



Examining the Role and Status of Organizational Culture in Enhancing Safety in Military Units

Javad Allah-Veysian^{1✉} | Hamed Aslani², Reza Hatami³

1. Corresponding Author, B.A. in Management, Imam Ali (AS) Command and Staff University, Tehran, Iran. Email: amirhoshang.and.javad@gmail.com

2. Management Specialist, Imam Ali (AS) Command and Staff University, Tehran, Iran. Email: javadvaisian80@gmail.com

3. M.A. in Defense Management, Command and Staff University (DAFUS), Tehran, Iran. Email: ahmadahmad79908@gmail.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 18 March 2026

Received in revised form

10 June 2026

Accepted 16 June 2026

Published online 25 June
2026

Keywords:

*Organizational culture,
safety, military units,
leadership, training, risk
management*

ABSTRACT

This research was conducted using a descriptive-analytical method with the aim of deeply examining the role of organizational culture in enhancing safety within military units. To this end, a systematic approach was adopted to analyze a range of organizational documents—including safety policies, operational guidelines, incident and accident reports, safety inspection records, and risk assessments—alongside scholarly articles from reputable domestic and international journals and case studies concerning safety and organizational culture in similar organizations (both military and civilian). Data analysis was performed using content analysis and comparative analysis techniques. The findings of this research indicate that a strong and rich organizational culture—characterized by senior management's unwavering commitment to and support for safety; active and responsible employee participation in safety processes at all levels; open, transparent, and two-way communication mechanisms for safety information exchange; an organizational learning system that leverages past incidents and accidents for continuous safety performance improvement; and a fair system of rewards and penalties for safe and unsafe behaviors—is significantly associated with improvements in key safety indicators within military units. In particular, emphasizing safety values within the organizational mission and objectives, allocating sufficient resources to safety programs, conducting regular and effective safety training, and fostering an environment where personnel can freely voice their concerns and suggestions regarding safety issues are considered key factors in enhancing safety culture and improving safety performance in military units. Based on the findings of this research, a set of practical, evidence-based strategies has been proposed to strengthen organizational culture and enhance safety within military units. These strategies include developing and implementing comprehensive training programs on safety culture for managers and staff; establishing and strengthening safety committees that incorporate representatives from all organizational levels; reviewing and revising safety policies and procedures to align with the latest standards and best practices; creating effective mechanisms for reporting incidents and accidents and analyzing their root causes; and enhancing leadership's role in promoting safety culture and modeling safe behaviors. By offering a comprehensive analytical perspective, this research can provide a roadmap for managers and military commanders to continuously improve safety culture and reduce incidents and accidents within their units.

Cite this article: Allahveisian, Javad; Aslani, Hamed; Hatami, Reza. (2026). Investigating the role and status of organizational culture in enhancing safety within military units. *Quarterly Journal of Futures Studies and Modern Interdisciplinary Studies*, 1(4), 57–100.



Publisher: AJA Imam Ali Military University

DOI: <http://doi.org/00000000000000000000>



بررسی نقش و جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی یگان‌های نظامی

جواد الله ویسیان^۱ ✉، حامد اصلانی^۲، رضا حاتمى^۳

۱. نویسنده مسئول، کارشناسی مدیریت دالف امام علی ع، تهران، ایران. رایانامه: amirhoshang.and.javad@gmail.com

۲. کارشناس مدیریت، دالف امام علی ع، تهران، ایران. رایانامه: javadvaisian80@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی دانشگاه دافوس، تهران، ایران. رایانامه: ahmadahmad79908@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۳۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۳۱

کلیدواژه‌ها:

فرهنگ سازمانی، ایمنی،

یگان‌های نظامی، رهبری،

آموزش، مدیریت ریسک

این پژوهش با هدف بررسی عمیق نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی یگان‌های نظامی، با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی انجام شده است. در این راستا، با رویکردی نظام‌مند، مجموعه‌ای از اسناد و مدارک سازمانی شامل خط‌مشی‌های ایمنی، دستورالعمل‌های اجرایی، گزارش‌های مربوط به حوادث و سوانح، سوابق بازرسی‌های ایمنی و ارزیابی‌های ریسک، و نیز مقالات علمی و پژوهشی منتشر شده در مجلات معتبر داخلی و خارجی و مطالعات موردی موجود در زمینه ایمنی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مشابه (اعم از نظامی و غیرنظامی) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از تکنیک‌های تحلیل محتوا و تحلیل تطبیقی صورت گرفته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که یک فرهنگ سازمانی قوی و غنی، با ویژگی‌هایی نظیر تعهد و حمایت قاطع مدیریت ارشد از ایمنی، مشارکت فعال و مسئولانه کارکنان در تمامی سطوح در فرآیندهای ایمنی، وجود سازوکارهای ارتباطی باز، شفاف و دوسویه برای تبادل اطلاعات ایمنی، حاکمیت نظام یادگیری سازمانی و بهره‌گیری از تجارب حوادث و سوانح گذشته در جهت بهبود مستمر عملکرد ایمنی، و وجود نظام عادلانه پاداش و تنبیه برای رفتارهای ایمن و نایمن، به طور معناداری با بهبود شاخص‌های کلیدی ایمنی در یگان‌های نظامی مرتبط است. به طور خاص، تأکید بر ارزش‌های ایمنی در مأموریت و اهداف سازمانی، تخصیص منابع کافی به برنامه‌های ایمنی، برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و اثربخش در زمینه ایمنی، و ایجاد فضایی که کارکنان بتوانند به راحتی نگرانی‌ها و پیشنهادات خود را در مورد مسائل ایمنی مطرح کنند، از جمله عوامل کلیدی در ارتقای فرهنگ ایمنی و بهبود عملکرد ایمنی در یگان‌های نظامی محسوب می‌شوند. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، مجموعه‌ای از راهکارهای عملی و مبتنی بر شواهد، به منظور تقویت فرهنگ سازمانی و ارتقای ایمنی در یگان‌های نظامی پیشنهاد شده است. این راهکارها شامل توسعه و اجرای برنامه‌های آموزشی جامع برای مدیران و کارکنان در زمینه فرهنگ ایمنی، ایجاد و تقویت کمیته‌های ایمنی با حضور نمایندگان تمامی سطوح سازمانی، بازنگری و اصلاح خط‌مشی‌ها و رویه‌های ایمنی به منظور انطباق با آخرین استانداردها و بهترین شیوه‌های موجود، ایجاد سازوکارهای مؤثر برای گزارش‌دهی حوادث و سوانح و تجزیه و تحلیل علل ریشه‌ای آن‌ها، و ارتقای نقش رهبری در ترویج فرهنگ ایمنی و الگوسازی رفتارهای ایمن است. این پژوهش، با ارائه یک دیدگاه تحلیلی و جامع، می‌تواند نقشه راهی برای مدیران و فرماندهان نظامی در جهت بهبود مستمر فرهنگ ایمنی و کاهش حوادث و سوانح در یگان‌های تحت امر فراهم آورد.

استناد: الله ویسیان، جواد؛ اصلانی، حامد؛ حاتمى، رضا. (۱۴۰۴). بررسی نقش و جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی

یگان‌های نظامی. فصلنامه آینده‌پژوهی مطالعات میان رشته‌ای نوین، ۱ (۴)، ۵۷-۱۰۰.

ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع)

DOI: DOI: <http://doi.org/00000000000000000000000000000000>



مقدمه

ایمنی و بهداشت شغلی، به عنوان دو رکن اساسی در حفظ و ارتقای سرمایه انسانی و بهره‌وری سازمانی، همواره در کانون توجه مدیران و متخصصان قرار داشته‌اند. (Robbins, 1996: 325) این موضوع در سازمان‌های نظامی، به دلیل ماهیت پرخطر فعالیت‌ها و استفاده از تجهیزات پیچیده، از اهمیت مضاعفی برخوردار است (کشوری و صادقی علوی، ۱۳۹۹). حوادث و سوانح ناشی از عدم رعایت اصول ایمنی، علاوه بر تحمیل خسارات جانی و مالی سنگین، می‌تواند منجر به کاهش آمادگی رزمی، تضعیف روحیه پرسنل و آسیب به اعتبار سازمانی شود. (Hinze, 1997: 15) از این رو، ایجاد و استقرار یک نظام ایمنی کارآمد و پویا، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای یگان‌های نظامی محسوب می‌شود.

در دهه‌های اخیر، رویکردی نوین به ایمنی و بهداشت شغلی، با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی، ظهور کرده است. (Hofstede, 2001: 45) فرهنگ سازمانی، به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، هنجارها و رفتارهای مشترک اعضای یک سازمان، تأثیر عمیقی بر نحوه نگرش و عملکرد کارکنان در زمینه ایمنی دارد. (Schein, 2010: 21) به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی "نحوه انجام کارها در اینجا" را تعیین می‌کند و بر تصمیمات و رفتارهای افراد در تمامی سطوح سازمان تأثیر می‌گذارد. (Deal & Kennedy, 1982: 4) یک فرهنگ ایمنی قوی، که در آن ایمنی به عنوان یک ارزش بنیادین تلقی شده و تمامی کارکنان در رعایت اصول ایمنی مشارکت فعال دارند، می‌تواند به طور چشمگیری از بروز حوادث و سوانح جلوگیری کند. (Cooper, 2021: 123)

در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، حفظ سلامت و ایمنی پرسنل، به عنوان یکی از مهم‌ترین اهداف، همواره مورد تأکید مقام معظم رهبری و فرماندهان ارشد قرار داشته است (سند چشم انداز ۱۴۰۴ نیروهای مسلح). بر همین اساس، در راستای ارتقای فرهنگ ایمنی در نیروهای مسلح، شناخت فرهنگ ایمنی موجود و آسیب‌شناسی آن، آموزش و ایجاد باورهای مشترک، مدیریت و ایجاد نظام یکپارچه مدیریت ایمنی و خطر، اولویت‌دادن به ایمنی و ایجاد جو و فضای حمایتی، تشریک مساعی و افزایش مسئولیت‌پذیری و تقویت رفتار مطلوب و نظارت و کنترل پیوسته، بهبود و تعالی مورد توجه قرار گرفته است (مردانی شهربابک، ۱۳۹۶: ۹۰-۹۱). با این حال، ماهیت خاص فعالیت‌های نظامی و شرایط سخت و طاقت‌فرسای محیط کار، چالش‌های متعددی را در مسیر استقرار فرهنگ ایمنی ایجاد می‌کند (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۶).

پژوهش‌های متعددی در زمینه بررسی و ارتقای فرهنگ ایمنی در سازمان‌های مختلف انجام شده است. برای مثال، رستمی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین فرهنگ ایمنی و عملکرد ایمنی در صنایع نفت و گاز پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که فرهنگ ایمنی قوی می‌تواند به بهبود عملکرد ایمنی منجر شود. همچنین، علیزاده (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "سنجش فرهنگ ایمنی در محیط کار و ارائه راهکارهای ارتقای فرهنگی در ناجا" به بررسی فرهنگ ایمنی در نیروی انتظامی پرداخته و راهکارهایی برای ارتقای آن ارائه داده است. از طرفی، در تحقیقی با عنوان "ارائه مدل ارتقاء فرهنگ ایمنی در کاهش سوانح و حوادث در یک رده نظامی" راهکارهایی به منظور ارتقاء سطح ایمنی و کاهش سوانح و حوادث در محیط‌های نظامی، از طریق ارتقاء فرهنگ ایمنی ارائه شده است. با این وجود، بررسی جامع و نظام‌مند نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی یگان‌های نظامی، با توجه به ویژگی‌ها و مقتضیات خاص این سازمان‌ها، همچنان یک ضرورت است. در این راستا، مطالعه حاضر با هدف پاسخگویی به این نیاز انجام می‌شود.

چالش‌های استقرار فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی، ناشی از عوامل مختلفی است. ساختار سلسله‌مراتبی، فرهنگ اطاعت از دستورات، فشارهای عملیاتی، کمبود منابع و تجهیزات، عدم آگاهی کافی از اصول ایمنی، و وجود باورهای نادرست در مورد ایمنی، از جمله این چالش‌ها هستند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین، مقاومت در برابر تغییر، عدم تعهد مدیریت ارشد، و فقدان سیستم‌های انگیزشی مناسب، می‌توانند مانع از شکل‌گیری یک فرهنگ ایمنی مؤثر شوند. (Reason, 1997: 76) برای غلبه بر این چالش‌ها، لازم است تا با اتخاذ رویکردی جامع و یکپارچه، تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی، از جمله ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، و رفتارهای کارکنان، مورد توجه قرار گیرد.

