مجموعه‌ای جامع و درعین حال کاربردی از اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت است. همچنان که امام علی (ع) می‌فرماید: «خدا رحمت کند آن‌کس را که می‌داند از کجاست، در کجاست و به کجا می‌رود. در این میان مقوله فرهنگ ایمنی نیز امری مستثنی نبوده و در نظام برنامه‌ریزی راهبردی آن عوامل گوناگونی از جمله: اندازه سازمان، نوع مدیریت، شرایط محیطی، فرایند تولید و پیچیدگی‌های آن و ارزش‌های نظام برنامه‌ریزی سازمان، تأثیرگذارند. بر همین اساس در این پژوهش مدلی برای مهندسی فرهنگ ایمنی در یکی از رده‌های تابعه نیروهای مسلح با استفاده از کسب نظرات خبرگان تدوین و به‌صورت آزمایشی استقرار یافته است تا تحقق هدف تعمیق فرهنگ ایمنی به‌عنوان راهبردی در پیشگیری از وقوع حوادث تحقق یابد.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی، سند راهبرد، فرهنگ ایمنی، مدیریت راهبردی، H.S.E-MS.

^۱ عضو هیئت‌علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت محیط‌زیست و نویسنده مسئول halavi4530@yahoo.com

مقدمه

پس از پیدایش مکتب روابط انسانی در مدیریت، توجه به ایمنی منابع انسانی اهمیت بیشتری یافت. امروزه کمتر مدیر یا فرماندهی را می‌توان یافت که از پیامدهای ناامنی محیط کار مطلع نباشد. زیرا در قوانین بسیاری از کشورها (نظامی یا غیرنظامی) من جمله ایران مسئولیت عملی ایمنی متوجه مدیر سازمان و یا فرمانده یگان است. به این معنا که در صورت بروز حوادث و سوانح شخصی که به دادگاه احضار می‌شود مدیرعامل بوده و مجازات را وی باید تحمل کند. لذا بسیاری از سازمان‌ها بخش‌هایی را ایجاد کرده‌اند که به صورت تخصصی و گسترده برای پیشبرد موضوع ایمنی کار می‌کنند. در هر حال ساختارهای، نظام ایمنی زمانی می‌تواند موفق شود که عاقلانه بودن تصمیماتش را نشان دهد. به عبارتی بدون توجه به میزان اختیارات محول شده به بخش ایمنی، اتخاذ تصمیمات در مدیریت سازمان تابعی از اطلاعات دریافتی آن‌ها از جوانب مختلف کار است. از این رو توانایی داشتن بینش و ایجاد برنامه‌های راهبردی ایمنی برای کاهش میزان حوادث و کاهش هزینه و زمان ازدست‌رفته در سازمان در راستای سازگاری با اهداف کلان سازمان در اولویت امور واحد ایمنی قرار می‌گیرد. در همین جهت و به منظور کنترل حوادث در محیط‌های کاری و ایجاد محیطی امن، اقدامات این حوزه باید رویکرد پیشگیرانه در مقابل اقدامات منفعل و واکنشی سهم بیشتری را به خود اختصاص دهد و یکی از ابزارهای بسیار مهمی که در این مسیر می‌تواند به مدیران کمک کند «فرهنگ ایمنی» است.

از سویی دیگر اهمیت برخورداری از فرهنگ ایمنی مناسب در ارتقاء وضعیت ایمنی سازمان‌ها و جوامع امری انکارناپذیر است. وجود فرهنگ ایمنی مناسب در سازمان باعث نهادینه شدن نوع خاصی از رفتارها، ارزش‌ها، باورها و تفکرات در ارزش‌های بنیادین سازمان، خط‌مشی‌ها، رفتارهای کارکنان و مدیریت‌شده و از این طریق سازمان را به سوی آرمان بهبود مستمر ایمنی سوق می‌دهد. از این رو توسعه فرهنگ ایمنی یکی از اولویت‌های مدیریت ایمنی در سازمان‌ها به شمار می‌رود.

مسئله

بنا بر گزارش سازمان جهانی کار در سال ۲۰۰۸، حوادث ناشی از کار در ایران نسبت به متوسط جهانی بسیار بالاتر است که نشان‌دهنده لزوم تدوین برنامه‌های پیشگیرانه، صرف هزینه از سوی

دولت و آموزش به کارفرمایان است. به عنوان مثال در هر سال ۱۷ درصد حوادث مرگبار در کارگاه‌های عمرانی جهان اتفاق می‌افتد که در ایران این میزان بالغ بر ۴۶ درصد است که بیانگر فاصله معنادار وقوع حوادث ناشی از کار نسبت به کشورهای دیگر است.

