

# ارائه الگوی تعالی فرهنگ ایمنی در نیروهای مسلح

محمد مردانی شهر بابک ۱

از صفحه ۷۳ تا ۹۶

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۷/۰۷، تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۹/۱۸

## چکیده

کارکنانی که در محیط‌های کار نظامی مشغول انجام وظیفه هستند به‌گونه‌ای در معرض خطرات ناشی از کار می‌باشند. عامل بسیار مهمی که نقش اساسی در ارتقا ایمنی و جلوگیری از خطرات را دارد؛ فرهنگ ایمنی کارکنان نیروهای مسلح می‌باشد. اولین گام اجرایی در خصوص تعالی فرهنگ ایمنی، تدوین الگوی آن است؛ که هدف اصلی این پژوهش می‌باشد. در این پژوهش ابتدا با بهره‌گیری از بررسی مبانی نظری و مطالعات اسنادی و همچنین مصاحبه با ۳۲ نفر از خبرگان، صاحب‌نظران، مدیران و فرماندهان حوزه HSE در نیروهای مسلح، مولفه‌های شش‌گانه اصلی تأثیرگذار در تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح تعیین و سپس مراحل و گام‌های شش‌گانه اساسی لازم در فرایند تعالی فرهنگ احصا گردید و سرانجام با بهره‌گیری از نتایج به دست آمده در این دو بخش و ترسیم الگو در فضای دو بعدی «افزایش ایمنی، کاهش مخاطرات ن.م.» و «تعالی فرهنگ ایمنی ن.م. و تقویت رفتار مطلوب»، الگوی تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح ارائه گردید. این الگو که بر مبنای اصول علمی و اخذ نظر خبرگان، متناسب با وضعیت و الزامات بومی و اقتضایی نیروهای مسلح، برای اولین بار در کشور تدوین و ارائه گردیده است؛ می‌تواند مبنایی علمی برای اقدامات اجرایی در جهت ارتقا و تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح قرار گرفته و موجب انسجام و اثربخشی این اقدامات گردد.

## واژه‌های کلیدی

ارتقا فرهنگ ایمنی، کاهش مخاطرات، تقویت رفتار مطلوب، فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح

## ۱. مقدمه

امروزه این گزاره پذیرفته شده که بیشتر حوادث، قابل پیش بینی است و لذا به کمک تمهیدات ایمنی مناسب می‌توان از آنها جلوگیری کرد (عشریه، دایرةالمعارف بهداشت کار، ۱۳۷۹). از این رو یکی از بهترین شاخصهایی که نشاندهنده پایه‌گذاری وضعیت ایمن و خوب در سازمان است، وجود نگرش مثبت نسبت به ایمنی در سطح کل کارکنان سازمان است (پاتنکار و صابین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

فرهنگ ایمنی زیر مجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی است و به تأثیر گرایشها و رفتارهای مربوط به ایمنی اعضای سازمان می‌پردازد (کوپر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). در مراجع مختلف، تعاریف متعددی از فرهنگ ایمنی به‌دست آمده است. نکته مشترکی که در تعاریف متعدد فرهنگ ایمنی وجود دارد، این است که مفهوم فرهنگ ایمنی چیزی جز ارزشها، باورها و تفکرات و رفتارهای افراد در مورد ایمنی نیست (بشیری نسب و همکاران، ۱۳۸۹)؛ با این حال مفهوم خیلی مرتبط و نزدیک به آن هم وجود دارد و آن موقعیت ایمنی است. موقعیت ایمنی اغلب به عنوان تعریف سطحی از فرهنگ ایمنی بیان می‌شود که به صورت مستقیم از طریق ادراک و رفتار کارکنان سنجیده می‌شود (فلین، مرنز، اوکانر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). در حالی که بسیاری از نویسندگان، ابعاد ساختاری فرهنگ ایمنی و تأثیراتش را بر کارایی ایمنی نشان می‌دهند به نکات مهمی نیز در مورد وضعیتی توجه دارند که فرهنگ ایمنی مثبت را می‌سازد، (دی جوی، گرشان، شافر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). مؤسسه عملیات توان هسته‌ای، فرهنگ ایمنی را ارزشها و رفتارهای سازمانی می‌داند که توسط رهبر شکل گرفته به طوری که اعضای سازمان آن را قبول کرده‌اند (تسانگ چی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). واضح است که مدیران ایمنی بر فرهنگ ایمنی نقش بسزایی دارد و هم‌چنین مدیریت ایمنی بی‌نقص، کلید هر سازمانی است که می‌خواهد فرهنگ یا وضعیت ایمنی مثبت را بسازد. اما با این حال رده‌های مختلف مدیریت هم در ارتقای فرهنگ ایمنی متناسب با جایگاه خود نقشهای متفاوتی ایفا می‌کنند (فرناندز، مونتس- پئون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷).

کارکنانی که در محیط‌های کار نظامی مشغول به کار هستند به‌گونه‌ای در معرض خطرهای

۱. Patankar & sabin.

۲. Cooper.

۳. Flin ,Mearns ,O'Connor.

۴. Dejoy ,Gershon ,Schaffer.

۵. Tsung-Chih.

۶. Fernandez, Montes- Peon.

ناشی از کار هستند، که می‌توان از طریق ارتقای سطح فرهنگ ایمنی و آموزشهای مناسب، حوادث و رفتارهای نا ایمن آنها را کاهش داد. با توجه به افزایش خطر و عوامل زیان‌آور در محیط نیروهای مسلح و پیچیدگیهای آن با تمرکز صرف بازرسی محیط کار و ارائه راهکارهای فنی و مهندسی نمی‌توان این خطرها را کاملاً از بین برد؛ بلکه عامل بسیار مهم و حیاتی که در ارتقاء ایمنی و جلوگیری از خطرات و حوادث نقش اساسی دارد، تعالی فرهنگ ایمنی کارکنان سازمانهای نیروهای مسلح است.

## ۲. بیان مسئله

رعایت استانداردهای HSE<sup>۱</sup> و پایبندی به فرهنگ ایمنی در تمامی سطوح نیروهای مسلح لازمه بقای آن مجموعه و دستیابی به اهداف کلان مورد انتظار خواهد بود. در تمام محیط‌های کاری مهم و حساس بویژه در مجموعه کاری نیروهای مسلح، لزوم بهره‌گیری از استانداردهای ایمنی و پایبندی کامل کارکنان و فرماندهان به مسائل مربوط به فرهنگ ایمنی بسیار حائز اهمیت است بویژه با وضعیت و اتفاقات منطقه‌ای در خاورمیانه، رعایت این امر در محیط نیروهای مسلح بیش از هر سازمان و مجموعه‌ای دیگر ضروری به نظر می‌رسد؛ چرا که با در نظر گرفتن وضع ویژه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی در منطقه کوچکترین اهمال و کوتاهی و پیروی از نظر فردی در زمینه ایمنی و یا پایبند نبودن مجموعه به الگوی ساخت‌یافته به منظور کاهش مخاطرات و در پی آن ارتقای فرهنگ ایمنی، می‌تواند زیانها و خسارات غیرقابل جبران و پیامدهای خطرناکی به دنبال داشته باشد. در سالهای اخیر در نیروهای مسلح، ایمنی به رفتار و نگرش کارکنان در تمامی سطوح سازمان، تأکید داشته و برای بهینه‌سازی وضع ایمنی به رویکردهای رفتاری و فرهنگی توجه کرده است. این رویکردها بر عوامل انسانی تأثیرگذار بر ایمنی متمرکز است. اساس آنها بر این مبناست که بسیاری از حوادث در نتیجه رفتار خطرپذیر کارکنان رخ می‌دهد. از این رو هدف رویکردهای ارتقای فرهنگ ایمنی بر کمینه‌سازی رفتارهای خطرپذیر و افزایش رفتارهای ایمن استوار است.