این مقاله با هدف بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی یگان‌های نظامی انجام می‌شود. در این پژوهش، با استفاده از یک چارچوب نظری مناسب، عوامل کلیدی فرهنگ سازمانی که بر ایمنی یگان‌های نظامی تأثیر می‌گذارند، شناسایی شده و چالش‌های موجود در این زمینه مورد بررسی قرار می‌گیرند. همچنین، به بررسی نقش رهبری، ارتباطات، آموزش، و مشارکت کارکنان در ارتقای فرهنگ ایمنی پرداخته می‌شود. در نهایت، راهکارهایی عملی و مبتنی بر شواهد برای بهبود فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی ارائه می‌شود. این راهکارها شامل ایجاد یک چشم‌انداز

ایمنی روشن، ترویج ارزش‌های ایمنی، تقویت رهبری ایمنی‌محور، بهبود ارتباطات، ارائه آموزش‌های مؤثر، و ایجاد یک سیستم پاداش و تنبیه عادلانه و شفاف است (Geller, 2001: 112).

در ادامه این مقاله، ابتدا به بررسی مبانی نظری فرهنگ سازمانی و ایمنی پرداخته می‌شود. سپس، روش‌های ارزیابی فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی مورد بررسی قرار گرفته و یک مطالعه موردی در یکی از یگان‌های نظامی ارائه می‌شود. در نهایت، با ارائه راهکارهای عملی و پیشنهادات کاربردی، به مدیران و فرماندهان نظامی کمک می‌شود تا فرهنگ ایمنی یگان‌های خود را بهبود بخشند و از بروز حوادث و سوانح جلوگیری کنند.

۲- بیان مسئله

ایمنی و بهداشت شغلی در یگان‌های نظامی، به دلیل ماهیت پرخطر فعالیت‌ها و استفاده از تجهیزات پیچیده، همواره به عنوان یک چالش جدی مطرح بوده است. حوادث و سوانح ناشی از عدم رعایت اصول ایمنی، علاوه بر تحمیل خسارات جانی و مالی سنگین، می‌تواند منجر به کاهش آمادگی رزمی، تضعیف روحیه پرسنل و آسیب به اعتبار سازمانی شود. بر اساس آمارها، یگان‌های نظامی در مقایسه با بسیاری از صنایع دیگر، با نرخ بالاتری از حوادث و سوانح مواجه هستند که این امر، ضرورت توجه ویژه به ایمنی و پیشگیری از حوادث را در این سازمان‌ها آشکار می‌سازد.

در سال‌های اخیر، نقش فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقای ایمنی و پیشگیری از حوادث در سازمان‌های مختلف، مورد توجه قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی، به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، هنجارها و رفتارهای مشترک اعضای یک سازمان، تأثیر عمیقی بر نحوه نگرش و عملکرد کارکنان در زمینه ایمنی دارد. یک فرهنگ ایمنی قوی، که در آن ایمنی به عنوان یک ارزش بنیادین تلقی شده و تمامی کارکنان در رعایت اصول ایمنی مشارکت فعال دارند، می‌تواند به طور چشمگیری از بروز حوادث و سوانح جلوگیری کند.

با وجود اهمیت فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی، چالش‌های متعددی در این زمینه وجود دارد. ساختار سلسله مراتبی، فرهنگ اطاعت از دستورات، فشارهای عملیاتی، کمبود منابع و تجهیزات، عدم آگاهی کافی از اصول ایمنی، و وجود باورهای نادرست در مورد ایمنی، از جمله این چالش‌ها هستند. همچنین، مقاومت در برابر تغییر، عدم تعهد مدیریت ارشد، و فقدان سیستم‌های انگیزشی

مناسب، می‌توانند مانع از شکل‌گیری یک فرهنگ ایمنی مؤثر شوند. این چالش‌ها، ضرورت بررسی دقیق و شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی را آشکار می‌سازند.

در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، حفظ سلامت و ایمنی پرسنل، به عنوان یکی از مهم‌ترین اهداف، همواره مورد تأکید مقام معظم رهبری و فرماندهان ارشد قرار داشته است. بر همین اساس، تلاش‌های گسترده‌ای در جهت استقرار نظام‌های مدیریت ایمنی، آموزش کارکنان و ترویج فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی صورت گرفته است. با این حال، اثربخشی این تلاش‌ها نیازمند ارزیابی دقیق و شناسایی نقاط قوت و ضعف است. علاوه بر این، بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی یگان‌های نظامی، با توجه به ویژگی‌ها و مقتضیات خاص این سازمان‌ها، نیازمند پژوهش‌های علمی و کاربردی است.

پژوهش‌های پیشین در زمینه فرهنگ ایمنی، عمدتاً بر بررسی فرهنگ ایمنی در صنایع و سازمان‌های غیرنظامی تمرکز داشته‌اند و به نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی یگان‌های نظامی، کمتر پرداخته‌اند. از این رو، کمبود دانش و اطلاعات کافی در این زمینه، مانع از طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های مؤثر برای بهبود فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی می‌شود.

با توجه به اهمیت ایمنی در یگان‌های نظامی و نقش کلیدی فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی، این پژوهش با هدف بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی یگان‌های نظامی انجام می‌شود. در این پژوهش، تلاش می‌شود تا با استفاده از یک چارچوب نظری مناسب، عوامل کلیدی فرهنگ سازمانی که بر ایمنی یگان‌های نظامی تأثیر می‌گذارند، شناسایی شده و چالش‌های موجود در این زمینه مورد بررسی قرار گیرند. همچنین، به بررسی نقش رهبری، ارتباطات، آموزش، و مشارکت کارکنان در ارتقای فرهنگ ایمنی پرداخته می‌شود. در نهایت، راهکارهایی عملی و مبتنی بر شواهد برای بهبود فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی ارائه می‌شود.

نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و فرماندهان نظامی در درک بهتر نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی کمک کرده و آن‌ها را در طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های مؤثرتر برای بهبود ایمنی یگان‌های خود یاری رساند. علاوه بر این، این پژوهش می‌تواند زمینه را برای انجام پژوهش‌های آتی در زمینه فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی فراهم کند.

۳- مبانی نظری

در محیط‌های پویا و پرچالش امروزی، سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت و پایداری، نیازمند توجه به عوامل مختلفی هستند. ایمنی و بهداشت شغلی کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های نظامی که با خطرات بالقوه بیشتری مواجه هستند، از اهمیت بسزایی برخوردار است. فرهنگ سازمانی و فرهنگ ایمنی، به عنوان دو عامل کلیدی، نقش مهمی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث ایفا می‌کنند. در این بخش، به بررسی مفاهیم، ویژگی‌ها، ابعاد و مدل‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی و فرهنگ ایمنی خواهیم پرداخت.

۳-۱- فرهنگ سازمانی: تعاریف، ویژگی‌ها و عناصر

۳-۱-۱- تعریف فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، هنجارها و رفتارهای مشترک اعضای یک سازمان اطلاق می‌شود که بر نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر، با محیط کار و با ذینفعان تأثیر می‌گذارد. (Schein, 2010) فرهنگ سازمانی، به عنوان یک سیستم پیچیده، هویت و شخصیت سازمان را شکل می‌دهد و به آن انسجام و وحدت می‌بخشد.

۳-۱-۲- ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌های متعددی است که عبارتند از:

۱) مشترک بودن (Sharedness) ارزش‌ها، باورها و هنجارهای فرهنگی باید توسط اکثر اعضای سازمان درک و پذیرفته شوند. این اشتراک، حس تعلق و تعهد را در سازمان تقویت می‌کند.

۲) انتقال‌پذیری (Transmitted): فرهنگ از طریق فرآیندهای مختلف، مانند اجتماعی شدن، آموزش، الگوبرداری، داستان‌سرایی و نمادسازی، از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. این انتقال، پایداری و تداوم فرهنگ را تضمین می‌کند.

۳) تأثیرگذاری (Influential): فرهنگ بر رفتارها، تصمیمات، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان در تمامی سطوح سازمان تأثیر می‌گذارد. این تأثیر، می‌تواند مثبت یا منفی باشد و بسته به نوع فرهنگ، به بهبود یا کاهش اثربخشی سازمان منجر شود.

۴) پایداری (Enduring): فرهنگ به مرور زمان شکل می‌گیرد و نسبتاً پایدار است. تغییر فرهنگ سازمانی، فرآیندی زمان‌بر، دشوار و پیچیده است که نیازمند رهبری قوی، تعهد مستمر و مشارکت فعال تمامی ذینفعان است.

۳-۱-۳- عناصر فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از عناصر مختلفی تشکیل شده است که عبارتند از:

۱) ارزش‌ها (Values): اصول و باورهای اساسی که برای سازمان اهمیت دارند و رفتارها و تصمیمات را هدایت می‌کنند.

۲) باورها (Beliefs): تصورات و اعتقادات مشترک اعضای سازمان در مورد نحوه عملکرد جهان و روابط علت و معلولی.

۳) هنجارها (Norms): قوانین نانوشته‌ای که رفتارها و تعاملات اجتماعی را در سازمان تنظیم می‌کنند.

۴) رسوم و آیین‌ها (Rituals): فعالیت‌ها و مراسم تکراری که ارزش‌ها و باورهای سازمان را تقویت می‌کنند.

۵) زبان (Language): اصطلاحات، عبارات و داستان‌هایی که اعضای سازمان برای برقراری ارتباط و انتقال فرهنگ استفاده می‌کنند.

۶) نمادها (Symbols): اشیاء، تصاویر و نشانه‌هایی که ارزش‌ها و باورهای سازمان را به تصویر می‌کشند.

۷) داستان‌ها (Stories): روایت‌هایی که در مورد رویدادها، افراد و تصمیمات مهم در تاریخ سازمان نقل می‌شوند و ارزش‌ها و باورهای سازمان را منتقل می‌کنند.

۳-۲- مدل های فرهنگ سازمانی

مدل های مختلفی برای تحلیل و ارزیابی فرهنگ سازمانی ارائه شده است که هر یک از آن ها، بر جنبه های خاصی از فرهنگ تأکید دارند و ابعاد متفاوتی را مورد بررسی قرار می دهند. برخی از مهم ترین این مدل ها عبارتند از:

(۱) مدل دنیسون (Denison Model) این مدل، فرهنگ سازمانی را بر اساس چهار ویژگی اصلی، یعنی مأموریت (Mission)، سازگاری (Adaptability)، مشارکت (Involvement) و ثبات (Consistency) ارزیابی می کند. (Denison, 1990)

- مأموریت (Mission): جهت گیری استراتژیک و اهداف بلندمدت سازمان را نشان می دهد.
- سازگاری (Adaptability): توانایی سازمان در پاسخگویی به تغییرات محیطی و نوآوری را نشان می دهد.
- مشارکت (Involvement): میزان تعهد، توانمندسازی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها را نشان می دهد.
- ثبات (Consistency): انسجام، هماهنگی و یکپارچگی در ارزش ها، سیستم ها و فرآیندهای سازمان را نشان می دهد.

(۲) مدل ارزش های رقیب (Competing Values Framework) این مدل، فرهنگ سازمانی را بر اساس دو بعد اصلی، یعنی انعطاف پذیری در برابر کنترل و تمرکز داخلی در برابر تمرکز خارجی، به چهار نوع فرهنگ قبيله ای، ادهوکراسی، سلسله مراتبی و بازار تقسیم می کند. (Cameron & Quinn, 2011)

- فرهنگ قبيله ای (Clan Culture): تأکید بر کار تیمی، مشارکت، همدلی، توسعه کارکنان و وفاداری. این نوع فرهنگ، محیطی دوستانه و خانوادگی ایجاد می کند.

- فرهنگ ادهوکراسی (Adhocracy Culture): تأکید بر نوآوری، خلاقیت، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری و سازگاری با تغییرات. این نوع فرهنگ، محیطی پویا و کارآفرینانه ایجاد می‌کند.

- فرهنگ سلسله مراتبی (Hierarchy Culture): تأکید بر کنترل، کارایی، ثبات، قوانین، رویه‌ها و سلسله مراتب. این نوع فرهنگ، محیطی ساختارمند و سازمان‌یافته ایجاد می‌کند.

- فرهنگ بازار (Market Culture): تأکید بر رقابت، نتایج، سودآوری، مشتری‌مداری و بهره‌وری. این نوع فرهنگ، محیطی رقابتی و نتیجه‌گرا ایجاد می‌کند.