بر اساس آمار وزارت کار، حوادث و بیماری‌های ناشی از کار، ۴٪ تولید ناخالص ملی را به خود اختصاص می‌دهد. روند صعودی مخاطرات نشان از این واقعیت دارد که سبک جاری مدیریت و رهبری بر اساس برنامه‌های جاری پاسخگوی نیازهای جامعه جدید نیست از طرفی این سبک برنامه‌ریزی هنوز در سازمان‌های ایرانی جایگاه مناسبی پیدا نکرده است.

یکی از مشکلات اساسی سازمان‌ها در کشور در حال حاضر، عدم جاری شدن فرهنگ برنامه‌ریزی و ارتقای تفکر راهبردی میان مدیران بخصوص در حوزه ایمنی است. این مسئله باعث شده که مدیریت ارشد این قبیل سازمان‌ها درگیر کارهای روزمره شود و به دلیل فقدان یک برنامه جامع به عنوان راهنمای حرکت و ارزیابی عملکرد در بخش‌های مختلف مجموعه، عملاً از ایفای بخشی از مسئولیت‌های کلان خود بازماند.

با توجه به نتایج تحقیقات هانریش در سال ۱۹۵۳ به نظر می‌رسد تقریباً ۹۰٪ رویدادهای منجر به صدمات قابل پیش‌بینی هستند. احتمالاً همین نسبت را می‌توان در هر جایی که پتانسیل رویدادهای احتمالی وجود دارد، مشاهده کرد، لذا به کارگیری روش‌های کنترلی مناسب اولویت ویژه‌ای دارد.

از تحقیق انجام‌شده در سال ۱۳۸۹ توسط امینی نیا برمی‌آید که رشد ۵۳٪ حوادث و در کنار آن رشد ۳۲۴٪ روزهای استراحت ناشی از حوادث نشانگر ضعف در دستگاه‌های اجرایی در حوزه برنامه‌ریزی‌های کلان است. در مقابل با داشتن چشم‌انداز مطلوب نسبت به آینده می‌توان با انجام تحلیل‌های مناسب و تدوین برنامه‌های راهبردی و آینده‌پژوهی به پیشرفت چشمگیری در حوزه ایمنی دست‌یافت.

از سویی دیگر علی‌رغم تلاش برای کاهش حوادث، امروزه عقیده بر این است که بیشتر حوادث و سوانح به واسطه خطاها و بی‌توجهی کارکنان بوجود می‌آید. بنابراین به نظر می‌رسد گام بعدی در جهت کاهش حوادث شغلی ایجاد یک فرهنگ ایمنی مناسب باشد. بدیهی است که بسط

و توسعه فرهنگ ایمنی مناسب در مرحله اول موجب اصلاح رفتارهای فردی و نهایتاً موجب کاهش خطاهای انسانی و حوادث می‌شود.

با بررسی و آنالیز اکثر حوادث در حجم ملی و بین‌المللی ریشه بسیاری از حوادث را در اعمال نایمن و شرایط نایمن و یا اقدامات ضعیف مدیریتی، ضعف در آگاهی‌ها، نقص در کنترل‌ها و می‌یابیم که تمام این موارد نتیجه مستقیم عدم وجود برنامه‌ریزی عملی در این بخش بوده و به دلیل نقص در برنامه‌ریزی‌ها یا نبود برنامه جامع مدون و کاربردی در بخش ایمنی و همچنین ناکارآمدی برنامه‌ها شاهد حجم رو به افزایش میزان حوادث در این بخش هستیم.

چنانچه ما با رویکردهای موجود در برنامه‌ریزی راهبردی برای مهندسی فرهنگ ایمنی یک برنامه راهبردی تنظیم کنیم قادر خواهیم بود بسیاری از علل ایجاد حوادث را حذف نموده و با توجه به مدل‌های موجود در زمینه علل حوادث از جمله مدل دومینو با حذف علل ایجاد راه بر ایجاد حوادث بسته و آرمان به صفر رسیدن حادثه در دسترس خواهد بود.

در مقابل اجرای برنامه‌های ایمنی بدون برنامه باعث خواهد شد که فعالیت‌های ایمنی بدون جهت بوده و احتمالاً با اهداف کلان سازمان ارتباطی نداشته باشد و به همین علت حمایت سازمانی رفته‌رفته روبه کاهش خواهد رفت و سازمان جایی را برای ارتقای سطح ایمنی نخواهد گنجاند.

به عبارتی با توجه به اینکه برنامه‌ریزی راهبردی از مهم‌ترین ارکان سامانه‌های مدیریتی در یک سازمان می‌باشد بنابراین به‌منظور مدیریت برتر ایمنی، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند اثربخشی مستقیمی بر کنترل پارامترهای فنی و غیرفنی سیستم در تمام سطوح و در نتایج نهایی و برآیندهای سازمان داشته باشد بهره‌گیری از سامانه‌های مدیریتی در حوزه‌های مختلف از ویژگی‌های بارز سازمان‌های امروزی است.