## ۳. ضرورت و اهمیت پژوهش

بدیهی است با توجه به ماهیت پیچیده رفتار، نگرشها، باورها و نظامهای ارزشی انسانها، ارتقای فرهنگ ایمنی در نیروهای مسلح، مهم و پیچیده است و برای تحقق آن نیازمند کار علمی با بهره‌گیری از نتایج پژوهشها و مطالعات و هم‌چنین نظر خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه است. در

۱. Health, Safety, Environment

تمام محیط‌های کاری مهم و حساس بویژه در مجموعه کاری نیروهای مسلح، لزوم بهره‌گیری از استانداردهای ایمنی و پایداری کامل کارکنان و فرماندهان به مسائل مربوط به فرهنگ ایمنی بسیار حائز اهمیت است؛ چرا که در محیط‌های نظامی پیروی از نظر فردی در زمینه ایمنی و یا پایینند نبودن مجموعه به الگوی ساخت‌یافته به منظور کاهش مخاطرات و در پی آن ارتقای فرهنگ ایمنی، می‌تواند زیانها و خسارات غیرقابل جبران و پیامدهای خطرناکی به دنبال داشته باشد. از این رو، دستیابی به الگوی ساخت‌یافته و بومی به منظور تعالی فرهنگ ایمنی در نیروهای مسلح بسیار ضروری است، لذا محقق در پی این است که با این کار پژوهشی، بتواند الگوی تعالی فرهنگ ایمنی را در نیروهای مسلح را با در نظر گرفتن اوضاع بومی و اقتضایی تدوین کند که بتوان براساس این الگوی علمی گامهای بعدی را به منظور تحقق عملی ارتقای فرهنگ ایمنی در نیروهای مسلح برداشت.

#### ۴. اهداف پژوهش

##### الف) هدف اصلی

هدف اصلی پژوهش ارائه الگوی تعالی فرهنگ ایمنی در نیروهای مسلح است.

##### ب) اهداف فرعی

- شناخت عوامل اثرگذار در تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح
- شناخت مراحل و گامهای اساسی در تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح

#### ۵. سؤالات پژوهش

##### الف) سؤال اصلی

الگوی مناسب تعالی و ارتقا ایمنی در نیروهای مسلح چیست؟

##### ب) سؤالات فرعی

- مراحل و گامهای اساسی در تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح کدام است؟
- عوامل اثرگذار در تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح کدام است؟

#### ۶. روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که نتایج این پژوهش، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به منظور ارتقای ایمنی، مورد استفاده خواهد بود و نیز الگوی جدیدی برای این منظور ارائه می‌شود، این پژوهش از نوع کاربردی- توسعه‌ای، و روش آن نیز از نوع توصیفی- تحلیلی است.

## ۶-۱. جامعه آماری و نمونه پژوهش

جامعه آماری این پژوهش دربرگیرنده استادان، صاحب‌نظران، پژوهشگران مراکز دانشگاهی و پژوهشاتی کشور و نیروهای مسلح و هم‌چنین مدیران و فرماندهان حوزه HSE و فرهنگ ایمنی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران هستند. اعضای جامعه نمونه تحقیق بر اساس فرمول کوکران ۳۲ نفر صاحب‌نظر، مدیر و فرمانده در حوزه ایمنی بودند که از بین جامعه آماری به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند.

## ۶-۲. ابزار و روش جمع‌آوری داده‌ها

داده‌های این پژوهش از طریق مطالعات و بررسی‌های اسنادی، پژوهش‌های قبلی شامل مقالات، پایان‌نامه‌ها و طرح‌ها و هم‌چنین مصاحبه با استادان، صاحب‌نظران، پژوهشگران مراکز دانشگاهی و پژوهشاتی و هم‌چنین مدیران و فرماندهان این حوزه در نیروهای مسلح، توسط محقق گردآوری شده است.

## ۶-۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش منطق، استدلال و آمار استنباطی و هم‌چنین روش دلفی استفاده می‌شود.

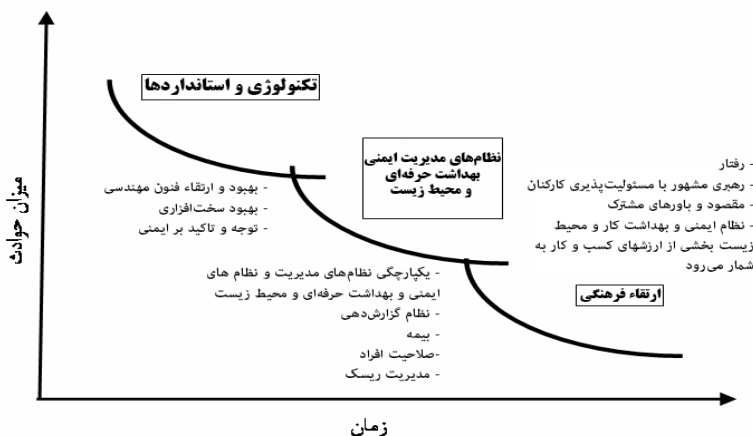
## ۶-۴. قلمرو پژوهش

قلمروی پژوهش از نظر مکانی در برگیرنده مراکز علمی و پژوهشاتی مرتبط با فرهنگ ایمنی در کشور و هم‌چنین مجموعه‌های مربوط به HSE در نیروهای مسلح است. داده‌های از نظر زمانی به ده سال گذشته تا کنون مربوط است.

## ۷. مبانی نظری پژوهش

### ۷-۱. تاریخچه و روند تکامل شیوه کاهش حوادث

شکل ۱ نمایش دهنده سیر تکاملی شیوه‌های کلی کاهش حوادث و افزایش موفقیت ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و محیط زیست در طول زمان است به گونه‌ای که در مرحله اول با رشد فنون و علوم مهندسی و بهبود سخت‌افزاری، استفاده از فناوری و استانداردها به عنوان شیوه اصلی بهبود وضعیت ایمنی و کاهش حوادث به کار گرفته شده است.



شکل (۱): روند تکامل شیوه‌های کاهش حوادث

در مرحله بعد پیدایش نظام‌های مدیریت ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و محیط زیست با تمرکز بر کاربرد همزمان فناوری و استانداردها، موفقیت را افزایش، و حوادث را کاهش داد. در این دوره پیدایش نظام‌های گزارش دهی و یکپارچگی نظام‌های مدیریتی با نظام‌های ایمنی، بهداشت و محیط زیست به همراه توجه به صلاحیت کارکنان (از دید ایمنی) و بهره‌گیری از فنونی چون ارزیابی خطر و غیره نتایج مثبتی را در کاهش میزان حوادث به همراه داشت؛ با این حال امروزه با وجود پیدایش و گسترش نظام‌های مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای و محیط زیست (همانند نظام مدیریت ایمنی و بهداشت<sup>۱</sup> و استاندارد زیست محیطی<sup>۲</sup>) دستیابی به موفقیت بیشتر و بهبود مستمر، مستلزم شکل‌گیری فرهنگ ایمنی، بهداشت و محیط زیست در سازمانها و وجود افرادی است که خودجوش برای به کارگیری عناصر نظام‌های مدیریت ترغیب شوند. در غیر این صورت استانداردها و نظام‌های مدیریتی صرفاً مستنداتی بیش نیست. بر این اساس برای حیات بخشیدن به این مستندات و تحقق آنچه در آن نهفته است، تغییر در رفتار و نگرش‌های افراد و تمرکز بیشتر آنان بر ایمنی عاملی کلیدی به شمار می‌رود که تنها از طریق شکل‌گیری فرهنگ ایمنی تحقق می‌یابد.