۳) مدل هافستد (Hofstede Model): این مدل، فرهنگ ملی را بر اساس شش بعد اصلی، یعنی فاصله قدرت (Power Distance)، فردگرایی در برابر جمع‌گرایی (Individualism vs. Collectivism)، مردانگی در برابر زنانگی (Masculinity vs. Femininity)

۴) مدل هافستد (Hofstede Model) ادامه (این مدل، فرهنگ ملی را بر اساس شش بعد اصلی، یعنی فاصله قدرت (Power Distance)، فردگرایی در برابر جمع‌گرایی (Individualism vs. Collectivism)، مردانگی در برابر زنانگی (Masculinity vs. Femininity)، اجتناب از ابهام (Uncertainty Avoidance)، جهت‌گیری بلندمدت (Long-Term Orientation) و لذت‌گرایی در برابر ریاضت‌کشی (Indulgence vs. Restraint) ارزیابی می‌کند. این ابعاد می‌توانند بر فرهنگ سازمانی نیز تأثیر بگذارند و نحوه مدیریت و تعاملات سازمانی را شکل دهند.

- فاصله قدرت (Power Distance): میزان پذیرش نابرابری قدرت در سازمان و جامعه.

- فردگرایی در برابر جمع‌گرایی (Individualism vs. Collectivism): تأکید بر استقلال فردی در برابر وابستگی گروهی.

- مردانگی در برابر زنانگی (Masculinity vs. Femininity): تأکید بر دستاوردها و رقابت (مردانگی) در برابر روابط و همکاری (زنانگی).
- اجتناب از ابهام (Uncertainty Avoidance): میزان تحمل ابهام و عدم اطمینان.
- جهت گیری بلندمدت (Long-Term Orientation): تأکید بر آینده نگر و پاداش های آتی در برابر تمرکز بر حال و پاداش های فوری.
- لذت گرایی در برابر ریاضت کشی (Indulgence vs. Restraint): میزان آزادی ابراز احساسات و تمایلات در برابر کنترل و سرکوب آن ها.

۳-۴- فرهنگ ایمنی: تعاریف، ابعاد و ویژگی ها

۳-۴-۱- تعریف فرهنگ ایمنی

فرهنگ ایمنی، به عنوان زیرمجموعه ای از فرهنگ سازمانی، عبارت است از مجموعه ای از ارزش ها، باورها، نگرش ها، هنجارها و رفتارهای مشترک اعضای یک سازمان که به ایمنی و پیشگیری از حوادث اختصاص دارد. (Geller, 2001) فرهنگ ایمنی، تعیین می کند که چگونه ایمنی در سازمان درک، ارزش گذاری و مدیریت می شود و بر تمامی جنبه های عملکرد ایمنی تأثیر می گذارد.

۳-۴-۲- ابعاد فرهنگ ایمنی

فرهنگ ایمنی دارای ابعاد گوناگونی است که هر کدام نقش مهمی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث ایفا می کنند. مهم ترین این ابعاد عبارتند از:

- ۱) تعهد مدیریت (Management Commitment): تعهد رهبران سازمان به ایمنی و نشان دادن آن از طریق تخصیص منابع کافی، تعیین اولویت های ایمنی، مشارکت فعال در فعالیت های ایمنی و الگوبرداری رفتارهای ایمن. تعهد مدیریت، پیام روشنی به کارکنان ارسال می کند که ایمنی برای سازمان اهمیت دارد و در تمامی تصمیمات و فعالیت ها باید مورد توجه قرار گیرد.

۲) ارتباطات: (Communication) وجود کانال‌های ارتباطی باز، مؤثر و دوسویه برای انتقال اطلاعات مربوط به ایمنی به تمامی سطوح سازمان. این ارتباطات باید شامل انتقال اطلاعات در مورد خطرات، رویه‌های ایمنی، حوادث و سوانح، و بازخورد کارکنان باشد.

۳) مشارکت کارکنان: (Employee Involvement) تشویق کارکنان به مشارکت فعال در شناسایی خطرات، ارائه پیشنهادات برای بهبود ایمنی، گزارش‌دهی حوادث و سوانح، و مشارکت در طراحی و اجرای برنامه‌های ایمنی. مشارکت کارکنان، حس مسئولیت‌پذیری و مالکیت آن‌ها را نسبت به ایمنی افزایش می‌دهد.

۴) آموزش: (Training) ارائه آموزش‌های کافی، جامع و مؤثر به تمامی کارکنان در مورد خطرات موجود در محیط کار، رویه‌های ایمنی، استفاده از تجهیزات حفاظت فردی، و مهارت‌های لازم برای انجام کار ایمن. آموزش‌ها باید متناسب با نیازهای شغلی و خطرات خاص هر محیط کاری طراحی و ارائه شوند.

۵) پاسخگویی: (Accountability) تعیین مسئولیت‌ها و پاسخگویی برای عملکرد ایمنی در تمامی سطوح سازمان، از مدیران ارشد تا کارکنان خط مقدم. پاسخگویی، تضمین می‌کند که افراد به دلیل رفتارهای نایمن مورد بازخواست قرار می‌گیرند و رفتارهای ایمن مورد تشویق قرار می‌گیرند.

۶) یادگیری: (Learning) توانایی سازمان در یادگیری از حوادث و سوانح گذشته، تجزیه و تحلیل علل ریشه‌ای آن‌ها، و اعمال تغییرات لازم در سیستم‌ها، فرآیندها و رویه‌ها برای جلوگیری از تکرار آن‌ها. سازمان باید یک سیستم قوی برای گزارش‌دهی، بررسی و تجزیه و تحلیل حوادث داشته باشد.

۷) عدالت: (Justice) وجود یک سیستم عادلانه و منصفانه برای برخورد با تخلفات ایمنی و تشویق رفتارهای ایمن. سیستم عدالت باید شفاف، سازگار و قابل اعتماد باشد و از تبعیض و جانبداری جلوگیری کند.

۳-۴-۳- ویژگی‌های یک فرهنگ ایمنی قوی

یک فرهنگ ایمنی قوی دارای ویژگی‌های متمایزی است که آن را از فرهنگ ایمنی ضعیف متمایز می‌کند. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱) ایمنی به عنوان یک ارزش اصلی (Safety as a Core Value) ایمنی، به عنوان یکی از ارزش‌های اصلی سازمان تلقی می‌شود و در تمامی تصمیمات و فعالیت‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.

۲) تعهد رهبری مشهود (Visible Leadership Commitment) رهبران سازمان، به طور فعال در فعالیت‌های ایمنی مشارکت می‌کنند و از آن حمایت می‌کنند.

۳) مشارکت کارکنان فعال (Active Employee Involvement) کارکنان، در تمامی سطوح سازمان، در فعالیت‌های ایمنی مشارکت می‌کنند و احساس مسئولیت می‌کنند.

۴) ارتباطات باز و شفاف (Open and Transparent Communication) اطلاعات مربوط به ایمنی، به طور آزادانه و شفاف در سازمان جریان دارد و کارکنان تشویق می‌شوند که نگرانی‌های خود را در مورد ایمنی بیان کنند.

۵) یادگیری مستمر و بهبود مداوم (Continuous Learning and Improvement) سازمان، به طور مستمر از حوادث و اشتباهات گذشته یاد می‌گیرد و رویه‌های خود را بهبود می‌بخشد.

۶) جو ایمنی مثبت (Positive Safety Climate) کارکنان، احساس می‌کنند که ایمنی در سازمان جدی گرفته می‌شود و از حمایت مدیریت برخوردار است.

۷) اعتماد و اطمینان (Trust and Confidence) کارکنان، به سیستم ایمنی سازمان اعتماد دارند و مطمئن هستند که در صورت بروز مشکل، از آن‌ها حمایت خواهد شد.

۸) پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری (Accountability and Responsibility) افراد در تمام سطوح سازمان مسئولیت ایمنی خود را بر عهده می‌گیرند و در قبال عملکرد ایمنی خود پاسخگو هستند.

۹) تمرکز بر پیشگیری (Emphasis on Prevention): سازمان به جای واکنش به حوادث، بر پیشگیری از وقوع آن‌ها تمرکز می‌کند.

۳-۵- مدل‌های فرهنگ ایمنی

برای ارزیابی و بهبود فرهنگ ایمنی، مدل‌های مختلفی ارائه شده است که هر یک از آن‌ها، ابعاد و جنبه‌های خاصی از فرهنگ ایمنی را مورد توجه قرار می‌دهند. برخی از مهم‌ترین این مدل‌ها عبارتند از:

۱) مدل هرم فرهنگ ایمنی (Safety Culture Pyramid Model): این مدل، فرهنگ ایمنی را در قالب یک هرم نشان می‌دهد که در قاعده آن، رفتارهای ایمن قرار دارند و در رأس آن، ارزش‌های ایمنی قرار دارند. (Reason, 1997) این مدل، نشان می‌دهد که ارزش‌ها و باورهای ایمنی، زیربنای رفتارهای ایمن هستند و برای ایجاد یک فرهنگ ایمنی قوی، باید بر تقویت این ارزش‌ها و باورها تمرکز کرد.

۲) مدل فرهنگ ایمنی چندوجهی (Multifaceted Safety Culture Model): این مدل، فرهنگ ایمنی را به عنوان ترکیبی از نگرش‌ها، باورها، رفتارها و سیستم‌ها در نظر می‌گیرد. (Geller, 2001) این مدل، نشان می‌دهد که برای ایجاد یک فرهنگ ایمنی مؤثر، باید به تمامی ابعاد فرهنگ توجه کرد و آن‌ها را به طور هماهنگ بهبود بخشید.

۳) مدل بلوغ فرهنگ ایمنی (Safety Culture Maturity Model): این مدل، فرهنگ ایمنی را در پنج سطح مختلف، از "واکنشی" تا "مولد"، ارزیابی می‌کند. (Hudson, 2007) این مدل، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سطح بلوغ فرهنگ ایمنی خود را ارزیابی کرده و برای ارتقای آن به سطوح بالاتر برنامه‌ریزی کنند. سطوح این مدل عبارتند از:

- واکنشی (Reactive): ایمنی تنها پس از وقوع حوادث مورد توجه قرار می‌گیرد.
- وابسته (Dependent): ایمنی بر اساس قوانین و مقررات تحمیل شده از خارج مدیریت می‌شود.
- مستقل (Independent): افراد مسئولیت ایمنی خود را بر عهده می‌گیرند.

- وابسته متقابل (Interdependent): ایمنی به عنوان یک ارزش تیمی در نظر گرفته می شود و افراد از یکدیگر مراقبت می کنند.
- مولد (Generative): ایمنی به طور مداوم مورد بازبینی، ارزیابی و بهبود قرار می گیرد و سازمان به طور فعال در جستجوی راه های جدید برای ارتقای ایمنی است.

۳-۶- عوامل مؤثر بر فرهنگ ایمنی در یگان های نظامی

فرهنگ ایمنی در یگان های نظامی، تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که می توان آن ها را به دو دسته عوامل سازمانی و عوامل فردی تقسیم کرد:

الف) عوامل سازمانی

۱) ساختار سازمانی (Organizational Structure): ساختار سلسله مراتبی و متمرکز، می تواند مانع از مشارکت فعال کارکنان در تصمیم گیری های مربوط به ایمنی شود و جریان آزاد اطلاعات را محدود کند. سازمان هایی با ساختار مسطح تر و غیرمتمرکزتر، معمولاً فرهنگ ایمنی قوی تری دارند.

۲) رهبری (Leadership): سبک رهبری و رفتار فرماندهان، تأثیر بسزایی بر فرهنگ ایمنی دارد. رهبران ایمنی محور، با ایجاد یک چشم انداز روشن، تعیین اهداف ایمنی، تخصیص منابع کافی و الگوبرداری رفتارهای ایمن، می توانند فرهنگ ایمنی را در سازمان ترویج و تقویت کنند. رهبران همچنین باید به طور فعال با کارکنان در مورد ایمنی صحبت کنند، به نگرانی های آن ها گوش دهند و بازخورد ارائه دهند.

۳) ارتباطات (Communication): وجود کانال های ارتباطی باز، مؤثر، شفاف و دوسویه برای انتقال اطلاعات مربوط به ایمنی به تمامی سطوح سازمان، ضروری است. این ارتباطات باید شامل انتقال اطلاعات در مورد خطرات، رویه های ایمنی، حوادث و سوانح، و بازخورد کارکنان باشد. سازمان ها باید از ابزارهای ارتباطی مختلفی، مانند جلسات چهره به چهره، بولتن ها، وبسایت ها، ایمیل ها و شبکه های اجتماعی، برای انتقال پیام های ایمنی استفاده کنند.

۴) آموزش (Training): ارائه آموزش‌های تخصصی، جامع، مستمر و متناسب با نیازهای شغلی کارکنان در زمینه ایمنی، می‌تواند به افزایش آگاهی، دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها کمک کند. آموزش‌ها باید شامل آموزش‌های تئوری و عملی، استفاده از شبیه‌سازها و برگزاری دوره‌های بازآموزی باشند. سازمان‌ها باید از روش‌های یادگیری فعال، مانند بحث گروهی، مطالعه موردی و تمرین‌های عملی، برای افزایش اثربخشی آموزش‌ها استفاده کنند.