اهداف پژوهش

الف - هدف اصلی

ارائه یک برنامه راهبردی برای بهبود وضعیت فرهنگ HSE سازمان‌های دفاعی

ب - اهداف فرعی

تبیین عناصر فرهنگ HSE

بررسی آماری حوادث گذشته در سازمان مورد مطالعه

بررسی وضعیت موجود فرهنگ HSE در سازمان مورد مطالعه و تعیین نقاط ضعف آنها

بررسی شیوه‌های برنامه‌ریزی برای ارتقای فرهنگ HSE در سازمان مورد مطالعه

شناسایی عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی راهبردی برای مدیریت HSE

شناسایی معیارهای مؤثر در برنامه‌ریزی راهبردی برای مدیریت HSE

تعیین اهمیت و اولویت معیارهای مؤثر در برنامه‌ریزی راهبردی

سؤالات پژوهش

الف - سؤال اصلی

شکل مطلوب و قواره مؤثر برنامه راهبردی جهت بهبود فرهنگ HSE در سازمان‌های مورد مطالعه

چيست؟

ب - سؤال‌های فرعی

وضعیت ایمنی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

شیوه‌های مناسب برای برنامه‌ریزی حوزه فرهنگ HSE چیست؟

عوامل و معیارهای مؤثر در برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگ HSE کدامند؟

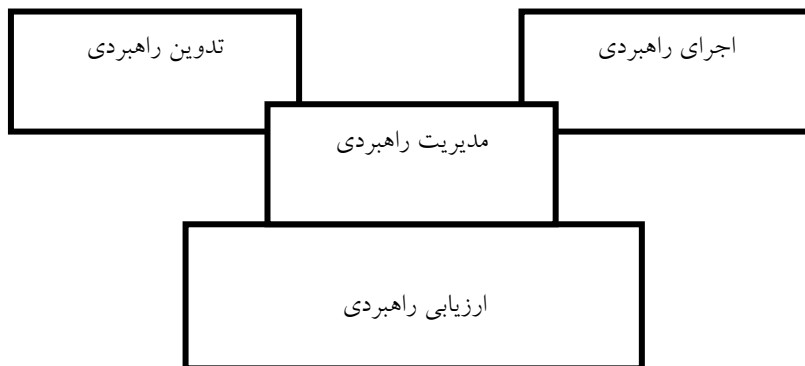
اولویت‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی برای فرهنگ HSE چیست؟

مبانی نظری

مدیریت راهبردی هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد. مدیریت راهبردی شامل سه بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردی می‌باشد (اعرابی و نظامی‌وندچگینی، ۱۳۸۶؛ ۵۷) و (فرد آر. دیوید، ۱۳۸۵؛ ۴۳). این سه بخش که در نمودار شماره ۱ نشان داده شده‌اند، ارتباطی تنگاتنگ و متقابل

دارند. باید توجه داشت که هر بخش دارای اجزا و مراحل خاص خود است که در نمودار شماره ۲ نشان داده شده‌اند.

نمودار شماره (۱) عامل بخش‌های سه‌گانه مدیریت راهبردی



تدوین راهبرد

در این مرحله مأموریت سازمان تعیین شده، عوامل خارجی و داخلی بررسی می‌شوند تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شوند و بر اساس آن‌ها اهداف و راهبردهای سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند (اعرابی و نظامی‌وندچگینی، ۱۳۸۶؛ ۶۳) و (فرد آر. دیوید، ۱۳۸۵؛ ۴۹).

اجرای راهبرد

در این مرحله راهبردهای تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای راهبردها ابتدا اهداف و سیاست‌ها در راستای مأموریت و راهبردها تعیین شده و بر اساس آن‌ها منابع سازمان تخصیص داده و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا راهبردها به اجرا درآیند (اعرابی و نظامی‌وندچگینی، ۱۳۸۶؛ ۶۵) و (فرد آر. دیوید، ۱۳۸۵؛ ۹۸).

ارزیابی راهبرد

در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آن‌ها بر مأموریت، اهداف و راهبردها و راه‌کارهای اجرایی بررسی می‌شود، همچنین نحوه انجام هرکدام از مراحل تدوین و اجرای راهبرد از ابعاد مختلف مورد مذاقه قرار و در نهایت نتایج به‌دست‌آمده و

نحوه دستیابی به آنها (عملکرد) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود (اعرابی و نظامی و نندچگینی، ۱۳۸۶؛ ۹۹) و (فرد آر. دیوید، ۱۳۸۵؛ ۱۲۷).