## ۷-۲. تعاریف و مفاهیم فرهنگ ایمنی

### ۱-۷-۲. تعریف فرهنگ

- فرهنگ دسته‌ای از عناصر ذهنی و عینی انسان ساز است که در گذشته، احتمال بقا

۱. OHSAS 18001

۲. ISO 14001

را افزایش داده و باعث رضایت‌هایی برای دست‌اندرکاران موقعیت زیست بومی شده است. به همین دلیل بین کسانی که می‌توانستند به دلیل داشتن زبان مشترک و زیستن در زمان و مکان مشترک ارتباط برقرار کنند، مشترک شده است (یان‌دیس، ۲۰۰۸).<sup>۱</sup>

- الگویی از مفروضات که گروه فرا می‌گیرد به گونه‌ای که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی آن را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر خویش معتبر دانسته می‌شود و به این دلیل به مثابه روش صحیح ادراک تفکر و احساس در مورد آن مشکلات به اعضای جدید گروه یاد داده می‌شود. فرهنگ شامل هر چیزی است که اخلاقیات، قانون، فنون ابزارسازی و کاربرد آنها و روش فرارساندن آنها می‌شود (ساترلند و وودوارد<sup>۲</sup>، ۱۹۴۰).
- فرهنگ متشکل از تصورات، نگرشها، عادات مشترک و کمابیش یکسان شده است که در جهت نیازهای آدمی پرورانده شده است (یانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

#### ۲-۷-۲. ویژگیهای فرهنگ

- فرهنگ آموختنی است و ویژگیهای غریزی یا ذاتی نیست.
- فرهنگ آموخته می‌شود و تنها انسان است که می‌تواند عادات را به دیگران منتقل سازد.
- فرهنگ اجتماعی است و افرادی که در گروه‌ها و جوامع زندگی می‌کنند در آن شریک هستند. بر همین اساس نوعی همگونی نسلی بین فرهنگها به وجود می‌آید.
- فرهنگ سازگاری می‌یابد؛ یعنی با دگرگونی به سوی سازگاری با افراد حرکت می‌کند.

#### ۳-۷-۲. فرهنگ سازمانی

- فرهنگ سازمانی الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزشها و هنجارهای مشترک است که فعالیتهای جامعه‌پذیری زبان، سمبلها و عملیات سازمان را شکل می‌دهد. مقصود از آن سامانه‌ای از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به سازمان دارند.
- باوری که هر یک از اعضا در آن سهم دارند
- تفاهم همگانی (مورهد و گریفین<sup>۴</sup>، ۱۳۸۳).

#### ۴-۷-۲. فرهنگ ایمنی

فرهنگ ایمنی، که در راه شکل‌گیری آن قدم برمی‌داریم به مفهوم فرهنگی است که به موازات

۱. Yandis

۲. Saterland & Woodward.

۳. Young

۴. Mourhed & Grifin.

افزایش کیفیت و بهره‌وری ایمنی تمامی افراد را نیز تضمین کند. این فرهنگ نتیجه تلاشهای مشترک مدیران و کارکنان است.

شناسایی اهمیت فرهنگ ایمنی در جلوگیری از حوادث شغلی باعث تلاشهای زیادی برای تعریف و ارزیابی آن در بیشتر سازمانها می‌شود؛ اما بدون ساختاری شفاف و بدون اجماع عمومی روی ابعاد ویژه آن، تلاشهای تجربی بسیار کم‌رنگ است که سعی بر عملیاتی کردن مفهوم فرهنگ ایمنی داشته باشد. چندین تعریف به فرهنگ ایمنی منسوب شده است؛ با این حال بیشتر این تعاریف خیلی گسترده و مجازی یا تلویحی است؛ با وجود این می‌توان فرهنگ ایمنی مثبت را به این صورت پیشنهاد کرد: برخی از ارزشها، ادراک رفتارها و الگوهای رفتار با توجه به ایمنی اشتراکی توسط افراد سازمان به همان شکل خطوط مشی، آموزشها و روشهای اجرایی وابسته به کاهش در معرض خطرهای شغلی بودن کارکنان که در سطح سازمانی اجرا شده باشد و سطح بالایی از ارتباط و تعهد را برای جلوگیری از سوانح و حوادث بازتاب کند. تعریف دیگری که آسنی<sup>۱</sup> ارائه کرده، عبارت است از: محصول ارزشها، نگرشها، ادراک، دیدگاهها، تواناییها و الگوهای رفتاری فردی یا گروهی که سبک و شایستگی مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای در سازمان و تعهد نسبت به آن را تعیین می‌کند.

### ۲-۷-۴. ویژگیهای فرهنگ ایمنی مطلوب

فرهنگ ایمنی مطلوب طبق نظر یاندیس ویژگیهای زیر را دارد:

- از نظام گزارشدهی خوبی برخوردار است.
- معقول و منطقی است.
- از تجربیات می‌آموزد.
- انعطاف و تطابق‌پذیر است (یاندیس، ۱۳۸۷).

### ۳-۷. نظریه‌ها و الگوهای ارتقا و بهبود فرهنگ ایمنی

حال که تا حدودی تعریف فرهنگ و فرهنگ ایمنی مطرح شد، شاید این سؤال در ذهن ایجاد شود که برای کسب موفقیت در زمینه ایمنی، بهداشت حرفه‌ای و محیط زیست هر سازمان چگونه می‌توان از ارتقای سطح فرهنگ کمک گرفت.

#### نظریه کوپر<sup>۲</sup>

کوپر، چارچوب گسترده تجمعی برای تجزیه و تحلیل این ساختار پیشنهاد کرده است که با

۱. ACSNI

۲. Cooper



استفاده از الگوی باندورا<sup>۱</sup> در مورد فلسفه تقابل ارائه شده است. کوپر در نظر گرفت که رفتارها، ادراک و باورهای خصوصی و سامانه مدیریت ایمنی، عناصری است که با هم ترکیب می‌شود تا فرهنگ ایمنی سازمان را شکل دهد. با این روش، سه شاخص کلیدی فرهنگ ایمنی سازمان ارائه می‌شود: تعهد مدیریت به ایمنی، درگیریهای کارکنان و خطوط مشی و روشهای اجرایی که سامانه مدیریت ایمنی را تشکیل می‌دهد (کوپر، ۲۰۰۰).

### نظریه شین<sup>۲</sup>

براساس نظریه شین، سه مرحله در سیر تکاملی فرهنگ سازمانی هست: مشاهدات و رشد اولیه، نیمه عمر و بلوغ. در مرحله مشاهدات و رشد اولیه، فشار اصلی فرهنگی از مؤسسان سازمان و فرضیات آنها نتیجه می‌شود. در مرحله نیمه عمر، رهبری اختیارات یکسانی مثل مؤسسان و مالکان ندارد. در این مرحله فرهنگ رهبری را بیشتر از فرهنگ خلق شدن رهبری تعریف می‌کنند به طوری که اهداف آن اجتماعی کردن فرهنگ باشد. در مرحله بلوغ، کاهش موفقیت ادامه می‌یابد و به شکل قابل ملاحظه مشاهده می‌شود. بنابراین فرهنگ قویتری خواهیم داشت. هر مرحله به ساختار تغییر فرهنگی مختلف و نیازمندیهای مدیریت مختلفی نیاز است (فیلیو، آندراده، مارینیو،<sup>۳</sup> ۲۰۱۰).

### الگوی هادسون<sup>۴</sup>

هادسون نیز یک الگوی بلوغ فرهنگ ایمنی را پیشنهاد کرد که بر پایه نظریه اصلی وستروم در مورد سیر تکاملی فرهنگ ایمنی از مرحله اول آسیب‌شناسی تا مرحله آخر آرمانی آن، معروف به زاینده ادامه دارد. توضیحات هر مرحله از توسعه فرهنگ ایمنی براساس نظریه هادسون به این صورت است:

آسیب‌شناسی: ایمنی مسئله‌ای است که توسط کارگران به وجود می‌آید.