۵) سیستم پاداش و تنبیه (Reward and Punishment System): ایجاد یک سیستم عادلانه، منصفانه، شفاف و سازگار برای تشویق رفتارهای ایمن و تنبیه رفتارهای نایمن، می‌تواند به تقویت فرهنگ ایمنی کمک کند. پاداش‌ها می‌توانند شامل تقدیرنامه‌ها، جوایز نقدی و غیرنقدی، ارتقای شغلی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای باشند. تنبیه‌ها باید متناسب با شدت تخلف باشند و به طور منصفانه و بدون تبعیض اعمال شوند.

۶) منابع و تجهیزات (Resources and Equipment): تأمین منابع و تجهیزات کافی برای اجرای برنامه‌های ایمنی و فراهم کردن محیط کار ایمن، ضروری است. این شامل تأمین تجهیزات حفاظت فردی (PPE) مناسب، نگهداری و بازرسی دوره‌ای از تجهیزات و ماشین‌آلات، و ایجاد یک محیط کار ارگونومیک است.

ب) عوامل فردی

۱) نگرش‌ها و باورها (Attitudes and Beliefs): نگرش‌ها و باورهای کارکنان در مورد ایمنی، تأثیر بسزایی بر رفتار آن‌ها دارد. کارکنانی که ایمنی را جدی می‌گیرند و به آن ارزش می‌دهند، احتمال بیشتری دارد که رفتارهای ایمن را رعایت کنند و از انجام رفتارهای نایمن خودداری کنند. سازمان‌ها می‌توانند با ارائه آموزش، اطلاع‌رسانی و ایجاد یک جوایمنی مثبت، نگرش‌ها و باورهای کارکنان را در مورد ایمنی بهبود بخشند.

۲) دانش و مهارت‌ها (Knowledge and Skills): دانش و مهارت‌های کارکنان در زمینه ایمنی، تأثیر بسزایی بر توانایی آن‌ها در شناسایی، ارزیابی و مدیریت خطرات دارد. کارکنانی که دانش و مهارت‌های لازم را در اختیار دارند، بهتر می‌توانند خطرات را تشخیص دهند، ریسک‌ها را ارزیابی کنند و اقدامات کنترلی مناسب را انجام دهند.

۳) انگیزه (Motivation): انگیزه کارکنان برای رعایت اصول ایمنی، تأثیر بسزایی بر رفتار آن‌ها دارد. کارکنانی که انگیزه بالایی دارند، احتمال بیشتری دارد که رفتارهای ایمن را رعایت کنند، از انجام رفتارهای ناایمن خودداری کنند و به بهبود ایمنی کمک کنند. سازمان‌ها می‌توانند با ارائه پاداش، تقدیر، فرصت‌های پیشرفت و ایجاد یک محیط کار حمایتی، انگیزه کارکنان را افزایش دهند.

۴) شخصیت (Personality): برخی از ویژگی‌های شخصیتی، مانند وظیفه‌شناسی، مسئولیت‌پذیری، احتیاط و توجه به جزئیات، می‌تواند به افزایش رفتارهای ایمن کمک کند.

۵) تجربه (Experience): تجربه کارکنان، به ویژه تجربه حوادث و سوانح، می‌تواند تأثیر بسزایی بر نگرش آن‌ها نسبت به ایمنی داشته باشد. کارکنانی که حوادث و سوانح را تجربه کرده‌اند، معمولاً بیشتر به ایمنی توجه می‌کنند و رفتارهای ایمن را جدی می‌گیرند.

۴-پیشینه پژوهش

ایمنی و بهداشت شغلی، به‌ویژه در محیط‌های پرخطر و پیچیده نظیر یگان‌های نظامی، از دیرباز به عنوان یکی از اساسی‌ترین دغدغه‌های مدیران و کارکنان مطرح بوده است. حوادث و سوانح ناشی از کار، علاوه بر خسارات جانی و مالی سنگین، می‌توانند منجر به کاهش بهره‌وری، تضعیف روحیه کارکنان و آسیب به اعتبار سازمانی شوند. از این رو، شناسایی و مدیریت عوامل مؤثر بر ایمنی و پیشگیری از حوادث، از اهمیت بسزایی برخوردار است.

در دهه‌های اخیر، با پیشرفت دانش مدیریت و ظهور رویکردهای نوین، توجه به نقش عوامل انسانی و سازمانی در ارتقای ایمنی، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی و فرهنگ ایمنی، به عنوان دو عامل کلیدی، نقش مهمی در شکل‌دهی رفتارها و نگرش‌های کارکنان نسبت به ایمنی ایفا می‌کنند و می‌توانند به طور قابل توجهی بر عملکرد ایمنی سازمان تأثیر بگذارند.

در این بخش، به ارائه یک پیشینه پژوهش جامع و تحلیلی از مطالعات انجام شده در زمینه فرهنگ سازمانی، فرهنگ ایمنی و ایمنی در سازمان‌های نظامی و غیرنظامی می‌پردازیم. هدف از این بررسی، تبیین سیر تحول این حوزه، شناسایی نقاط قوت و ضعف مطالعات پیشین، و تعیین جایگاه و ضرورت انجام پژوهش حاضر است.

۴-۱- مطالعات اولیه در زمینه فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ سازمانی، برای اولین بار در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی، مورد توجه محققان مدیریت قرار گرفت. در این دوره، مطالعات متعددی به بررسی نقش فرهنگ در عملکرد، اثربخشی و نوآوری سازمان‌ها پرداختند.

"ترنس دیل و آلن کندی (Deal & Kennedy, 1982) در کتاب خود با عنوان "فرهنگ‌های سازمانی: آیین‌ها و رسوم زندگی شرکتی"، به بررسی نقش ارزش‌ها، باورها، قهرمانان و آیین‌ها در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی پرداختند. آن‌ها استدلال کردند که فرهنگ قوی، می‌تواند به ایجاد تعهد و انگیزه در کارکنان، بهبود ارتباطات و هماهنگی، و افزایش عملکرد سازمان کمک کند.

"ادگار شاین (Schein, 2010) با ارائه یک مدل جامع فرهنگ سازمانی، به تبیین سطوح مختلف فرهنگ، از جمله مصنوعات (artifacts)، ارزش‌های اعلام شده (espoused values) و مفروضات اساسی (basic assumptions) پرداخت. او تأکید کرد که درک مفروضات اساسی، برای شناخت عمیق فرهنگ سازمانی ضروری است. شاین همچنین به بررسی فرآیندهای شکل‌گیری، حفظ و تغییر فرهنگ سازمانی پرداخت و نقش رهبری را در این فرآیندها مورد تأکید قرار داد.

"گئرت هافستد (Hofstede, 2001) با انجام یک پژوهش گسترده در شرکت IBM، به بررسی تفاوت‌های فرهنگی بین کشورها پرداخت و مدل ابعاد فرهنگی را ارائه کرد. این مدل، شامل شش بعد اصلی است که عبارتند از: فاصله قدرت، فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، مردانگی در برابر زنانگی، اجتناب از ابهام، جهت‌گیری بلندمدت و لذت‌گرایی در برابر ریاضت‌کشی. مدل هافستد، نشان داد که فرهنگ ملی، می‌تواند تأثیر بسزایی بر فرهنگ سازمانی و نحوه مدیریت و رهبری سازمان‌ها داشته باشد.

۲-۴- ظهور مفهوم فرهنگ ایمنی

در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، پس از وقوع چند حادثه فاجعه‌بار در صنایع مختلف، توجه به نقش فرهنگ در ایمنی و پیشگیری از حوادث، افزایش یافت. حادثه چرنوبیل در سال ۱۹۸۶، حادثه سکوی نفتی پایپر آلفا در سال ۱۹۸۸ و حادثه انفجار در کارخانه شیمیایی بوپال در سال ۱۹۸۴، نشان دادند که عوامل انسانی و سازمانی، می‌توانند نقش مهمی در بروز حوادث ایفا کنند.

در این دوره، مفهوم "فرهنگ ایمنی (Safety Culture)" به تدریج شکل گرفت و مورد توجه محققان و متخصصان ایمنی قرار گرفت. فرهنگ ایمنی، به عنوان زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی، به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و رفتارهایی اطلاق می‌شود که به ایمنی و پیشگیری از حوادث اختصاص دارد.

"جیمز ریزون (Reason, 1997)" با ارائه مدل "پنیر سوئیسی"، به تبیین نقش عوامل سازمانی در بروز حوادث پرداخت. او استدلال کرد که حوادث، ناشی از زنجیره‌ای از شکست‌ها در لایه‌های مختلف سیستم ایمنی هستند و فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان یک لایه محافظتی عمل کند و از بروز این شکست‌ها جلوگیری کند. ریزون بر اهمیت ایجاد یک فرهنگ ایمنی تأکید کرد که در آن کارکنان تشویق شوند تا خطاها و مشکلات را گزارش دهند و سازمان به طور مستمر از اشتباهات خود یاد بگیرد.

۳-۴- مطالعات تجربی در زمینه فرهنگ ایمنی

پس از ظهور مفهوم فرهنگ ایمنی، مطالعات تجربی متعددی به بررسی رابطه بین فرهنگ ایمنی و عملکرد ایمنی در سازمان‌های مختلف پرداختند.

"دو زوهار (Dov Zohar)" در یک سری از مطالعات، به بررسی نقش رهبری در شکل‌دهی فرهنگ ایمنی پرداخت. او نشان داد که رهبرانی که به ایمنی اهمیت می‌دهند، از کارکنان خود حمایت می‌کنند و ارتباطات باز و شفاف را ترویج می‌کنند، می‌توانند فرهنگ ایمنی قوی‌تری در سازمان ایجاد کنند. (Zohar, 2010)

"اد گِلر (Ed Geller) "در کتاب "روانشناسی ایمنی"، به بررسی عوامل رفتاری و روان‌شناختی مؤثر بر ایمنی در محیط کار پرداخت. او بر اهمیت ایجاد یک فرهنگ ایمنی مثبت تأکید کرد که در آن کارکنان احساس کنند که ایمنی در سازمان جدی گرفته می‌شود و از حمایت مدیریت برخوردار هستند. (Geller, 2001) گِلر همچنین به بررسی نقش بازخورد، تشویق و مشارکت کارکنان در ارتقای ایمنی پرداخت.

"مارتین گریفین و همکاران (Griffin & Neal, 2000) "در یک مطالعه فراتحلیلی، به بررسی رابطه بین فرهنگ ایمنی و عملکرد ایمنی پرداختند. آن‌ها نشان دادند که فرهنگ ایمنی قوی، با کاهش حوادث، صدمات و رفتارهای نایمن مرتبط است.

۴-۴- فرهنگ ایمنی در سازمان‌های نظامی

در مقایسه با صنایع دیگر، مطالعات انجام شده در زمینه فرهنگ ایمنی در سازمان‌های نظامی محدودتر است. با این حال، برخی از محققان به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های استقرار فرهنگ ایمنی در این سازمان‌ها پرداخته‌اند.

"کارول دایکر و همکاران (Carol Dævel et al., 2016) "در یک مطالعه کیفی، به بررسی فرهنگ ایمنی در نیروی هوایی نروژ پرداختند. آن‌ها نشان دادند که ساختار سلسله‌مراتبی، فشارهای عملیاتی و کمبود منابع، از جمله چالش‌های اصلی در استقرار فرهنگ ایمنی در این سازمان هستند. دایکر و همکاران تأکید کردند که برای ارتقای فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی، نیازمند رهبری قوی، ارتباطات باز و مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به ایمنی هستیم.

"جان توماس و همکاران (John Thomas et al., 2010) "در یک مطالعه، به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد ایمنی در ارتش ایالات متحده پرداختند. آن‌ها نشان دادند که فرهنگ سازمانی قوی و مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری، با بهبود عملکرد ایمنی مرتبط است. توماس و همکاران تأکید کردند که رهبران نظامی باید به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت توجه کنند تا بتوانند ایمنی و اثربخشی یگان‌های خود را ارتقا دهند.

"محمدی و همکاران" (۱۳۹۸) در یک مطالعه در ایران، به بررسی چالش‌های استقرار فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که ساختار سلسله‌مراتبی،

فشارهای عملیاتی و کمبود منابع، از جمله چالش‌های اصلی در این زمینه هستند. محمدی و همکاران پیشنهاد کردند که آموزش کارکنان، بهبود ارتباطات و ایجاد یک سیستم پاداش و تنبیه عادلانه، می‌تواند به بهبود فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی کمک کند.

۴-۵- چارچوب‌های نظری مرتبط با فرهنگ سازمانی و ایمنی

برای درک بهتر نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی، می‌توان از چارچوب‌های نظری مختلفی استفاده کرد.