نمودار شماره (۲) الگوی مدیریت راهبردی

بخش ارزیابی راهبرد	بخش اجرای راهبرد			بخش تدوین راهبرد		
				بررسی عوامل خارجی	تدوین، ارزیابی و انتخاب راهبردها	بیانیه مأموریت
محاسبه و ارزیابی عملکرد	تعیین اهداف	تعیین سیاست‌ها	تخصیص منابع	بررسی عوامل داخلی		

سطوح مدیریت راهبردی

فرایند مدیریت راهبردی دارای سه سطح است بدین معنی که در سازمان‌های مادر تخصصی یا مجموعه‌هایی که دارای چند مأموریت هستند، راهبردها در سه سطح از سازمان تعیین می‌شوند، در سازمان‌هایی که کوچک بوده و از ساختار تخت‌تری برخوردارند، ممکن است در دو سطح تعیین شوند (معمولاً سطح کل سازمان و سطح واحدهای عملیاتی یکی است) سطوح سه‌گانه مدیریت راهبردی عبارت‌اند از:

۱- سطح کل سازمان: هدف از تدوین راهبرد در این سطح، هدایت کل مجموعه تخصیص بهینه منابع در آن است. در واقع جهت حرکت کل گروه سازمانی در این سطح مشخص می‌شود و اهداف و مقاصد عمومی به‌منظور نیل به آنها تعیین می‌شوند. راهبردهای این سطح را راهبردهای کل شرکت می‌نامند.

۲- سطح بخشی / واحد تجاری راهبردی / کسب و کار: در سازمان‌های بزرگ که دارای واحدهای مستقل مختلفی هستند، در راستای مأموریت و راهبردهای سطح کل سازمان، برای هر کدام از کسب و کارها/واحدهای تجاری راهبردی سازمان نیز مأموریت و راهبردهایی تعیین می‌شود. به راهبردهای این سطح راهبردهای کسب و کار اطلاق می‌شود.

۳- سطح وظیفه‌ای: در این سطح نیز بر اساس اهداف و راهبردهای سطوح بالاتر برای هر کدام از وظایف واحدهای تجاری راهبردی، راهبرد وظیفه‌ای تعیین می‌شود. مسئولیت بزرگ‌تر اصلی مدیران این سطح، اجرا یا پیاده کردن راهبردها و برنامه‌های راهبردی سازمان است. برای سطح وظیفه‌ای ممکن است مجموعه‌ای از راهبردها وجود داشته باشد که هر کدام در جهت استفاده بهینه از منابع در دسترس به منظور کمک به راهبردهای واحد بازرگانی تدوین می‌شوند. راهبردهای این سطح را راهبردهای وظیفه‌ای می‌گویند (اعرابی و نظامی و ندچگینی، ۱۳۸۶؛ ۱۴۴) و (فرد آر. دیوید، ۱۳۸۵؛ ۱۰۲).

نمودار شماره (۳) سطوح مدیریت راهبردی

سازمان			راهبرد سطح سازمان جهت‌هایی که سازمان باید تعقیب کند
کسب و کار ۳	کسب و کار ۲	کسب و کار ۱	راهبرد سطح کسب و کار شیوه‌های عمده رقابت در هر یک از بخش‌ها و فعالیت‌های اصلی سازمان
بازاریابی	تحقیق و توسعه		راهبرد سطح وظیفه‌ای شیوه‌های عمده رقابت در هر یک از بخش‌ها و فعالیت‌های اصلی سازمان
مالی	تولید و عملیات		

چارچوب جامع تدوین راهبرد

برای تدوین راهبرد، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده می‌شود. این چارچوب که در نمودار شماره ۴ نشان داده شده است، ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به راهبرددانان کمک می‌کند تا راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از:

- ۱- مرحله شروع: در این مرحله مأموریت سازمان تعیین شده و بیانیه مأموریت آن تهیه می‌شود.
- ۲- مرحله ورودی: در این مرحله، اطلاعات اصلی موردنیاز برای تدوین راهبردها مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) است. چه‌بسا شناخت بیشتری که از داخل و خارج سازمان حاصل می‌شود، منجر به تغییر مأموریت سازمان حتی در طول فرآیند مدیریت راهبردی شود. اطلاعاتی که در این مرحله (ورودی) به دست می‌آید مبنایی به دست می‌دهد که می‌توان از مقایسه و با در نظر داشتن آن‌ها گزینه‌های مختلف راهبرد را شناسایی و ارزیابی کرد تا بهترین راهبردها انتخاب شوند.
- ۳- مرحله تطبیق یا مقایسه: در این مرحله، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل، با در نظر داشتن مأموریت سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردی) باهم تطبیق داده می‌شوند و در واقع بین آن‌ها نوعی توازن ایجاد می‌شود. در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده می‌شوند تا راهبردهایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: ماتریس سوات (SOWT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE).
- ۴- مرحله تصمیم‌گیری: در مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) گزینه‌های مختلف راهبردهای شناسایی شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق)، به شیوه‌های عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع راهبردها را مشخص می‌کند و بدین گونه برای انتخاب راهبردهای خاص یک مبنای عینی ارائه می‌دهد (اعرابی و نظامی‌وندچگینی، ۱۳۸۶؛ ۸۹) و (فرد آر. دیوید، ۱۳۸۵؛ ۱۰۸).