واکنشی: سازمانها به طور جدی شروع به ایمنی می‌کنند؛ اما این فقط رفتار بعد از حادثه است.

حسابی: ایمنی توسط سامانه‌های مدیریت راهبری می‌شود که با جمع‌آوری مقدار زیادی

اطلاعات انجام می‌شود؛ پس ایمنی هنوز به طور مقدماتی توسط مدیریت راهبری می‌شود و بیشتر

به نظر می‌آید که به صورت تحمیلی است تا توسط خود نیروی کار اعمال شود.

۱. Bandura

۲. Schein

۳. Filho, Andrade, Marinho.

۴. Hudson

**بازدارنده:** حوادث غیر مترقبه با اجرای رو به پیشرفت، چالش به شمار می‌رود. درگیرها و مشکلات محیط کار از دیدگاهی کاملاً بالا- پایین شروع به دور شدن می‌کند.

**زاینده:** در این مرحله مشارکت فعال در تمامی سطوح داریم و ایمنی به عنوان یک قسمت ذاتی از حرفه تلقی می‌شود. سازمانها با مشکلات مزمن خود، به عنوان شمارشگر برای کسب رضایت از خود توصیف می‌شوند (فیلیو، آندراده، مارینیو، ۲۰۱۰).

#### گولدنموند<sup>۱</sup>

گولدنموند پیشنهاد کرد که فرهنگ ایمنی مشخص کننده ارزیابی کلی از مدیریت است تا نمایش دادن فرضیات اساسی فرهنگی؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این عبارت معروف اندازه‌گیری فرهنگ ایمنی، در واقع اندازه‌گیری جو و موقعیت ایمنی است. اگرچه این تمایز بین فرهنگ ایمنی و موقعیت ایمنی سخت است مفهوم اوضاع ایمنی بهتر به عنوان مفهوم اندازه‌گیری می‌تواند استفاده شود. موقعیت نیز معمولاً به اجزای قابل اندازه‌گیری تجربی فرهنگ اطلاق می‌شود و رابطه‌ای بین پیامدهای سازمانی دارد اما به طور مفهومی با آنها متفاوت است (اید، مرنز، یانسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

#### ۷-۴. تعالی فرهنگ ایمنی در نیروهای مسلح

یکی از مهمترین مقوله‌های مطرح در سطح نیروهای مسلح جمهوری اسلامی مطرح، «توسعه پایدار مبتنی بر HSE» است شاید بتوان در نگاه کلی و اولیه دو عامل را در توسعه پایدار مبتنی بر HSE بیشتر از سایر عوامل سهیم دانست و نقش آفرینی آنها را بیشتر دید: یکی انسان و محیط سالم و دیگری توان دفاعی. بی‌شک قدرت دفاعی مستحکم و پایدار هر کشور پایه و اساس ثبات و پایداری امنیت آن کشور است. با این قدرت و توان دفاعی قوی می‌توان راه آینده‌ای امن و روشن‌تر را باز کرد؛ اما باید توجه کرد که عامل بسیار مهم و اساسی که در این بین به توسعه و ارتقای قدرت دفاعی کمک می‌کند و امنیت و ثبات ملی را محقق می‌سازد، عامل انسانی در نیروهای مسلح است فرماندهان و کارفرمایان برای دستیابی به توسعه توان دفاعی مستحکم و پایدار در نیروهای مسلح، باید تلاش کنند محیطی ایمن را برای کارکنان فراهم سازند تا کارکنان با امنیت خاطر به کار مشغول شوند. یقیناً تمام فعالیتهای ایمنی در سطوح نظامی و انتظامی را نباید بر عهده فرماندهی گذاشت؛ بلکه خود کارکنان نیروهای مسلح نیز به منظور عملی شدن برنامه‌های ایمنی نقشی بسیار حائز اهمیت دارند.

۱. Guldenmund

۲. Eid, Mearns, Johnsen

اگر مدیریت زمینه لازم را فراهم نکند، علاقه و تلاش کارکنان برای ایمنی نتیجه مطلوبی ندارد و در مقابل، برنامه‌ریزی‌ها و توجهات مدیریتی هم اگر با بی‌توجهی و بی‌علاقگی کارکنان رو به رو شود، باز هم نتیجه مطلوب نخواهد بود. باید تلاش کرد حوادث و شبه حوادث را در محیط کنترل کرد و کاهش داد. حدود ۸۰٪ حوادث در محیط‌های نظامی و شبه نظامی، علت‌هایی در عوامل انسانی دارد و به اشتباهات انسانی فرماندهان و کارکنان مجموعه باز می‌گردد؛ بنابراین به منظور رسیدن به محیط امن و سالم نگهداشتن نیروی کار و در نتیجه رسیدن به صنعتی پویا، که عاملی اساسی در توسعه پایدار است، باید به طور ریشه‌ای با حوادث مقابله کرد و علل ریشه‌ای و بنیادی آنها را حذف کرد. عامل فوق‌العاده مهمی که می‌تواند در این راه به ما کمک کند، «فرهنگ ایمنی» است. با بررسی حوادث می‌توان یافت که ریشه اصلی بیشتر آنها در عوامل انسانی و فرهنگ ایمنی در سطوح مختلف نیروهاست، و به یک نتیجه می‌توان دست یافت و آن این است که برای ایمنتر کردن محیط کار و کاهش تعداد حوادث و هزینه‌های ناشی از آنها باید به فرهنگ ایمنی توجه بیشتری شود تا بتوان به‌طور ریشه‌ای و اصولی با حوادث رویارویی کرد. رعایت استانداردهای HSE و پایبندی به فرهنگ ایمنی در تمامی سطوح نیروهای مسلح لازمه بقای آن مجموعه و دستیابی به اهداف کلان مورد انتظار خواهد بود. در تمام محیط‌های کاری مهم و حساس بویژه در مجموعه کاری نیروهای مسلح، لزوم بهره‌گیری از استانداردهای ایمنی و پایبندی کامل کارکنان و فرماندهان به مسائل مربوط به فرهنگ ایمنی بسیار حائز اهمیت است. بویژه با موقعیت و اتفاقات منطقه‌ای در خاورمیانه، رعایت این امر در محیط نیروهای مسلح بیش از هر سازمان و مجموعه‌ای دیگر ضروری به نظر می‌رسد؛ چراکه با در نظر گرفتن اوضاع ویژه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی در منطقه کوچکترین اهمال و کوتاهی و پیروی از نظر فردی در زمینه ایمنی و یا پایبند نبودن مجموعه به الگوی ساخت‌یافته به منظور کاهش مخاطرات و در پی آن ارتقای فرهنگ ایمنی، می‌تواند زیانها و خسارات غیرقابل جبران و عواقب خطرناکی به دنبال داشته باشد. از این رو با در نظر گرفتن نقش کلیدی نیروهای نظامی و انتظامی در تأمین امنیت و کاهش تهدیدات و مخاطرات ملی، دستیابی به الگوی ساخت‌یافته و اجرایی به منظور تعالی فرهنگ ایمنی در نیروهای مسلح بسیار ضروری است.