- تئوری منابع انسانی (Human Resource Theory): این تئوری، بر اهمیت سرمایه‌گذاری در کارکنان و ایجاد یک محیط کار مثبت و حمایتی تأکید می‌کند. بر اساس این تئوری، سازمان‌هایی که به کارکنان خود ارزش می‌دهند، به آن‌ها آموزش می‌دهند و فرصت‌های پیشرفت را فراهم می‌کنند، می‌توانند عملکرد ایمنی خود را بهبود بخشند.
- تئوری یادگیری سازمانی (Organizational Learning Theory): این تئوری، بر اهمیت یادگیری از تجربیات گذشته، به ویژه حوادث و سوانح، تأکید می‌کند. بر اساس این تئوری، سازمان‌هایی که سیستم‌های قوی برای گزارش‌دهی، بررسی و تجزیه و تحلیل حوادث دارند و از این تجربیات برای بهبود رویه‌های ایمنی خود استفاده می‌کنند، می‌توانند فرهنگ ایمنی قوی‌تری ایجاد کنند.
- تئوری رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership Theory): این تئوری، بر نقش رهبران در ایجاد یک چشم‌انداز روشن، الهام بخشیدن به کارکنان و توانمندسازی آن‌ها تأکید می‌کند. بر اساس این تئوری، رهبرانی که از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند، می‌توانند فرهنگ ایمنی قوی‌تری در سازمان ایجاد کنند.
- تئوری سیستم‌های پیچیده (Complex Systems Theory): این تئوری، سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های پیچیده و پویا در نظر می‌گیرد که از اجزای متعددی تشکیل شده‌اند و با یکدیگر تعامل دارند. بر اساس این تئوری، ایمنی، نتیجه تعامل پیچیده بین

عوامل مختلف انسانی، سازمانی و فنی است و برای ارتقای ایمنی، نیازمند درک این تعاملات هستیم.

۴-۶- جمع‌بندی و تبیین جایگاه پژوهش حاضر

با بررسی مطالعات پیشین، مشخص می‌شود که فرهنگ سازمانی و فرهنگ ایمنی، نقش مهمی در ارتقای ایمنی و کاهش حوادث در سازمان‌های مختلف، از جمله یگان‌های نظامی، ایفا می‌کنند. با این حال، استقرار یک فرهنگ ایمنی قوی در یگان‌های نظامی، با چالش‌های متعددی مواجه است که نیازمند توجه ویژه و ارائه راهکارهای مناسب است.

مطالعات پیشین، بیشتر بر بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد ایمنی، شناسایی عوامل مؤثر بر فرهنگ ایمنی و ارائه راهکارهای کلی برای بهبود فرهنگ ایمنی تمرکز داشته‌اند. با این حال، تعداد مطالعاتی که به طور خاص به بررسی فرهنگ سازمانی و ایمنی در یگان‌های نظامی پرداخته‌اند، محدود است. همچنین، بسیاری از مطالعات پیشین، از رویکردهای کمی و پیمایشی برای بررسی فرهنگ ایمنی استفاده کرده‌اند و به بررسی عمیق و کیفی ابعاد مختلف فرهنگ ایمنی نپرداخته‌اند.

پژوهش حاضر، با هدف پر کردن این شکاف‌های پژوهشی، به بررسی عمیق و کیفی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی یگان‌های نظامی می‌پردازد. این پژوهش، با استفاده از یک روش‌شناسی ترکیبی (کمی و کیفی)، به بررسی ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی و فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی می‌پردازد و عوامل مؤثر بر این فرهنگ‌ها را شناسایی می‌کند.

پژوهش حاضر، با ارائه یک چارچوب مفهومی جامع و یک مدل عملی برای ارتقای فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی، می‌تواند به مدیران و فرماندهان نظامی در بهبود ایمنی و کاهش حوادث کمک کند. نتایج این پژوهش، می‌تواند به تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی مؤثر برای ارتقای فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی منجر شود.

۵- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به منظور بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی یگان‌های نظامی، از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی است. با توجه به ماهیت اکتشافی و هدف درک عمیق‌تر پدیده‌های

مرتبط با فرهنگ سازمانی و ایمنی، در این پژوهش از جمع‌آوری داده‌های جدید خودداری شده و تمرکز اصلی بر تحلیل اسناد و مدارک موجود معطوف گردیده است. بدین منظور، مجموعه‌ای از اسناد و مدارک سازمانی شامل خط‌مشی‌های ایمنی، دستورالعمل‌های اجرایی، گزارش‌های مربوط به حوادث و سوانح، سوابق بازرسی‌های ایمنی و ارزیابی‌های ریسک، و نیز مقالات علمی و پژوهشی منتشر شده در مجلات معتبر داخلی و خارجی و مطالعات موردی در زمینه ایمنی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مشابه (اعم از نظامی و غیرنظامی) به عنوان منابع اصلی اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته‌اند. اسناد و مدارک سازمانی با هدف شناخت دقیق‌تر وضعیت موجود ایمنی و فرهنگ حاکم بر یگان‌های نظامی مورد بررسی قرار گرفته و مقالات و مطالعات علمی نیز به منظور تبیین چارچوب‌های نظری مرتبط و شناسایی بهترین تجارب و الگوهای موفق در ارتقای ایمنی و فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش با استفاده از تکنیک‌های تحلیل محتوا و تحلیل تطبیقی صورت گرفته است. در مرحله تحلیل محتوا، اسناد و مدارک سازمانی به صورت دقیق بررسی شده و مفاهیم و الگوهای مرتبط با فرهنگ سازمانی و ایمنی شناسایی و کدگذاری شده‌اند. در مرحله تحلیل تطبیقی، یافته‌های حاصل از تحلیل اسناد و مدارک سازمانی با نتایج مطالعات علمی و تجارب سازمان‌های مشابه مقایسه شده و نقاط قوت و ضعف وضعیت موجود در یگان‌های نظامی مورد بررسی ارزیابی قرار گرفته است. در نهایت، با تلفیق و تفسیر یافته‌های حاصل از این تحلیل‌ها، راهکارهای عملی و مبتنی بر شواهد برای تقویت فرهنگ سازمانی و ارتقای ایمنی در یگان‌های نظامی پیشنهاد گردیده است.

۶- یافته‌های پژوهش

۶-۱- نقش محوری رهبری تحول‌آفرین در شکل‌دهی فرهنگ ایمنی: از شعار تا عمل

یکی از محوری‌ترین یافته‌های این پژوهش، نقش تعیین‌کننده رهبری تحول‌آفرین در ایجاد و تقویت فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی است. برخلاف سبک‌های رهبری سنتی که بیشتر بر انطباق با قوانین، اجرای دستورات و حفظ نظم تمرکز دارند، رهبری تحول‌آفرین با ایجاد یک چشم‌انداز الهام‌بخش در مورد ایمنی، انگیزه و تعهد کارکنان را برای مشارکت فعال در فعالیت‌های ایمنی افزایش می‌دهد.

این سبک رهبری بر چهار عنصر کلیدی استوار است:

(۱) نفوذ آرمانی (Idealized Influence): رهبران تحول‌آفرین به عنوان الگوهایی

رفتاری برای کارکنان عمل می‌کنند. آن‌ها ارزش‌های ایمنی را به طور مداوم به نمایش می‌گذارند و رفتارهای ایمن را در تمامی جنبه‌های کار خود رعایت می‌کنند. این رفتارها نه تنها شامل پیروی از قوانین و مقررات ایمنی می‌شود، بلکه شامل توجه فعال به ایمنی دیگران و ترویج فرهنگ ایمنی در محیط کار نیز می‌گردد.

(۲) الهام‌بخشی (Inspirational Motivation): رهبران تحول‌آفرین با ایجاد یک

چشم‌انداز جذاب و الهام‌بخش در مورد ایمنی، کارکنان را به تلاش برای دستیابی به اهداف ایمنی تشویق می‌کنند. آن‌ها به جای تکیه بر ترس و اجبار، از انگیزه درونی کارکنان برای رعایت ایمنی استفاده می‌کنند. این رهبران با بیان داستان‌های موفقیت در زمینه ایمنی، به کارکنان نشان می‌دهند که ایمنی نه تنها یک الزام قانونی، بلکه یک ارزش اخلاقی و انسانی است.

(۳) تحریک ذهنی (Intellectual Stimulation): رهبران تحول‌آفرین با تشویق

کارکنان به تفکر انتقادی و ارائه راهکارهای نوآورانه برای بهبود ایمنی، آن‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند. آن‌ها به نظرات و پیشنهادات کارکنان در مورد مسائل ایمنی گوش می‌دهند و از آن‌ها برای بهبود رویه‌ها و فرآیندهای ایمنی استفاده می‌کنند.

(۴) ملاحظه‌گری فردی (Individualized Consideration): رهبران تحول‌آفرین به

نیازها و نگرانی‌های فردی کارکنان در مورد ایمنی توجه می‌کنند. آن‌ها با ارائه آموزش و راهنمایی مناسب، به کارکنان کمک می‌کنند تا مهارت‌های لازم برای انجام کارها به صورت ایمن را کسب کنند. آن‌ها همچنین با ایجاد یک فضای حمایتی، به کارکنان اجازه می‌دهند تا بدون ترس از انتقاد یا تنبیه، نگرانی‌های خود را در مورد مسائل ایمنی مطرح کنند.

مثال‌هایی از محیط‌های نظامی:

فرمانده یک یگان مهندسی رزمی: این فرمانده با برگزاری جلسات منظم با کارکنان در تمامی سطوح، به تبادل نظر در مورد مسائل ایمنی می پرداخت و از آن ها می خواست تا تجربیات و پیشنهادات خود را برای بهبود ایمنی به اشتراک بگذارند. او همچنین با حضور فعال در محل کار، به کارکنان نشان می داد که به ایمنی آن ها اهمیت می دهد و از آن ها حمایت می کند. در نتیجه این اقدامات، تعداد حوادث ناشی از کار در این یگان به طور قابل توجهی کاهش یافت.

در مثالی دیگر فرمانده یک پایگاه هوایی، این فرمانده با ایجاد یک برنامه آموزشی جامع برای تمامی کارکنان در زمینه ایمنی، تلاش کرد تا آگاهی آن ها را در مورد خطرات و ریسک های موجود در محیط کار افزایش دهد. او همچنین با ایجاد یک سیستم پاداش برای کارکنانی که رفتارهای ایمن را رعایت می کردند، انگیزه آن ها را برای مشارکت فعال در فعالیت های ایمنی افزایش داد. در نتیجه این اقدامات، فرهنگ ایمنی در این پایگاه هوایی به طور قابل توجهی بهبود یافت و میزان حوادث و سوانح کاهش یافت.

به عنوان مثال فرمانده یک ناو جنگی: این فرمانده با ایجاد یک سیستم گزارش دهی ناشناس برای حوادث و خطرات، به کارکنان اجازه داد تا بدون ترس از تنبیه، مشکلات ایمنی را گزارش دهند. این سیستم به او کمک کرد تا مشکلات ایمنی را به سرعت شناسایی کرده و برای رفع آن ها اقدام کند. علاوه بر این، او با ایجاد یک کمیته ایمنی متشکل از نمایندگان تمامی سطوح سازمانی، تلاش کرد تا مشارکت کارکنان را در فرآیند تصمیم گیری در مورد مسائل ایمنی افزایش دهد.

ارتباط با تئوری های مرتبط:

- تئوری رهبری تحول آفرین (Transformational Leadership Theory): این تئوری، که توسط برنز (Burns, 1978) و بس (Bass, 1985) توسعه یافته است، بر اهمیت رهبران در ایجاد یک چشم انداز روشن، الهام بخشیدن به کارکنان و توانمندسازی آن ها تأکید می کند. رهبران تحول آفرین با ایجاد انگیزه در کارکنان و تشویق آن ها به فراتر رفتن از انتظارات، می توانند فرهنگ ایمنی را به طور قابل توجهی بهبود بخشند.
- تئوری خودتعیین گری (Self-Determination Theory): این تئوری، که توسط دسی و رایان (Deci & Ryan, 1985) توسعه یافته است، بر اهمیت خودمختاری، شایستگی و ارتباط پذیری در ایجاد انگیزه و تعهد در افراد تأکید می کند. رهبران تحول آفرین با

ایجاد یک محیط کار که در آن کارکنان احساس خودمختاری، شایستگی و ارتباط‌پذیری می‌کنند، می‌توانند انگیزه آن‌ها را برای رعایت قوانین ایمنی و مشارکت فعال در فعالیت‌های ایمنی افزایش دهند.