نمودار شماره (۴) چارچوب جامع تدوین راهبرد

مرحله شروع	
تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان	
مرحله ورودی	
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
مرحله تطبیق یا مقایسه	
ماتریس سوات	ماتریس داخلی و خارجی
مرحله تصمیم‌گیری	
ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی	

فرآیند انتخاب راهبرد

انتخاب راهبردی عبارت است از ارزیابی راهبردهای مختلف و انتخاب بهترین آن‌ها. مدارک بسیاری وجود دارد که تأیید می‌کند هرگاه شرکت با محیطی پویا مواجه می‌شود بهترین تصمیم‌های راهبردی، لزوماً موردقبول همه تصمیم‌گیرندگان نمی‌باشد، حتی ممکن است با این تصمیم مخالفت‌های شدیدی صورت گیرد و یا بین تصمیم‌گیرندگان برخوردی هم پیش آید.

در به‌کارگیری چارچوب جامع تدوین راهبرد، باید یکپارچگی در قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل‌های منطقی را در نظر داشت. یعنی درعین حال که از تجزیه و تحلیل‌های علمی و کمی برای شناسایی و انتخاب راهبردها استفاده می‌شود باید از قضاوت‌های شهودی، مباحثه و گفتگو و استفاده از نظرات افراد نیز بهره‌مند بود. به طوری که راهبرد پردازها باید از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آن استفاده کنند. درعین حال اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرآیند تدوین راهبردها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف و شخصیت نقش اصلی را ایفا می‌کند (اعرابی و نظامی‌وندچگینی، ۱۳۸۶؛ ۹۸) و (فرد آر. دیوید، ۱۳۸۵؛ ۷۶).

فرهنگ سازمانی

بر طبق تعاریف موجود فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری مشترک بین اعضای یک سازمان که نهایتاً شخصیت و رویه آن سازمان را معرفی می‌کند.

به بیان دیگر رفتار و نگرش اعضای سازمان تابعی است از فرهنگ حاکم بر آن. هدف از ارائه این تعریف شناسایی مفهوم مشابه و وابسته‌ای بنام فرهنگ ایمنی است.

فرهنگ ایمنی^۱

عبارت فرهنگ ایمنی پس از حادثه چرنوبیل در سال ۱۹۸۶ رواج یافت. حادثه‌ای که به علت وجود یک فرهنگ ایمنی ضعیف و خطاها و تخلفاتی پی آمد آن رخ داد. جریانی که باعث اختلال در پروسه‌های عملیاتی و نهایتاً فاجعه‌ای بزرگ گردید. بر همین راستا کمیته نظارت بر مقوله ایمنی و تاسیسات هسته‌ای انگلستان فرهنگ ایمنی را این‌گونه تعریف می‌کند:

«فرهنگ ایمنی محصول ارزش‌ها-گرایشها-ادراکات- صلاحیت‌ها و الگوهای رفتاری فردی و گروهی کارکنان است که به وسیله آن میزان تبعیت کارکنان از سبک و شیوه مدیریت ایمنی و بهداشت سازمان مشخص می‌گردد»

ارتباط فرهنگ ایمنی و فرهنگ سازمانی

از مجموعه تعاریف ارائه شده در این باب چنین برمی‌آید که فرهنگ ایمنی بخشی از فرهنگ کلی حاکم بر سازمان است که بر رفتارها و نگرش‌های اعضا در مورد ایمنی تأثیری گذارد و به آن جهت می‌دهد.

جو ایمنی مفهومی جدا، ولی وابسته به فرهنگ ایمنی است و معمولاً به‌عنوان لایه سطحی مفهوم عمیق‌تری بنام فرهنگ ایمنی در نظر گرفته می‌شود. با این وجود مرز بین این دو مفهوم (فرهنگ ایمنی و جو ایمنی) به درستی روشن نیست و محققین بسیاری این دو مفهوم را بجای هم بکار برده‌اند.

فرهنگ ایمنی؛ زیرساخت‌ها

امروزه تمایل زیادی برای ایجاد و توسعه فرهنگ ایمنی مناسب در صنایع وجود دارد؛ اما به نظرمی رسد تا رسیدن به شرایط ایده‌آل فاصله زیادی وجود داشته باشد. مثلاً هنوز در بسیاری از موارد تولید بیشتر بر ایمنی ترجیح داده می‌شود؛ اما فرهنگی را فرهنگ ایمنی مثبت می‌نامیم؟ در پاسخ به این سؤال باید بگوییم فرهنگ ایمنی مثبت و خوب ارزیابی می‌شود که: مدیریت مرتباً در مورد مسائل و مشکلات مربوط به ایمنی و بهداشت با کارکنان مشورت می‌کند.