## ۵-۷. عناصر فرهنگ ایمنی

در مطالعه‌ای که توسط وو<sup>۱</sup> و همکاران انجام شده، فرهنگ ایمنی به صورت تصور کارمندان

از اوضاع ایمنی در محیط کار تعریف شده است. در این تعریف فرهنگ ایمنی در قالب سه جزء قابل بررسی است: مشارکت ایمنی کارمندان، خطر درک شده و پاسخ اضطراری؛ به عبارت دیگر فرهنگ ایمنی عملیاتی به صورت مجموعی از این عوامل برای کارمندان محاسبه می‌شود. ذیلاً به تعریف این موارد پرداخته می‌شود:

**مشارکت در ایمنی** به رفتارهایی بر می‌گردد که به ایجاد محیط ایمن کمک می‌کند. این رفتارها شامل فعالیتهایی مثل مشارکت در کارهای آسیب‌شناسی ایمنی، همکاری با قوانین مرتبط با ایمنی و توجه به جلسات ایمنی است. مشارکت کارکنان هم به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها و فعالیتهای وابسته به ایمنی اطلاق می‌شود. بنابراین مشارکت در ایمنی توسط کارمندان می‌تواند به ایجاد محیطی ایمن کمک کند. این مشارکت شامل مشارکت کارمندان در ایجاد خط‌مشی و تصمیم‌گیری برای بهبود ایمنی، قبول کردن بررسیهای بهداشتی، شرکت در آموزشهای ایمنی و امثال این موارد است.

**خطر درک شده** به صورت ادراک کارمندان از خطرهای محیط کار تعریف می‌شود. این خطرها هر دو نوع خطرهای فیزیکی و شیمیایی را شامل می‌شود.

**پاسخ اضطراری** واکنشی است که در موارد اضطراری مثل آتش سوزی، انفجار، زمین‌لرزه و امثال آن از کارمندان سر می‌زند. این کارها و واکنشها شامل این موارد است: درک برنامه‌های پاسخ اضطراری، تجهیزات پاسخ اضطراری، روشهای کاری گزارش کردن جراحات و صدمات و کمکهای اولیه (تسانگ-چی، ۲۰۱۰).

در بیانی دیگر فرهنگ (صرف نظر از مقوله ایمنی) با تمدن کلیتی در هم تافته است که شامل دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسوم و هرگونه توانایی است که آدمی به‌عنوان عضوی از جامعه به دست می‌آورد. و در این بیان می‌توان این ویژگیها را برای فرهنگ برشمرد:

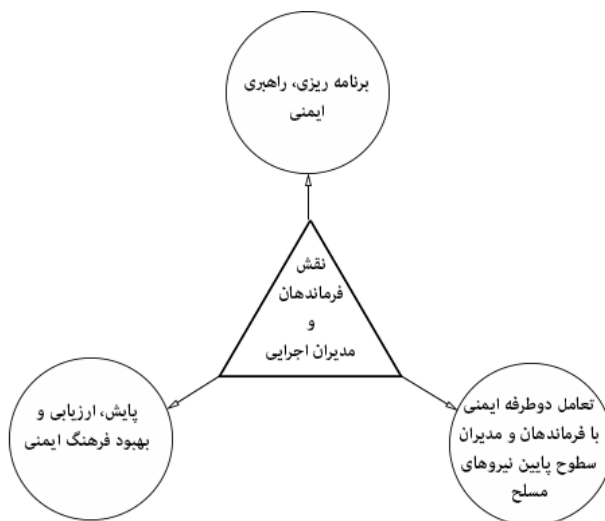
- ۱) فرهنگ آموختنی است و ویژگی غریزی یا ذاتی نیست.
- ۲) فرهنگ قابل آموزش است.
- ۳) فرهنگ اجتماعی است و افرادی که در گروه‌ها و جوامع زندگی می‌کنند در آن شریک‌اند.
- ۴) فرهنگ سازگاری می‌یابد؛ یعنی با دگرگونی به طرف نزدیکی و سازگاری با محیط و افراد حرکت می‌کند (حقیقی، ۱۳۸۲).

## ۶-۷. الزامات الگوی گسترش و ارتقای فرهنگ ایمنی

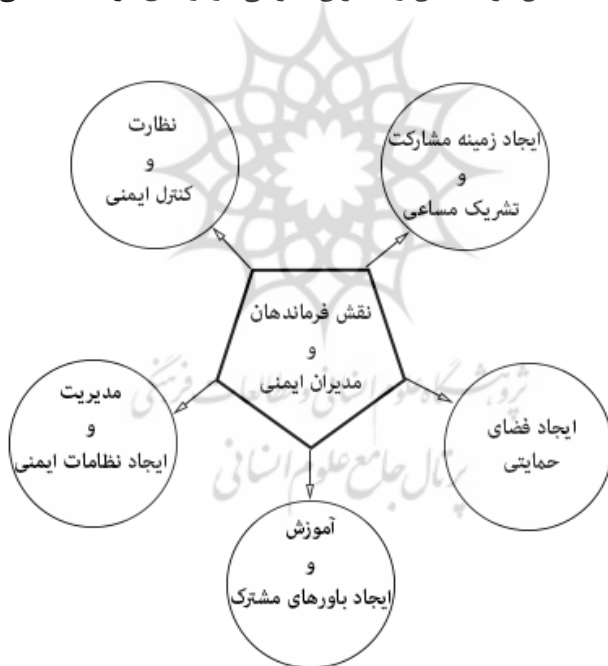
درک ایمنی توسط فرماندهان یا مدیران ارشد، تأثیر اصلی را بر ایمنی می‌گذارد. فرماندهان و مدیران سه نقش در ایمنی دارند: تضمین اجرای ایمنی توسط فرماندهان و مدیران میانی، تضمین

کیفیت مدیران ایمنی و مشارکت فردی در فعالیتهای ایمنی. به طور اخص فرمانده و مدیر ارشد باید خط مشی ایمنی، بازبینی قانونمند و منظم اجرای ایمنی و خلق انگیزه‌های مناسب مدیریانی را بهبود بخشد و به اطلاع عموم برساند. در بررسی که توسط فلین انجام شد، چهار زمینه اصلی مسئولیت‌پذیری در محیط کاری و جایی وجود دارد که فرماندهان و مدیران، مسئولان ایمنی هستند: ظاهر شدن در محیط کار، روابط، درگیریهای محیط کاری و مدیریت پیشگیرانه. فرماندهان و مدیران عالی به عنوان مدیر که تلاش می‌کند به اهداف سازمانی خود برسد، باید روابط (مراقبت کردن) و قوانین (کنترل کردن) را در نظر بگیرد؛ اما باید با منطقی و دلیل صحبت کند (دلیل آوردن). بدین منظور برای ارتقای ایمنی با توجه به این تجربه‌های سه گانه نقش فرماندهان و مدیران عالی ایمنی نیروهای مسلح در شکل ۲ و ۳ ارائه شده است.

در شکل ۳ نقش فرماندهان عالی ایمنی به طور شماتیک نشان داده شده است؛ به عنوان نمونه برای آماده‌سازی ایمنی، فرمانده و مدیر عالی باید نقش الگو بودن را برای کارمندان ایفا کند تا آنها از او پیروی کنند. این شبیه سازی تواناییهای کارکنان، آگاهی آنان را از قوانین بهبود می‌بخشد و باعث می‌شود چشم‌اندازهای مختلفی را در نظر بگیرند فرمانده و مدیر عالی. در بحث کنترل ایمنی از قدرت خود برای توبیخ یا تنبیه استفاده می‌کند؛ لذا باید از قدرت خود برای تأثیر گذاشتن بر دیگران یا فرایند تصمیم‌گیری آنها بهره ببرد. در شکل ۲ وظیفه و نقش فرماندهان مدیران اجرایی را معرفی می‌کند. فرمانده یا مدیر اجرایی در بیان تعامل ایمنی به طور خلاصه باید مسئول اجرای دقیق برنامه ایمنی و بهداشت در منطقه تحت امر خودش باشد. این هدف را با اجرای کارآمد تمرینهای ایمنی باید توسط مدیر اجرایی دانست به‌گونه‌ای که کارمندان از اطلاعات به روز شده آگاهی کافی داشته باشند. می‌توان بیان کرد که مدیر اجرایی در قسمت تصمیم‌گیری ایمنی باید با تصمیم‌گیریهای خود فرهنگ ایمنی را به عنوان عامل با ارزش در نظر کارمندان نهادینه کند.