۶-۲- نقش ارتباطات باز و مؤثر در افزایش آگاهی و کاهش ریسک

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ارتباطات باز و مؤثر به عنوان یک زیربنای اساسی در فرهنگ ایمنی، نقش حیاتی در افزایش آگاهی کارکنان از خطرات و ریسک‌های موجود در محیط کار، ترویج رفتارهای ایمن و کاهش احتمال وقوع حوادث و سوانح دارد. در یگان‌هایی که فرهنگ ارتباطی سالم و شفاف حاکم است، کارکنان قادرند به سهولت دغدغه‌ها، پیشنهادات، و حتی گزارش‌های مربوط به حوادث را بدون واژه‌ها از تنبیه یا انتقاد به سطوح بالادستی منتقل کنند. این مهم، از طریق ایجاد فضایی سرشار از اعتماد متقابل و احترام بین کارکنان و مدیران میسر می‌شود.

ارتباطات مؤثر در زمینه ایمنی تنها محدود به انتقال اطلاعات از بالا به پایین نیست، بلکه شامل تعاملات دوسویه و چندسویه در تمامی سطوح سازمان می‌شود. به عبارت دیگر، اطلاعات مربوط به ایمنی باید به صورت آزادانه و شفاف در تمامی بخش‌های سازمان جریان داشته باشد و کارکنان باید احساس کنند که در فرآیند تبادل اطلاعات ایمنی نقش فعالی دارند. این نوع ارتباطات نه تنها به افزایش آگاهی کارکنان از خطرات و ریسک‌ها کمک می‌کند، بلکه به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا در شناسایی و مدیریت این خطرات نقش مؤثری ایفا کنند.

اجزای کلیدی ارتباطات باز و مؤثر در فرهنگ ایمنی:

- ۱) گزارش‌دهی آسان و بدون مجازات: ایجاد سازوکارهایی که کارکنان بتوانند به سهولت و بدون ترس از مجازات یا انتقام، حوادث، خطرات احتمالی و نگرانی‌های خود را در رابطه با مسائل ایمنی گزارش دهند. سیستم‌های گزارش‌دهی ناشناس (Anonymous reporting systems) می‌توانند در این زمینه بسیار مؤثر باشند.

۲) بازخورد سازنده: مدیران باید پس از دریافت گزارش‌های مربوط به مسائل ایمنی، به سرعت و به صورت سازنده به آن‌ها پاسخ دهند. این پاسخ‌ها باید شامل توضیحاتی در مورد اقدامات انجام شده برای رفع مشکلات گزارش شده و قدردانی از کارکنانی باشد که در شناسایی این مشکلات مشارکت داشته‌اند.

۳) آموزش و آگاهی‌رسانی: سازمان‌ها باید به طور منظم دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های آگاهی‌رسانی در مورد مسائل ایمنی برگزار کنند. این دوره‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که برای تمامی کارکنان در تمامی سطوح سازمان قابل فهم و کاربردی باشند.

۴) ارتباطات چهره به چهره: در کنار ارتباطات رسمی از طریق ایمیل، بخشنامه‌ها و اطلاعیه‌ها، ارتباطات چهره به چهره نیز نقش مهمی در ترویج فرهنگ ایمنی ایفا می‌کند. مدیران باید به طور منظم با کارکنان خود دیدار کنند و در مورد مسائل ایمنی با آن‌ها صحبت کنند. این دیدارها فرصتی برای ایجاد ارتباطات صمیمی و اعتمادساز است.

مثال‌ها از محیط‌های نظامی:

- نیروی دریایی ایالات متحده: پس از یک سری حوادث دریایی مرگبار، نیروی دریایی ایالات متحده یک برنامه جامع برای بهبود فرهنگ ایمنی خود اجرا کرد. یکی از اجزای کلیدی این برنامه، ایجاد یک سیستم گزارش‌دهی باز و شفاف بود که به کارکنان اجازه می‌داد بدون ترس از تنبیه، نگرانی‌های خود را در مورد مسائل ایمنی گزارش دهند. این سیستم به شناسایی و رفع بسیاری از مشکلات ایمنی کمک کرد و منجر به کاهش قابل توجهی در تعداد حوادث دریایی شد.
- ارتش استرالیا: ارتش استرالیا یک برنامه آموزشی برای تمامی افسران خود در زمینه ارتباطات مؤثر در محیط‌های پرخطر طراحی کرده است. این برنامه به افسران آموزش می‌دهد که چگونه به طور واضح و مؤثر با زیردستان خود ارتباط برقرار کنند و چگونه به نگرانی‌های آن‌ها در مورد مسائل ایمنی گوش دهند. نتایج این برنامه نشان داده است که افسرانی که این آموزش را دیده‌اند، قادرند فرهنگ ایمنی قوی‌تری در یگان‌های خود ایجاد کنند.

ارتباط با تئوری‌های مرتبط:

- تئوری تبادل رهبر-عضو (Leader-Member Exchange Theory) این تئوری، که توسط گراین و لیدن (Graen & Liedens, 1980) توسعه یافته است، بر اهمیت روابط با کیفیت بین رهبران و اعضای گروه تأکید می‌کند. زمانی که رهبران و اعضای گروه روابط قوی و مبتنی بر اعتماد متقابل داشته باشند، ارتباطات بین آن‌ها بازتر و مؤثرتر خواهد بود. این موضوع می‌تواند منجر به بهبود عملکرد ایمنی شود.
- تئوری مدیریت اطلاعات (Information Management Theory) این تئوری بر اهمیت جمع‌آوری، پردازش، ذخیره و توزیع اطلاعات در سازمان‌ها تأکید می‌کند. سازمان‌هایی که سیستم‌های مدیریت اطلاعات قوی دارند، قادرند اطلاعات مربوط به ایمنی را به طور مؤثرتری مدیریت کنند و در نتیجه تصمیمات بهتری در مورد مسائل ایمنی بگیرند.

۶-۳- تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر بهبود مستمر عملکرد ایمنی

یکی از مهم‌ترین عوامل در ارتقای مستمر سطح ایمنی در یگان‌های نظامی، وجود یک فرهنگ یادگیری سازمانی قوی است. در چنین فرهنگی، حوادث و سوانح به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و بهبود در نظر گرفته می‌شوند، نه به عنوان اشتباهات فردی که باید پنهان شوند. این رویکرد، مستلزم تغییر نگرش نسبت به خطاها و ایجاد فضایی است که در آن کارکنان بتوانند بدون ترس از سرزنش یا تنبیه، تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و از اشتباهات خود و دیگران درس بگیرند.

فرهنگ یادگیری سازمانی در ایمنی، از چندین عنصر کلیدی تشکیل شده است:

- (۱) گزارش‌دهی حوادث و سوانح: تشویق کارکنان به گزارش‌دهی تمامی حوادث و سوانح، حتی مواردی که به ظاهر جزئی و بی‌اهمیت هستند. این گزارش‌دهی باید به صورت غیرقضاتوی و با هدف شناسایی علل ریشه‌ای حوادث انجام شود. سیستم‌های گزارش‌دهی ناشناس می‌توانند در این زمینه بسیار مفید باشند، زیرا به کارکنان این اطمینان را می‌دهند که گزارش‌دهی آن‌ها عواقبی برایشان نخواهد داشت.

۲) تحلیل ریشه‌ای حوادث: انجام تحلیل‌های دقیق و عمیق برای شناسایی علل ریشه‌ای حوادث و سوانح. این تحلیل‌ها باید فراتر از بررسی عوامل سطحی و ظاهری رفته و به بررسی عوامل سازمانی، فرهنگی و مدیریتی که در وقوع حادثه نقش داشته‌اند، بپردازند. استفاده از ابزارهایی مانند نمودار استخوان ماهی (Fishbone diagram) و تحلیل ۵ چرا (5 Whys) می‌تواند در این زمینه کمک‌کننده باشد.

۳) اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات: به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات حاصل از تحلیل حوادث و سوانح با تمامی کارکنان سازمان. این اشتراک‌گذاری می‌تواند از طریق برگزاری جلسات آموزشی، انتشار بولتن‌های ایمنی، ایجاد پایگاه‌های داده قابل جستجو و سایر روش‌های ارتباطی انجام شود.

۴) اعمال تغییرات و بهبودها: استفاده از نتایج تحلیل حوادث و سوانح برای اعمال تغییرات و بهبودها در رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، تجهیزات و سیستم‌های ایمنی. این تغییرات باید به صورت سیستماتیک و با هدف جلوگیری از تکرار حوادث مشابه در آینده انجام شوند.

۵) ارزیابی اثربخشی: ارزیابی منظم اثربخشی اقدامات انجام شده برای بهبود ایمنی. این ارزیابی می‌تواند از طریق بررسی شاخص‌های عملکرد ایمنی، نظرسنجی از کارکنان و سایر روش‌های اندازه‌گیری انجام شود.

مثال‌ها از محیط‌های نظامی:

- نیروی هوایی ایالات متحده: نیروی هوایی ایالات متحده یک سیستم جامع برای گزارش‌دهی، تحلیل و پیگیری حوادث و سوانح هوایی دارد. این سیستم به نیروی هوایی کمک کرده است تا به طور مداوم عملکرد ایمنی خود را بهبود بخشد و از وقوع حوادث مشابه در آینده جلوگیری کند. پس از هر حادثه، یک تیم تحقیق و تفحص تشکیل می‌شود تا علل ریشه‌ای وقوع حادثه را بررسی کند و پیشنهادهایی برای بهبود ایمنی ارائه دهد. این پیشنهادهای به طور جدی مورد بررسی قرار گرفته و در صورت امکان، در رویه‌ها و دستورالعمل‌های عملیاتی اعمال می‌شوند.

- ارتش بریتانیا: ارتش بریتانیا یک برنامه آموزشی برای تمامی کارکنان خود در زمینه مدیریت ریسک و یادگیری از حوادث دارد. این برنامه به کارکنان آموزش می‌دهد که چگونه خطرات و ریسک‌های موجود در محیط کار را شناسایی کنند، آن‌ها را ارزیابی کنند و اقداماتی برای کاهش آن‌ها انجام دهند. همچنین به آن‌ها آموزش داده می‌شود که چگونه از حوادث و سوانح درس بگیرند و از تکرار آن‌ها در آینده جلوگیری کنند.
- سپاه تفنگداران دریایی ایالات متحده: سپاه تفنگداران دریایی ایالات متحده یک سیستم برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به حوادث و سوانح دارد. این سیستم به تفنگداران دریایی کمک می‌کند تا الگوهای حوادث را شناسایی کنند و اقدامات پیشگیرانه مناسبی را اتخاذ کنند. به عنوان مثال، اگر مشخص شود که تعداد زیادی از حوادث در حین تمرینات نظامی رخ می‌دهند، ممکن است تصمیم گرفته شود که مدت زمان تمرینات کاهش یابد یا آموزش‌های بیشتری به کارکنان در زمینه ایمنی ارائه شود.

ارتباط با تئوری‌های مرتبط:

- تئوری یادگیری سازمانی (Organizational Learning Theory): این تئوری، که توسط آرجیس و شون (Argyris & Schön, 1978) توسعه یافته است، بر اهمیت یادگیری از تجربیات گذشته، به ویژه حوادث و سوانح، تأکید می‌کند. بر اساس این تئوری، سازمان‌هایی که سیستم‌های قوی برای گزارش‌دهی، بررسی و تجزیه و تحلیل حوادث دارند و از این تجربیات برای بهبود رویه‌های ایمنی خود استفاده می‌کنند، می‌توانند فرهنگ ایمنی قوی‌تری ایجاد کنند.
- تئوری مدیریت دانش (Knowledge Management Theory): این تئوری بر اهمیت شناسایی، ایجاد، ذخیره، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش در سازمان‌ها تأکید می‌کند. سازمان‌هایی که سیستم‌های مدیریت دانش قوی دارند، می‌توانند دانش مربوط به ایمنی را به طور مؤثرتری مدیریت کنند و در نتیجه تصمیمات بهتری در مورد مسائل ایمنی بگیرند.

۴-۶- نقش نظام پاداش و تنبیه عادلانه در تقویت رفتارهای ایمن

وجود یک نظام پاداش و تنبیه عادلانه یکی دیگر از عوامل کلیدی در ایجاد و تقویت فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی است. این نظام باید به گونه‌ای طراحی شود که رفتارهای ایمن به طور مناسب مورد تشویق قرار گیرند و رفتارهای نایمن به طور مناسب مورد تنبیه قرار گیرند. هدف از این نظام، ایجاد انگیزه در کارکنان برای رعایت قوانین ایمنی و جلوگیری از رفتارهایی است که می‌توانند منجر به حوادث و سوانح شوند.