اطلاعات جامع و کاملی در مورد ایمنی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد. کارکنان می‌توانند نظرات و پیشنهادهای خود (در مورد ایمنی و بهداشت) را به راحتی و با علم به اینکه عملی خواهد شد ارائه دهند.

ایمنی همیشه اولین اولویت کاری است، حتی اگر موجب توقف تولید شود. مسئولین همیشه علل ایجاد حوادث و شبه‌حادثه‌ها را بررسی می‌کنند و نتایج را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند.

مسئولین از مسائل روز ایمنی و بهداشت با اطلاع هستند. کارکنان آموزش‌ها و تجهیزات ایمنی متناسب با شغلشان را دریافت می‌کنند و بودجه کافی برای این امور در نظر گرفته می‌شود.

کارکنان تمایلی برای بروز رفتارهای غیرایمن ندارند. سیاست و خط‌مشی کلی ایمنی کاملاً شفاف و صادقانه است و بر اساس مقصر دانستن افراد طراحی نشده است.

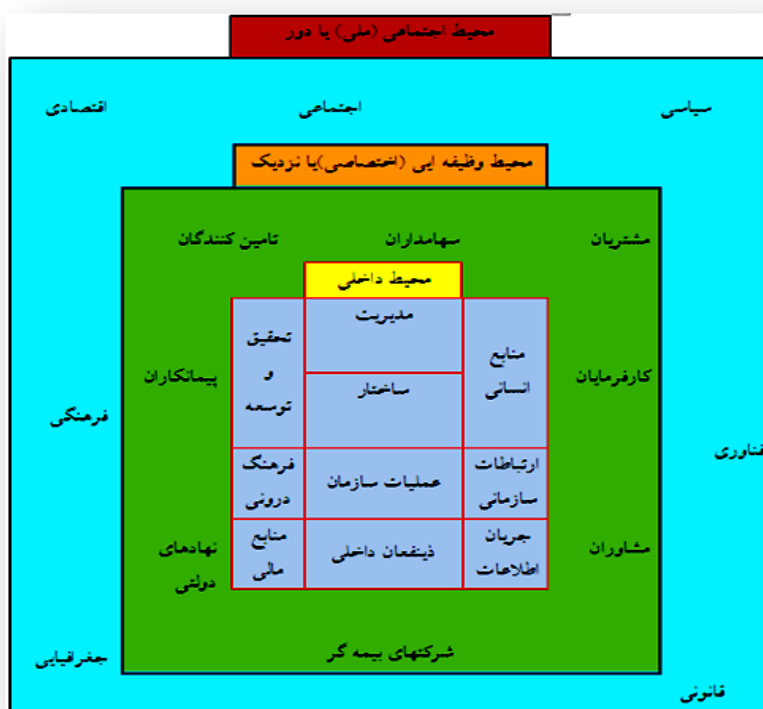
جو همدلی و همکاری در محیط وجود دارد.

مدیریت پویا؛ عامل اصلی ایجاد یک فرهنگ ایمنی مثبت

اگرچه عوامل متعددی می‌توانند در شکل دهی یک فرهنگ ایمنی مثبت مؤثر باشند، ولی از نتایج تحقیقات انجام‌شده چنین برمی‌آید که مدیریت کلیدی‌ترین عنصر در مقوله فرهنگ ایمنی به حساب می‌آید. مرور و بررسی متون و مطالعات مربوط به فرهنگ ایمنی روشن می‌سازد که

برداشت کارکنان از مجموع نگرش‌ها و رفتارهای مدیریت نسبت به ایمنی، تولید، برنامه‌ریزی و... یکی از مفیدترین عناصر برای سنجش فرهنگ یا جو ایمنی یک سازمان می‌باشد. همچنین تحقیقات مؤید آن است که سطوح مختلفی مدیریتی روندهای ایمنی و بهداشت را از جنبه‌های مختلفی تحت تأثیر قرار می‌دهند، مثلاً مدیران با توجه به اهمیتی که برای ایمنی قائل می‌شوند و سرپرستان به‌واسطه نوع ارتباطشان با کارگران.

الگوی مفهومی پژوهش



روش شناسی

جهت نیل به هدف اصلی این پژوهش، ابتدا مطالعاتی در زمینه کلیات مقوله برنامه‌ریزی راهبردی و سامانه‌های مدیریت ایمنی پذیرفته است. پس از حصول معیارهای اصلی و زیرمعیارهای تأثیرگذار در برنامه‌ریزی راهبرد مهندسی فرهنگ ایمنی و راهبرد فرهنگ ایمنی تدوین گردید. گام بعدی، نظرخواهی نسبت به اجزای تشکیل‌دهنده مدل پیشنهادی توسط خبرگان و از طریق توزیع پرسشنامه بود. به عبارتی در فرایند برآورد حجم جامعه آماری مورداطمینان از فرمول کوکران (Cochran, 1977; 12) استفاده گردید و این ۵۶ نفر به صورت تصادفی از میان خبرگان و کارشناسان شاغل در حوزه HSE رده موصوف انتخاب شدند تمامی ۵۶ پرسشنامه، تکمیل و دریافت گردید.