شکل (۲): نقش فرماندهان و مدیران اجرایی در ارتقای فرهنگ ایمنی ن.م.



شکل (۳): نقش رفتار فرماندهان و مدیران ایمنی در ارتقای فرهنگ ایمنی ن.م.

## ۷-۷. ارزیابی عملکرد ایمنی

ارزیابیهای سنتی ایمنی، ارزیابیهای بعد از واقعیت است؛ به عبارت دیگر، ایمنی بعد از اینکه

حادثه‌های رخ داد ارزیابی می‌شود. این ارزیابیها، انفعالی و تأخیری قلمداد می‌شود؛ زیرا آنها روی اطلاعات گذشته نگر، تکیه می‌کند. تمرکز کردن بر این گونه ارزیابیها (برای مثال شدت حوادث و هزینه‌های مربوط به غرامت) اغلب بدین معنا است که موفقیت ایمنی از طریق سطح عدم موفقیت سامانه ارزیابی می‌شود (کوهن، ۲۰۰۲). با توجه به این موارد ارزیابیهای پیش‌گستر یا شاخصهای اساسی باید مدنظر قرار بگیرد.

موضوع فرهنگ ایمنی و ارتقای آن به عنوان بحثی پیش‌گستر در زمینه ایمنی مورد توجه قرار گرفته است که با موضوع ارزیابی عملکرد ایمنی همخوانی دارد و در نتیجه به ارائه الگویی مفهومی منجر می‌شود که تمام عوامل مرتبط با موضوع ایمنی مانند عوامل رفتاری، فیزیولوژیکی، ادراکی و مدیریتی را مدنظر قرار می‌دهد. این الگو، تجزیه و تحلیل فرهنگ ایمنی و موقعیت تعالی آن در محیط‌های کاری و نظامی نیروهای مسلح مورد توجه قرار گرفته است که این امر به ارتقای سطح ایمنی منجر می‌شود.

الگوهای علیتی حوادث، رابطه متقابل عوامل روانشناسی، موقعیتی و رفتاری را بیان می‌کند (کوپر، ۲۰۰۰). مالونی<sup>۱</sup> بیان کرد که عملکرد فرد در واقع تعامل سه عامل روانی، رفتاری و موقعیتی است.



شکل (۴): الگوی کوپر برای فرهنگ ایمنی

این الگوی هم‌چنین الگوی (باندرو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶) را انعکاس می‌دهد که از نظریه شناختی اجتماعی اقتباس شده است که اشاره می‌کند موقعیت‌ها حاصل عملکرد افراد و رفتارها حاصل کنش موقعیت‌ها است. فرد در این الگو (جو ایمنی) احساسات و ادراک کارکنان را بیان می‌کند که

۱. Maloney

۲. Bandru

می‌تواند از طریق پرسشنامه‌های مربوط به جو ایمنی ارزیابی شود. جزء رفتاری (ایمن یا غیر ایمن) با موضوع ایمنی رفتار محور مرتبط است و می‌توان برای ارزیابی آن از طریق بازبینی مرتبط استفاده کرد و جزء موقعیتی را می‌توان از طریق بازبینی و بازرسی سامانه‌های ایمنی ارزیابی کرد. درگیر شدن مدیریت و فرماندهی بر ایمنی تأثیر زیادی دارد و می‌تواند با فعالیتهای گوناگون مرتبط باشد؛ با وجود این برای بررسی کردن اینکه چه موقع یک وضعیت ایمنی مثبت وجود دارد، مسئولیت مدیریت باید به عنوان ارزش و اهمیت توسط افراد درک و این عمل می‌تواند از طریق بررسیهای جو ایمنی ارزیابی شود.

بررسی جو ایمنی می‌تواند آگاهی نسبت به ایمنی را افزایش دهد و انگیزش را برای کارکنان به منظور اطمینان دادن موافقت‌هایشان (به عنوان مثال پیوستن به روند کاری استاندارد) و شرکت در فعالیتهای ایمنی فراهم سازد. اگر بهبود جو ایمنی تأثیری بر روی عملکرد ایمنی داشته باشد پس باید شیوه‌های تغییر در دانش کارگران و ایجاد شرایط انگیزش آنها را مورد مطالعه قرار داد.

## ۸. تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه الگو

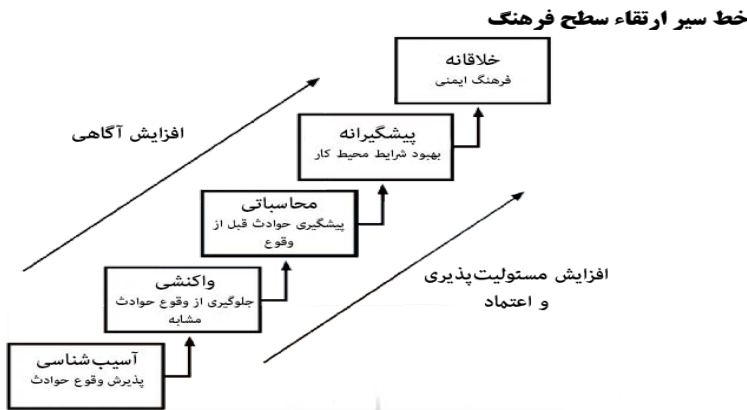
### ۸-۱. خط سیر ارتقای سطح فرهنگ ایمنی

به طور کلی یکی از بهترین راه‌های درک فرهنگ ایمنی، استفاده از نمودار نردبان فرهنگ است. هر یک از سطوح این نردبان ویژگی‌های متمایز از یکدیگر دارد. که نوعی پیشرفت را نسبت به سطح قبلی به تصویر می‌کشد. شرکتها با تشخیص موقعیت خود روی این مسیر می‌توانند میزان بلوغ فرهنگ ایمنی را در سازمان خود مشخص، و هدف آینده خود را تعیین کنند. مسیر این نردبان از مرحله آسیب‌شناسی آغاز می‌شود و با گذر از مراحل واکنشی، محاسباتی و پیشگیرانه در آخرین مرحله با عنوان خلاقانه پایان می‌یابد. افراد در مرحله آسیب‌شناسی یا در واقع به ایمنی، بهداشت و محیط زیست توجهی ندارند و یا به دلیل قوانین، موارد را مد نظر قرار می‌دهند.

ایمنی در مرحله واکنشی جدی گرفته می‌شود ولی این اتفاق تنها در مواردی رخ می‌دهد که حادثه‌ای اتفاق افتاده باشد. افراد کار را با عنوان شغل خطرناک معرفی می‌کنند و یکدیگر را به مراقبت فرا می‌خوانند مدیران در این مرحله ایمنی را به شکلی جدی مورد توجه قرار می‌دهند ولی توجه خود را تنها به پیروی کارکنان از گفته‌ها و دستورهای خود منحصر می‌کنند. مرحله محاسباتی شرکت با اتکا و توسل به نظامها و محاسبات، وضعیت مطلوبی را برای خود به وجود آورده است. سامانه مدیریت و ایمنی بهداشت و محیط زیست با موفقیت اجرا، و از آنجا



که نظام ایمنی بهداشت و محیط زیست با جدیت مورد توجه واقع شده است، آمار نیز مورد توجه خاصی قرار می‌گیرد و داده‌های زیادی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌شود. با وجود تمامی موارد این مرحله نیز سازمانها با تلفاتی رو به رو می‌شوند.