اجزای کلیدی یک نظام پاداش و تنبیه عادلانه:

۱) شفافیت: معیارها و ضوابط مربوط به پاداش و تنبیه باید به صورت واضح و شفاف به تمامی کارکنان اطلاع‌رسانی شوند. کارکنان باید بدانند چه رفتارهایی تشویق می‌شوند و چه رفتارهایی تنبیه می‌شوند.

۲) عدالت: پاداش‌ها و تنبیهات باید بر اساس عملکرد واقعی کارکنان و بدون هیچ‌گونه تبعیضی اعمال شوند. تصمیمات مربوط به پاداش و تنبیه باید بر اساس شواهد و مدارک مستند اتخاذ شوند.

۳) تناسب: پاداش‌ها و تنبیهات باید با نوع و شدت رفتار متناسب باشند. رفتارهای ایمن برجسته باید با پاداش‌های قابل توجه و رفتارهای نایمن جدی باید با تنبیهات سخت‌گیرانه پاسخ داده شوند.

۴) ثبات: نظام پاداش و تنبیه باید به صورت ثابت و مداوم در طول زمان اعمال شود. تغییرات مکرر در نظام پاداش و تنبیه می‌تواند باعث ایجاد سردرگمی و بی‌اعتمادی در کارکنان شود.

انواع پاداش‌ها و تنبیهات:

- پاداش‌های مالی: افزایش حقوق، پاداش‌های نقدی، اعطای سهام و سایر مزایای مالی.
- پاداش‌های غیرمالی: تقدیرنامه‌ها، جوایز، ترفیع رتبه، فرصت‌های آموزشی و سایر مزایای غیرمالی.
- توبیخ شفاهی: تذکر و نصیحت به کارمند در مورد رفتار نایمن خود.

- توبیخ کتبی: ثبت رسمی رفتار نایمن کارمند در پرونده پرسنلی او.
- تعلیق از کار: محروم کردن کارمند از حضور در محل کار و دریافت حقوق برای مدت معینی.
- اخراج: خاتمه دادن به استخدام کارمند.

مثال‌ها از محیط‌های نظامی:

- ارتش کانادا: ارتش کانادا یک برنامه برای پاداش دادن به یگان‌هایی دارد که عملکرد ایمنی برجسته‌ای دارند. این پاداش می‌تواند شامل دریافت بودجه اضافی، تجهیزات جدید یا فرصت‌های آموزشی بیشتر باشد.
- نیروی دریایی سلطنتی بریتانیا: نیروی دریایی سلطنتی بریتانیا یک سیستم برای ارزیابی عملکرد ایمنی کشتی‌ها دارد. کشتی‌هایی که عملکرد ایمنی بالایی داشته باشند، مورد تقدیر قرار می‌گیرند و فرماندهان آن‌ها ترفیع رتبه دریافت می‌کنند.
- ارتش ایالات متحده: ارتش ایالات متحده برای تخلف از مقررات ایمنی، چه عمدی و چه ناشی از غفلت، مجازات‌های شدیدی در نظر می‌گیرد. این مجازات‌ها می‌تواند شامل توبیخ، تعلیق از کار، کاهش رتبه و حتی اخراج از ارتش باشد.

ارتباط با تئوری‌های مرتبط:

- تئوری تقویت (Reinforcement Theory): این تئوری، که توسط بی. اف. اسکینر (B. F. Skinner, 1938) توسعه یافته است، بیان می‌کند که رفتارهایی که پاداش دریافت می‌کنند، احتمال تکرار بیشتری دارند و رفتارهایی که تنبیه می‌شوند، احتمال تکرار کمتری دارند. بنابراین، با پاداش دادن به رفتارهای ایمن و تنبیه کردن رفتارهای نایمن، می‌توان فرهنگ ایمنی را تقویت کرد.
- تئوری عدالت سازمانی (Organizational Justice Theory): این تئوری بر اهمیت عدالت و انصاف در سازمان‌ها تأکید می‌کند. بر اساس این تئوری، زمانی که کارکنان احساس کنند که در سازمان به طور عادلانه‌ای با آن‌ها رفتار می‌شود، بیشتر احتمال

دارد که به سازمان اعتماد کنند، از قوانین و مقررات پیروی کنند و در فعالیت‌های سازمانی مشارکت کنند. بنابراین، ایجاد یک نظام پاداش و تنبیه عادلانه می‌تواند به تقویت فرهنگ ایمنی و بهبود عملکرد سازمانی کمک کند.

۵-۶- نقش فرهنگ ایمنی در ایجاد نظم سازمانی و اهمیت سلامت نیروی انسانی به منظور حفظ آمادگی رزمی

یافته‌ها حاکی از آن است که ایجاد و تقویت فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی، نه تنها به کاهش حوادث و سوانح کمک می‌کند، بلکه نقش بسزایی در ایجاد نظم سازمانی، اهمیت‌بخشی به سلامت نیروی انسانی و در نهایت، حفظ و ارتقای آمادگی رزمی ایفا می‌کند. در واقع، ایمنی و آمادگی رزمی دو روی یک سکه‌اند و نمی‌توان یکی را بدون توجه به دیگری محقق ساخت.

در یک یگان نظامی با فرهنگ ایمنی قوی، نظم و انضباط به عنوان یک ارزش بنیادین تلقی می‌شود. کارکنان به طور کامل از قوانین و مقررات آگاه بوده و به آن‌ها احترام می‌گذارند. رویه‌ها و فرآیندهای ایمنی به دقت رعایت شده و هرگونه تخطی از آن‌ها به سرعت و به طور مؤثر مورد رسیدگی قرار می‌گیرد. این نظم و انضباط، نه تنها در حوزه ایمنی، بلکه در تمامی جنبه‌های فعالیت‌های سازمانی تسری یافته و به ارتقای کارایی و اثربخشی کلی سازمان کمک می‌کند.

علاوه بر این، یک فرهنگ ایمنی قوی، به سلامت و رفاه کارکنان اهمیت ویژه‌ای می‌دهد. مدیران و فرماندهان، درک می‌کنند که نیروی انسانی سالم و باانگیزه، سرمایه اصلی سازمان است و حفظ سلامت آن‌ها، نه تنها یک وظیفه اخلاقی، بلکه یک ضرورت عملی است. از این رو، اقدامات پیشگیرانه برای حفظ سلامت جسمی و روانی کارکنان در اولویت قرار گرفته و برنامه‌های متنوعی برای ارتقای سلامت و رفاه آن‌ها اجرا می‌شود.

مصادیق و مثال‌ها:

- آموزش‌های مداوم و تخصصی: در یک گردان مکانیزه، تمامی پرسنل به صورت دوره‌ای در دوره‌های آموزشی تخصصی شرکت می‌کنند که در آن‌ها، علاوه بر مهارت‌های رزمی، بر اصول ایمنی در هنگام کار با تجهیزات سنگین، مهمات و مواد خطرناک نیز تأکید

می‌شود. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا خطرات و ریسک‌های موجود در محیط کار را شناسایی کرده و با رعایت اصول ایمنی، از وقوع حوادث جلوگیری کنند.

- برنامه‌های ارتقای سلامت جسمانی: در یک پایگاه هوایی، برنامه‌های منظم ورزشی و معاینات پزشکی دوره‌ای برای تمامی کارکنان برگزار می‌شود. این برنامه‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا سلامت جسمانی خود را حفظ کرده و از بروز بیماری‌های ناشی از کار جلوگیری کنند. همچنین، برنامه‌های مشاوره‌ای روان‌شناختی نیز برای کمک به کارکنان در مدیریت استرس و فشارهای روانی ناشی از کار در محیط‌های پرخطر ارائه می‌شود.

- تأمین تجهیزات ایمنی مناسب: در یک واحد مهندسی رزمی، تمامی کارکنان به تجهیزات ایمنی مناسب (مانند کلاه‌های ایمنی، دستکش‌ها، عینک‌های محافظ و لباس‌های ضد حریق) مجهز شده‌اند. این تجهیزات به کارکنان کمک می‌کند تا در برابر خطرات ناشی از کار با ماشین‌آلات سنگین، مواد منفجره و سایر خطرات محیطی محافظت شوند.

- رعایت استانداردهای ارگونومی: در یک مرکز فرماندهی و کنترل، تمامی ایستگاه‌های کاری مطابق با استانداردهای ارگونومی طراحی شده‌اند. این طراحی به کارکنان کمک می‌کند تا از آسیب‌های ناشی از نشستن طولانی‌مدت و استفاده از رایانه جلوگیری کنند.

ارتباط با تئوری‌های مرتبط:

- تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو (Maslow's Hierarchy of Needs): این تئوری بیان می‌کند که افراد ابتدا به دنبال ارضای نیازهای اساسی خود (مانند نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی) هستند و سپس به دنبال ارضای نیازهای سطح بالاتر (مانند نیاز به تعلق، احترام و خودشکوفایی) می‌روند. بنابراین، اگر سازمان به نیازهای ایمنی و سلامت کارکنان خود توجه نکند، نمی‌تواند انتظار داشته باشد که آن‌ها به بهترین نحو عمل کنند.

- تئوری مدیریت علمی تیلور (Taylor's Scientific Management Theory) این تئوری بر اهمیت کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها تأکید می‌کند. با این حال، تیلور نیز به اهمیت ایمنی و رفاه کارکنان توجه داشت و معتقد بود که سازمان‌ها باید شرایط کاری ایمن و سالمی را برای کارکنان خود فراهم کنند.

۶-۶- انطباق با الزامات بومی و اقتضائات نیروهای مسلح در طراحی و پیاده‌سازی فرهنگ ایمنی

یکی از جنبه‌های حیاتی در ایجاد یک فرهنگ ایمنی مؤثر در یگان‌های نظامی، انطباق با الزامات بومی و اقتضائات خاص نیروهای مسلح است. به عبارت دیگر، نمی‌توان یک الگو یا مدل فرهنگ ایمنی را به صورت یکسان برای تمامی یگان‌های نظامی در نظر گرفت. هر یگان، بسته به مأموریت، ساختار سازمانی، تجهیزات و شرایط محیطی خود، نیازمندی‌های ایمنی خاصی دارد که باید در طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های ایمنی مورد توجه قرار گیرند.

علاوه بر این، فرهنگ سازمانی حاکم بر نیروهای مسلح نیز نقش مهمی در تعیین اثربخشی برنامه‌های ایمنی ایفا می‌کند. نیروهای مسلح، به طور سنتی، فرهنگی سلسله‌مراتبی، انضباط‌محور و مأموریت‌گرا دارند. این ویژگی‌ها، می‌توانند هم به عنوان فرصت و هم به عنوان چالش در پیاده‌سازی فرهنگ ایمنی عمل کنند. از یک سو، نظم و انضباط حاکم بر نیروهای مسلح، می‌تواند به اجرای دقیق‌تر رویه‌ها و دستورالعمل‌های ایمنی کمک کند. از سوی دیگر، فرهنگ سلسله‌مراتبی ممکن است مانع از مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به ایمنی و گزارش‌دهی آزادانه حوادث و خطرات شود.

مصادیق و مثال‌ها:

- تفاوت‌های فرهنگی بین یگان‌های مختلف: در یک یگان دریایی، به دلیل شرایط خاص محیط کار (محدودیت فضا، رطوبت بالا، شرایط آب و هوایی نامساعد)، لازم است تا برنامه‌های ایمنی به گونه‌ای طراحی شوند که با این شرایط سازگار باشند. به عنوان مثال، استفاده از تجهیزات ایمنی سبک و مقاوم در برابر رطوبت و آموزش کارکنان در مورد نحوه مقابله با شرایط اضطراری در دریا از اهمیت بالایی برخوردار است. در مقابل،

در یک یگان زمینی، ممکن است نیاز به تأکید بیشتری بر ایمنی در هنگام کار با تجهیزات سنگین، مهمات و مواد منفجره باشد.

- تطبیق با ساختار سازمانی: ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی نیروهای مسلح، ایجاب می‌کند که برنامه‌های ایمنی به گونه‌ای طراحی شوند که از حمایت و پشتیبانی فرماندهان در تمامی سطوح برخوردار باشند. همچنین، باید سازوکارهایی برای مشارکت کارکنان در سطوح پایین‌تر در تصمیم‌گیری‌های مربوط به ایمنی ایجاد شود.
- انعطاف‌پذیری در مواجهه با شرایط غیرمنتظره: در محیط‌های نظامی، همواره احتمال وقوع شرایط غیرمنتظره و بحرانی وجود دارد. بنابراین، برنامه‌های ایمنی باید به گونه‌ای طراحی شوند که کارکنان بتوانند در این شرایط نیز به طور ایمن عمل کنند. این امر مستلزم آموزش‌های مکرر و تمرینات شبیه‌سازی است.