برای تعیین اعتبار محتوایی پرسشنامه ۶ تن از اساتید مصاحبه باز به عمل آمد و همه این مخاطبان روایی پرسشنامه را به صورت ۱۰۰٪ مورد تأیید قراردادند (Kaplan, & Norton 1992; ۷۴) و (Lawshe, 1975; 568).

برای سنجش پایایی پرسشنامه برای حدود ۳۰ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد مجموعه ارسال و در نهایت ۱۷ پرسشنامه دریافت گردید که نتایج آن در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول شماره (۱) تحلیل پایایی پرسشنامه

ردیف	عوامل	تعداد سؤالات معیار	مقدار آلفا	تأیید یا رد
۱	منابع انسانی و دانش	۱۴	۰,۹۳۵	✓
۲	منابع مالی (تجهیزات، دارایی‌ها و ...)	۵	۰,۹۱۶	✓
۳	مدیریت و برنامه‌ریزی	۸	۰,۸۶۴	✓
۴	ذینفعان داخلی	۵	۰,۷۴۲	✓
۵	جریان اطلاعات و ارتباطات	۱۱	۰,۷۹۳	✓
۶	فرهنگ سازمانی	۳	۰,۸۲۷	✓
۷	عملیات سازمانی	۶	۰,۸۴۱	✓
۸	ساختار سازمانی	۸	۰,۹۲۶	✓
۹	سیاسی و امنیتی	۴	۰,۷۹۶	✓
۱۰	اقتصادی	۴	۰,۹۴۸	✓

ردیف	عوامل	تعداد سؤالات معیار	مقدار آلفا	تأیید یا رد
۱۱	اجتماعی	۴	۰,۷۰۹	✓
۱۲	فرهنگی	۴	۰,۷۸۲	✓
۱۳	جغرافیایی	۳	۰,۸۷۱	✓
۱۴	فناوری	۴	۰,۸۰۴	✓
۱۵	دولتی و قانونی	۱۰	۰,۹۳۱	✓
۱۶	ذینفعان خارجی	۵	۰,۷۲۳	✓
	کل پرسشنامه	۹۵	۰,۸۳۸	✓

نتیجه گیری

نتایج نشان می‌دهد که اکثر پاسخگویان معتقدند که فعالیت‌های ایمنی آن‌ها برحسب برنامه‌ها می‌باشد اما با این وجود آمارهای داخلی نشان از وجود حوادث و آسیب‌ها و خطراتی در پروژه‌های عمرانی می‌دهد که با بررسی آن‌ها مشاهده می‌شود که آهنگ نامتوازنی در آن‌ها وجود دارد. بدین معنی که در دسته‌بندی علل حوادث و آسیب‌ها تفاوت آشکاری در علل حوادث در پروژه‌های عمرانی این سازمان مشاهده می‌شود. به این دلیل این امر حاکی از آن دارد که نیازمندی به برنامه‌ریزی جامع و راهبردی برای حذف ریشه‌ای این عوامل پایه‌ای و زیرساختی مؤثر در بروز حوادث مشاهده می‌شود. از این رو و با بررسی حوزه‌ها و معیارهای تعیین و اولویت‌بندی شده و به تناسب آن‌ها گزارش سند راهبردی با کمک مدیران و کارشناسان سازمان تدوین و ارائه گردیده است.

مزایای استفاده از آن عبارت است از:

سازمان را از پراکندگی پرداختن به موضوعات مختلف و در جهات مختلف به سمت هم‌افزایی و هم‌گرایی فعالیت‌ها سوق می‌دهد. پس از تدوین این گزارش می‌توان: راهکارها و شیوه‌های بهبود مدیریت ایمنی آگاهی یابیم. با شناخت نقاط قوت و ضعف داخلی، بتوانیم به نحو مناسب به تهدیدها و فرصت‌های محیط بیرونی پاسخ دهیم.

چگونگی تخصیص منابع را به فعالیت‌ها و بخش‌های مختلف سازمان جهت تحقق اهداف کلان در قالب برنامه‌های عملیاتی در سطح واحدها مشخص نماییم.
سمت‌وسوی حرکت مدیریت ایمنی در سازمان را تعیین کنیم.
سؤالاتی که در این گزارش به آن‌ها پاسخ داده شده است عبارتند از:

اهداف راهبردی

چشم‌انداز

مأموریت

ارزش‌های اخلاقی سازمان

راهبردهای متناظر

برنامه‌ها و اقدامات متناظر با اهداف

عوامل تأثیرگذار در برنامه‌های مدیریت ایمنی سازمان

معیارهای مؤثر در موفقیت برنامه‌های مدیریت ایمنی

نحوه تخصیص منابع مالی برای مدیریت ایمنی

نحوه تعامل با ذینفعان داخلی و خارجی سازمان

و سایر موارد که در ۱۶ حوزه داخل و خارج از سازمان مورد بررسی قرار گرفته است.