شکل (۵): نردبان ارتقای سطح فرهنگ

مرحله پیشگیرانه تنها به پیشگیری از حوادثی محدود نمی‌شود مشابه حوادثی که در گذشته اتفاق افتاده است و توجه خود را به پیشگیری از هر آنچه در آینده ممکن است رخ دهد معطوف می‌دارد. نیروی کار در سازمانهایی که در این مرحله قرار دارند در فعالیتهای مربوط مشارکت دارد و مدیریت نیز در این مورد مصمم است. در این مرحله برخلاف مرحله محاسبات، تمامی بار مسئولیت بر دوش اداره ایمنی و بهداشت نیست و مسئولین ایمنی، بهداشت و محیط زیست به جای پرداختن به کارهای اجرایی، بیشتر به مشاوره می‌پردازند. تعداد این متخصصان نیز در سازمانهایی که در مرحله پیشگیرانه قرار دارند؛ نسبت به سازمانهایی که در مرحله محاسبات قرار دارند، کمتر است. شاخصهای این مرحله بیشتر فزاینده است و بر وقایع قبلی متمرکز نیست. در سطوح بالاتر نردبان میزان اطلاع و آگاهی افراد افزایش می‌یابد و با اعتماد آنان مسئولیت‌پذیری نیز بیشتر می‌شود.

سازمانهایی که در مرحله خلاقانه قرار دارند از استانداردهای خوبی برخوردار بودند و به جای پذیرش حداقلها سعی در افزایش کیفیت استانداردهای خود دارند. این سازمانها هرگونه شکست را صادقانه می‌پذیرند و به جای جستجوی مقصر در بهبود سعی می‌کنند.

## ۲-۸. مؤلفه‌های اثرگذار در تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح

از آنجا که اشتباهات در بروز حوادث، صرفاً به شکل خطای فرد ظاهر نمی‌شود، بلکه اغلب در قالب فرهنگ رفتاری ناقص شکل می‌گیرد، لذا باید در صدد تقویت و افزایش سطح فرهنگ ایمنی بود که همانا نظام باورها و ارزشهای مشترک سازمان نسبت به ایمنی کار است تا رفتارها ایمنتر شود. از این رو براساس مبانی نظری پژوهش و الگوهای علمی در این زمینه و همچنین مصاحبه با خبرگان، صاحب‌نظران، مدیران و فرماندهان حوزه ایمنی نیروهای مسلح از بین عوامل تأثیرگذار، شش عامل کلیدی مؤثر در تعالی فرهنگ ایمنی در محیط‌های نیروهای مسلح به این شرح انتخاب شد:

**شناخت فرهنگ ایمنی موجود ن.م. و آسیب‌شناسی آن:** از آنجا که لازمه هرگونه اقدام در مورد ارتقا و تعالی فرهنگ ایمنی در سازمان، شناخت فرهنگ و آسیب‌شناسی آن است، لذا اولین و پایه‌ای‌ترین عامل تأثیرگذار در تعالی فرهنگ ایمنی ن.م. این عامل است.

**آموزش و ایجاد باورهای مشترک:** برای ایجاد باور مشترک در زمینه ایمنی به برنامه آموزشی نیاز است که فرماندهان و مدیران رده‌های میانی و پایینی به اجرای آن برای تمام سطوح کارکنان موظف هستند که نتیجه آن ضمن ایجاد باور مشترک بر اهمیت و اجرای ایمنی، موجب افزایش سطح فرهنگ ایمنی و کاهش خطر خواهد بود.

**مدیریت و ایجاد نظام یکپارچه مدیریت ایمنی و خطر:** باور مدیران به همراه تواناییهای علمی و تجربی آنها در برنامه‌ریزی و ایجاد نظامات ایمنی، مهمترین نقش را در شکل‌گیری فرهنگ ایمنی مؤثر و پویا در سازمان ایفا می‌کند به گونه‌ای که برقراری ارتباطی مناسب با کارکنان، توجه لازم و تعهد در برابر اجرای ایمنی سامانه و همچنین سلامت نیروها، در وضعیت سازمان، نگرش کارکنان و در نتیجه ایمنی سامانه نقش مهمی خواهد داشت.

**اولویت دادن به ایمنی و ایجاد جو و فضای حمایتی:** هر چه اهمیت فرماندهان و مدیران به ایمنی بیشتر باشد، کارکنان نیز اعتماد به نفس بیشتری پیدا، و سعی می‌کنند وظیفه خود را به بهترین نحو انجام دهند. در سازمانی که محیط حمایتی قوی باشد و فرد حس کند که از شخص و کار وی حمایت کافی و لازم از سوی سرپرست و مدیریت انجام می‌گیرد با شوق بیشتری به کار ادامه می‌دهد و نیز سعی می‌کند با انگیزه بیشتری نکات ایمنی لازم را رعایت کند (علی محمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

**تشریک مساعی، افزایش مسئولیت‌پذیری و تقویت رفتار مطلوب:** تشریک مساعی بین کارکنان فرماندهان و مدیران موجب هماهنگی و ایجاد انگیزه بیشتر در راستای تقویت رفتار مطلوب و ارتقای فرهنگ ایمنی خواهد بود.

**نظارت و کنترل پیوسته، بهبود و تعالی مستمر:** نظارت و کنترل پیوسته یکی از عوامل تعیین کننده در ارتقای فرهنگ ایمنی کارکنان است به طوری که باید تا حد ممکن تجهیزات و شرایط کاری بهینه توسط مدیریت به منظور اجرای مناسب سیاستها و برنامه‌های فراهم و از عوامل بازدارنده ای کاسته شود که بر کار کارکنان تأثیر منفی خواهد گذاشت و در روند تحقق برنامه‌ها و سیاستهای ابلاغی ایجاد مشکل می‌کند؛ کاسته شود تا کارکنان بتوانند وظایف خویش را کاملاً ایمن انجام دهند.

### ۳-۸. مراحل و گامهای اساسی تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح

براساس مبانی نظری پژوهش و بررسی الگوهای ارتقای فرهنگ و هم‌چنین لحاظ کردن وضعیت و الزامات نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، که از طریق مصاحبه با خبرگان این حوزه گرفته شده و هم‌چنین عوامل اصلی اثرگذار بر ارتقای فرهنگ ایمنی، که در بخش ۲-۱۲ به آن پرداختیم، مراحل و گامهای اساسی ششگانه زیر به منظور دستیابی به تعالی فرهنگ ایمنی در نیروهای مسلح مشخص شد.

مرحله ۱: شناخت فرهنگ ایمنی ن.م. و آسیب‌شناسی آن

مرحله ۲: آموزش و ایجاد باورهای مشترک

مرحله ۳: مدیریت و ایجاد نظام یکپارچه مدیریت ایمنی و خطر

مرحله ۴: اولویت دادن به ایمنی و ایجاد جو و فضای حمایتی

مرحله ۵: تشریک مساعی و افزایش مسئولیت‌پذیری و تقویت رفتار مطلوب

مرحله ۶: نظارت و کنترل پیوسته، بهبود و تعالی

### ۴-۸. الگوی تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح

پس از مشخص شدن عوامل ششگانه اصلی اثرگذار در ارتقای فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح، که در بخش ۲-۱۲ به آن پرداخته شد و هم‌چنین مشخص شدن مراحل و گامهای اساسی در فرایند تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح، که در بخش ۳-۱۲ تعیین شد؛ با توجه به دو بعد افزایش ایمنی، کاهش مخاطرات و تعالی فرهنگ ایمنی و تقویت رفتار مطلوب، که در بیشتر الگوهای ارتقای فرهنگ ایمنی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ حال می‌توان الگوی تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح را مطابق با شکل ۶ طراحی کرد.