چالش‌های موجود در برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگ ایمنی:

نامناسب و ناکافی بودن قوانین و مقررات ملی در زمینه حمایت از مدیریت ایمنی در سازمان‌ها

عدم وجود سازمانی مستقل در زمینه تحقیق، پژوهش، اجرا، نظارت و بازرسی بر اقدامات ایمنی در

سازمان‌ها

نبود سند جامع در خصوص قوانین، آئین‌نامه‌ها و چارچوب اصول ایمنی در سازمان‌ها

نبود اتحادیه، انجمن یا نظامنامه برای پوشش شاغلین و متخصصان در حوزه مدیریت ایمنی و تأیید

صلاحیت آن‌ها

عدم توجه، الزام و تخصیص منابع مالی مستقل به بخش ایمنی در بودجه‌های سازمان‌ها

عدم هماهنگی‌های سازمانی و نبود نظارت و بازرسی مناسب و تخصصی

نویا بودن علم مدیریت ایمنی در ایران و نبود و کمبود متخصصان بادانش و تجربه کافی در این حوزه

ضعف در فرهنگ و آموزش عمومی و درصد بالای حوادث ناشی از آن
وجود تحریم‌های بین‌المللی و پایین آمدن کیفیت تجهیزات ایمنی و همچنین کمبود تجهیزات ایمنی

کاهش تخصیص منابع مالی به حوزه ایمنی در اثر کاهش رشد اقتصادی و افزایش هزینه‌های ناشی از تحریم و ...

کمبود منابع مالی و همچنین محدودیت‌های نظامی در جذب و نگهداری کارشناسان و متخصصان در سازمان

شرایط تحقق سند راهبردی مدیریت ایمنی به شرح زیر بیان می‌شود:

الف) تأمین منابع

تخصیص منابع مستقل به مدیریت ایمنی

تسهیل در به‌کارگیری از تجهیزات و امکانات

ایجاد تناسب در تخصیص بودجه‌های مالی با شرایط عملیاتی

ب) تعهدات و مسئولیت‌ها و مشارکت‌ها

تأکید عملی در تعهدات مدیران ارشد سازمان متناسب با خط‌مشی و اهداف کلان سازمان

حمایت و همکاری مدیران ارشد برون‌سازمانی از اجرای برنامه‌های مدیریت ایمنی

مشارکت همه‌جانبه تمامی کارکنان و واحدها از بالاترین تا پایین‌ترین سطح سازمانی

پیشنهاد

پیشنهادهای زیر با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از مطالعه حاضر، ارائه می‌گردد:

۱- برنامه مستقلی در خصوص افزایش آگاهی به مدیران ارشد در حوزه ایمنی تدوین گردد.

۲- ارتباطات درون و برون‌سازمانی به میزان بیشتری افزایش یابد.

۳- از تجربه و دانش اکتسابی کارشناسان و افسران ایمنی حاضر در محل به نحو مؤثری استفاده

گردد.

- ۴- هماهنگی های لازم بین ارگان های محلی در سطح توافقات مدیران ارشد صورت پذیرد.
- ۵- تأکیدهای بیشتری بر اجرای برنامه های فرهنگی و دینی مرتبط با حوزه ایمنی شغلی برگزار گردد.
- ۶- راه های افزایش مشارکت همگانی در امر ایمنی بررسی گردد.
- ۷- با مدیران در خصوص افزایش حدود و اختیارات کارکنان واحدهای ایمنی در همکاری بیشتری اتفاق بیفتد.
- ۸- با ارائه گزارش عملکرد مستمر و کامل و جامع به ذینفعان داخلی سازمان موجبات افزایش اعتماد به برنامه های مدیریت ایمنی و در نتیجه افزایش مشارکت فراهم گردد.
- ۹- سیستم نظرسنجی و دریافت نظرات، سؤالات و درخواست های تمامی شاغلین بخش ایمنی در سرتاسر سازمان به صورت دریافت آنلاین، ایجاد گردد.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل) (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی)، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- اعرابی، سید محمد و نظامی وند چگینی، هوشنگ (۱۳۸۶). برنامه ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- فرد آر. دیوید (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک (ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان)، دفتر پژوهش های فرهنگی.

Kaplan, R.S, & Norton . D.P (1992), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January –February, 71-9.

Cochran W.G. (1977), Sampling Techniques, 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons.

Lawshe CH. (1975), A Quantitative Approach To Content Validity, Personnel Psychology, (28), 563-75.