در شکل ۶ نمایی کامل از الگوی تعالی فرهنگ ایمنی در نیروهای مسلح ارائه شده است. آموزش و ایجاد باورهای مشترک در سطح ابتدایی این الگو بیان می‌شود و در سطوح بعدی با شروع

واکنش مدیریت در برابر حوادث و درگیر شدن کارکنان با موضوع و در نهایت ایجاد تشریک مساعی بین کارکنان و مدیران به منظور تضمین تطابق و یکپارچگی در راستای ارتقای فرهنگ ایمنی ادامه می‌یابد. سیر حرکت این الگوی با ارتقای سطح فرهنگ و تقویت رفتار مطلوب همراه است. بنابراین استفاده از این الگوها می‌تواند به سازمانها در شناسایی وضعیت فرهنگ ایمنی خود کمک کند. پس از این مرحله لازم است سازمانها به ایجاد تغییراتی برای حرکت به سوی فرهنگ ایمنی مطلوب بپردازند. بدیهی است ایجاد تغییرات بویژه تغییر در رفتار انسانی، ساده نخواهد بود.



شکل (۶): الگوی تعالی فرهنگ ایمنی در ن.م. ج.ا.ا.

در زمینه تغییرات مربوط به ارتقای سطح فرهنگ ایمنی بر اساس نردبان فرهنگ می‌توان در هر مرحله ویژگیهای مرحله بعد را هدف فرهنگ ایمنی انتخاب، و با تدوین، اجرا و کنترل برنامه‌های مربوط در راستای رسیدن به آنها حرکت کرد. هم‌چنین لازم به توضیح است که اگرچه استفاده از برنامه از پیش تعیین شده برای بهبود فرهنگ ایمنی توصیه نمی‌شود، موارد ذیل به عنوان بخشهایی کلی از ویژگیهای گسترش فرهنگ ایمنی قابل توجه است.

- رهبری و تعهد مدیریت ارشد باید بدرستی نمایان شود.
- خط مشی مناسب خوش‌بینانه و با انتظارات زیاد ارائه گردد.
- استانداردهای مناسب و آیین نامه‌های کار تدوین شود.
- اهمیت ایمنی و بهداشت همپایه دیگر اهداف شرکت باشد.
- مدیریت واحدهای مختلف در برابر ایمنی و بهداشت مسئول باشند.
- تمام نیروها، ایمنی و بهداشت را رعایت کنند.
- همه افراد در کارهای ایمنی مشارکت داده شوند.

- همه افراد به آموزش نیاز دارند.
- اهدافی واقع‌بینانه در نظر گرفته شود.
- عملکردها براساس اهداف سنجیده شود.
- رویدادها و شبه حوادث بررسی شود.
- رفتار ایمن شرط استخدام افراد در نظر گرفته شود؛ کمبودها شناسایی، و سرعت رفع شود.
- در مرحله نهایی نیز برای سنجش میزان موفقیت، سطح فرهنگ ایمنی دوباره ارزیابی می‌شود.
- این مرحله به شناسایی اولویتهای اجرایی بعدی منجر خواهد شد.

## ۹. نتیجه گیری

در تمام محیط‌های کاری مهم و حساس، بویژه در مجموعه کاری نیروهای مسلح، لزوم بهره‌گیری از استانداردهای ایمنی و پایبندی کامل کارکنان و فرماندهان به رعایت موارد ایمنی، بسیار حائز اهمیت است. عامل مهمی که در ارتقای ایمنی و جلوگیری از خطرناک‌ترین اتفاقات است؛ فرهنگ ایمنی کارکنان نیروهای مسلح است. در این پژوهش با بهره‌گیری از مبانی نظری، مطالعات اسنادی، پژوهشات قبلی و هم‌چنین نظر ۳۲ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان جامعه آماری، ابتدا عوامل اساسی تأثیرگذار در ارتقای فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح مشخص و سپس مراحل اساسی فرایند تعالی فرهنگ ایمنی تدوین و سرانجام با بهره‌گیری از نتایج، الگوی تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح در فضای ایمنی «افزایش ایمنی، کاهش مخاطرات» و «تعالی فرهنگ ایمنی و تقویت رفتار مطلوب»، ترسیم شد. این الگو که بیانگر اهمیت، ترتیب و توالی و ارتباط بین عوامل تأثیرگذار در تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح است و به تأیید خبرگان جامعه آماری پژوهش رسیده است، می‌تواند مبنای علمی انسجام و اثربخشی اقدامات اجرایی سازمانهای نیروهای مسلح در زمینه ارتقای فرهنگ ایمنی و در نهایت ارتقای ایمنی و کاهش خطر در این سازمانها قرار گیرد.

## ۱۰. پیشنهادها

### الف) پیشنهادهای پژوهش

پیشنهاد می‌شود برای ارتقای فرهنگ ایمنی و کاهش خطر در سازمانهای نیروهای مسلح، اقدامات لازم براساس مراحل ششگانه الگوی پژوهش با در نظر گرفتن ترتیب و توالی و نیز تقدم و تأخر فعالیتها انجام شود.

ب) پیشنهاد برای پژوهش‌های بعدی

با توجه به گستردگی و اهمیت موضوع کاهش خطر در سازمانهای نیروهای مسلح، لازم است برای تبیین و شناخت بیشتر پژوهشهای موضوعی در حوزه‌های ششگانه الگو به صورت جدا انجام گیرد تا زمینه لازم تحقق و اجرایی کردن کامل الگو فراهم شود.

فهرست منابع

- بشیری نسب، محمود؛ غلامرضا، علیرضا؛ فرزانه، ساناز (۱۳۸۹). مدیریت ایمنی، نشر فن آوران، چ ص ۳۳-۲۳.

- علی محمدی، ایرج؛ جهانی هاشمی، حسن؛ فرشاد، علی اصغر؛ امینی، مرتضی؛ حقی، بهزاد؛ نوری، سمیه؛ بیک کندی، علی؛ مؤمنی زاده، اکرم (۱۳۹۱). بررسی پایایی پرسشنامه فرهنگ ایمنی در صنایع شوینده و پاک کننده، فصلنامه بهداشت و ایمنی کار، ش ۴ پیاپی ۴، تابستان ۱۳۹۱.

- حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات ترمه.

- یاندریس هری، س (۱۳۸۷). فرهنگ و رفتار اجتماعی، ترجمه نصرت فنی، نشر رسانش، پاییز ۱۳۸۷.

- گریفین، مورهد (۱۳۸۳). رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چ سوم.

-Cooper, M. D, Towards a model of safety culture, Safety Science, ۳۶ (۲۰۰۰) ۱۳۶-۱۱۱.

-Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R, Measuring safety climate: Identifying the common features, Safety Science, ۳۴ (۲۰۰۰) ۱۹۲-۱۷۷.

-Tsung-Chih Wu, Chia-Hung Lin, Sen-Yu Shiau, Predicting safety culture: The roles of employer, operations manager and safety professional, Journal of Safety Research ۴۱ (۲۰۱۰) ۴۳۱-۴۲۳.

-Fernández, M.B , Montes-Peón, J.M, Vázquez-Ordás, C.J, Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions, Journal of Safety Research ۳۸ (۲۰۰۷) ۶۴۱-۶۲۷.

-Filho, A.P.G, Andrade, J.C.S, Marinho, M.M.O, A safety culture maturity model for

- petrochemical companies in Brazil, Safety Science ۴۸ (۲۰۱۰) ۶۲۴-۶۱۵
- Eid, J, Mearns, K, Larsson, G, Laber, J.C, Johnsen, B.H, Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions, Safety Science ۵۰ (۲۰۱۲) ۶۱-۵۵
- Patankar, M. & sabin E.J. ۵۲۹۲. The safety culture perspective. In: Oxford, uk: Elsevier
- Social Foundation ogf Thoughts and Action Bandura ۱۹۸۶
- Woodward (۱۹۴۰). After Rhetoric: The study of Disacourse Beyond Language and Culture, Sutherland anmd.
- Young (۲۰۰۲). Beyond State Crisis ?



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پښتونستان د علوم او انسانیت د مطالعاتو د مرکز  
پرتال جامع علوم انسانیت