ارتباط با تئوری‌های مرتبط:

- تئوری اقتضایی مدیریت: (Contingency Theory of Management) این تئوری بیان می‌کند که هیچ روش واحدی برای مدیریت وجود ندارد و بهترین روش مدیریت، به شرایط خاص سازمان بستگی دارد. بنابراین، در زمینه ایمنی نیز نمی‌توان یک نسخه یکسان را برای تمامی یگان‌های نظامی تجویز کرد. برنامه‌های ایمنی باید بر اساس شرایط خاص هر یگان طراحی و پیاده‌سازی شوند.
- تئوری سیستم‌های پیچیده: (Complex Systems Theory) این تئوری بیان می‌کند که سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که از اجزای متعددی تشکیل شده‌اند و با یکدیگر تعامل دارند. بنابراین، برای بهبود ایمنی در سازمان‌ها، باید به تمامی اجزای سیستم توجه کرد و به دنبال راهکارهایی بود که تعاملات بین اجزا را بهبود بخشد.

۶-۷- نقش آموزش و آگاهی‌رسانی در نهادینه‌سازی فرهنگ ایمنی و ارتقای شایستگی کارکنان

آموزش و آگاهی‌رسانی، یکی از ارکان اساسی در ایجاد و حفظ فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی است. این فرآیند، نه تنها به کارکنان کمک می‌کند تا دانش و مهارت‌های لازم برای انجام کارها

به صورت ایمن را کسب کنند، بلکه با افزایش آگاهی آن‌ها از خطرات و ریسک‌های موجود در محیط کار، نگرش و رفتارهای آن‌ها را نسبت به ایمنی تغییر می‌دهد.

مصادیق و مثال‌ها:

- برنامه‌های آموزشی جامع و مداوم: یگان‌های نظامی موفق در زمینه ایمنی، برنامه‌های آموزشی جامع و مدونی را برای تمامی کارکنان خود در تمامی سطوح سازمانی اجرا می‌کنند. این برنامه‌ها، نه تنها شامل آموزش‌های اولیه در بدو استخدام می‌شود، بلکه شامل آموزش‌های دوره‌ای، آموزش‌های تخصصی و آموزش‌های ضمن خدمت نیز می‌گردد. به عنوان مثال، در یک پایگاه هوایی، تمامی کارکنان قبل از شروع به کار با هواپیماها، در یک دوره آموزشی فشرده شرکت می‌کنند که در آن، اصول ایمنی در هنگام کار با هواپیماها، نحوه استفاده از تجهیزات ایمنی و نحوه واکنش به شرایط اضطراری آموزش داده می‌شود.
- استفاده از روش‌های آموزشی متنوع و جذاب: برای افزایش اثربخشی آموزش‌ها، از روش‌های آموزشی متنوع و جذابی استفاده می‌شود. این روش‌ها می‌تواند شامل سخنرانی، نمایش فیلم، انجام تمرین‌های عملی، شبیه‌سازی شرایط واقعی، بازدید از محل کار و استفاده از فناوری‌های نوین (مانند واقعیت مجازی و واقعیت افزوده) باشد. به عنوان مثال، در یک یگان مهندسی رزمی، از شبیه‌سازهای رایانه‌ای برای آموزش کارکنان در مورد نحوه کار با ماشین‌آلات سنگین استفاده می‌شود. این شبیه‌سازها به کارکنان اجازه می‌دهد تا در یک محیط امن و کنترل‌شده، مهارت‌های لازم را کسب کنند.
- ارزیابی اثربخشی آموزش‌ها: برای اطمینان از اثربخشی آموزش‌ها، به طور منظم ارزیابی می‌شوند. این ارزیابی می‌تواند از طریق آزمون‌های کتبی، آزمون‌های عملی، نظرسنجی از کارکنان و بررسی شاخص‌های عملکرد ایمنی انجام شود.
- ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر: آموزش و آگاهی‌رسانی باید به عنوان یک فرآیند مستمر و پویا در سازمان تلقی شود. به عبارت دیگر، سازمان باید کارکنان را تشویق کند تا به

طور مداوم دانش و مهارت‌های خود را در زمینه ایمنی به روز کنند و از آخرین تحولات و بهترین شیوه‌ها آگاه باشند.

ارتباط با تئوری‌های مرتبط:

- تئوری یادگیری بزرگسالان (Andragogy) این تئوری، که توسط مالکوم نولز (Malcolm Knowles, 1980) توسعه یافته است، بیان می‌کند که بزرگسالان دارای ویژگی‌ها و نیازهای یادگیری خاصی هستند که باید در طراحی برنامه‌های آموزشی مورد توجه قرار گیرند. بر اساس این تئوری، برنامه‌های آموزشی برای بزرگسالان باید مبتنی بر تجربیات آن‌ها باشد، مرتبط با نیازهای واقعی آن‌ها باشد، فعالانه آن‌ها را در فرآیند یادگیری مشارکت دهد و به آن‌ها اجازه دهد تا کنترل بیشتری بر فرآیند یادگیری خود داشته باشند.

- تئوری شناختی اجتماعی (Social Cognitive Theory) این تئوری، که توسط آلبرت بندورا (Albert Bandura, 1977) توسعه یافته است، بر اهمیت مشاهده، الگوبرداری و تقویت در یادگیری تأکید می‌کند. بر اساس این تئوری، کارکنان با مشاهده رفتار دیگران (به ویژه رهبران خود)، الگوبرداری از آن‌ها و دریافت بازخورد مثبت در مورد رفتارهای ایمن خود، یاد می‌گیرند که چگونه به طور ایمن عمل کنند.

۶-۸- نقش مدیریت ریسک در پیشگیری از حوادث و ارتقای فرهنگ ایمنی

مدیریت ریسک، فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا خطرات و ریسک‌های موجود در محیط کار را شناسایی کرده، آن‌ها را ارزیابی کنند و اقداماتی برای کاهش یا حذف آن‌ها انجام دهند. مدیریت ریسک، نه تنها یک ابزار فنی برای پیشگیری از حوادث است، بلکه یک عنصر کلیدی در ایجاد و تقویت فرهنگ ایمنی نیز محسوب می‌شود.

مصادیق و مثال‌ها:

- شناسایی خطرات و ارزیابی ریسک: یگان‌های نظامی موفق در زمینه ایمنی، به طور منظم فرآیندهای شناسایی خطرات و ارزیابی ریسک را انجام می‌دهند. این فرآیندها

شامل بررسی تمامی فعالیت‌ها و فرآیندهای کاری، شناسایی خطرات و ریسک‌های مرتبط با آن‌ها، ارزیابی احتمال وقوع و شدت خسارت ناشی از هر ریسک و تعیین اولویت برای اقدام است.

- اجرای اقدامات کنترلی: پس از ارزیابی ریسک‌ها، اقدامات کنترلی مناسب برای کاهش یا حذف آن‌ها اجرا می‌شود. این اقدامات می‌تواند شامل تغییر در طراحی تجهیزات، استفاده از تجهیزات ایمنی، آموزش کارکنان، تغییر در رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و یا حذف کامل فعالیت پرخطر باشد.
- پایش و ارزیابی مستمر: اثربخشی اقدامات کنترلی به طور مستمر پایش و ارزیابی می‌شود. این پایش و ارزیابی، به سازمان کمک می‌کند تا اطمینان حاصل کند که اقدامات کنترلی به درستی کار می‌کنند و ریسک‌ها به طور مؤثر مدیریت می‌شوند.
- ترویج فرهنگ آگاهی از ریسک: سازمان، کارکنان را تشویق می‌کند تا در مورد خطرات و ریسک‌های موجود در محیط کار آگاه باشند و در فرآیند مدیریت ریسک مشارکت کنند. این امر می‌تواند از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، ایجاد کمپین‌های آگاهی‌رسانی و ایجاد فرصت‌هایی برای کارکنان برای ارائه پیشنهادات خود در مورد مدیریت ریسک انجام شود.

ارتباط با تئوری‌های مرتبط:

- تئوری کنترل (Control Theory): این تئوری بر اهمیت داشتن کنترل بر محیط کار و شرایط کاری تأکید می‌کند. سازمان‌هایی که به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا کنترل بیشتری بر نحوه انجام کار خود داشته باشند، بیشتر احتمال دارد که فرهنگ ایمنی قوی‌تری ایجاد کنند.
- تئوری سیستم‌های ایمن (Safe Systems Theory): این تئوری بر این ایده تأکید می‌کند که ایمنی باید به عنوان یک ویژگی ذاتی در طراحی سیستم‌ها و فرآیندها در نظر گرفته شود. سازمان‌هایی که از این تئوری پیروی می‌کنند، به جای تمرکز بر

خطاهای فردی، بر روی ایجاد سیستم‌هایی تمرکز می‌کنند که احتمال وقوع خطاها را کاهش داده و از ایجاد خسارت جلوگیری می‌کنند.

۶-۹- اهمیت عدالت رویه‌ای و تعاملی در تقویت اعتماد و مشارکت کارکنان در برنامه‌های ایمنی

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای (Procedural Justice) و عدالت تعاملی (Interactional Justice) نقش بسزایی در تقویت اعتماد کارکنان به مدیریت و افزایش مشارکت آن‌ها در برنامه‌های ایمنی ایفا می‌کنند. درک کارکنان از عادلانه بودن فرآیندهایی که برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل ایمنی به کار می‌روند (عدالت رویه‌ای)، و نحوه رفتار مدیران با آن‌ها (عدالت تعاملی)، به طور مستقیم بر تمایل آن‌ها برای رعایت قوانین ایمنی، گزارش‌دهی حوادث و مشارکت در فعالیتهای ایمنی تأثیر می‌گذارد.

(۱) عدالت رویه‌ای:

عدالت رویه‌ای به درک کارکنان از عادلانه بودن فرآیندهایی اطلاق می‌شود که برای تصمیم‌گیری‌ها در سازمان به کار می‌روند. این شامل موارد زیر است:

- شفافیت رویه‌ها: کارکنان باید از رویه‌ها و فرآیندهایی که برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل ایمنی به کار می‌روند، آگاه باشند. این رویه‌ها باید به صورت واضح و قابل فهم برای تمامی کارکنان تشریح شوند.
- ثبات رویه‌ها: رویه‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری باید به صورت یکنواخت و بدون تبعیض برای تمامی کارکنان اعمال شوند.
- دقت رویه‌ها: تصمیمات باید بر اساس اطلاعات دقیق و قابل اعتماد گرفته شوند.
- قابلیت تصحیح: کارکنان باید فرصت داشته باشند تا اعتراضات و نگرانی‌های خود را در مورد تصمیمات مربوط به ایمنی مطرح کنند و مطمئن باشند که این اعتراضات به طور جدی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

- نمایندگی: کارکنان باید فرصت داشته باشند تا در فرآیند تصمیم‌گیری در مورد مسائل ایمنی مشارکت کنند. این می‌تواند از طریق عضویت در کمیته‌های ایمنی، شرکت در جلسات بحث و تبادل نظر و ارائه پیشنهادات و انتقادات انجام شود.
- اخلاقی بودن: تصمیمات باید مطابق با ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای سازمان گرفته شوند.

۲) عدالت تعاملی:

عدالت تعاملی به نحوه رفتار مدیران با کارکنان، احترام گذاشتن به آن‌ها و ارائه توضیحات کافی در مورد تصمیمات مربوط می‌شود. این شامل موارد زیر است:

- احترام: مدیران باید با کارکنان با احترام و ادب رفتار کنند، به نظرات آن‌ها گوش دهند و به آن‌ها ارزش قائل شوند.
- شایستگی: مدیران باید به کارکنان نشان دهند که شایسته رهبری و مدیریت هستند و از دانش و مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل ایمنی برخوردارند.
- صداقت: مدیران باید در تعاملات خود با کارکنان صادق و روراست باشند و از ارائه اطلاعات نادرست یا گمراه‌کننده خودداری کنند.
- توجیه: مدیران باید توضیحات کافی و قانع‌کننده‌ای در مورد تصمیماتی که می‌گیرند، ارائه دهند و دلایل اتخاذ این تصمیمات را برای کارکنان تشریح کنند.
- همدلی: مدیران باید با کارکنان همدلی کنند و سعی کنند دیدگاه آن‌ها را درک کنند. آن‌ها باید به نگرانی‌ها و احساسات کارکنان در مورد مسائل ایمنی توجه کنند و تلاش کنند تا به آن‌ها پاسخ مناسب دهند.

مصادیق و مثال‌ها:

- تشکیل کمیته‌های ایمنی با حضور نمایندگان کارکنان: یک یگان نظامی برای افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به ایمنی، کمیته‌های ایمنی را تشکیل می‌دهد که در آن نمایندگانی از تمامی سطوح سازمانی حضور دارند. این کمیته‌ها به

طور منظم جلساتی برگزار می‌کنند تا در مورد مسائل ایمنی بحث و تبادل نظر کنند و پیشنهادهایی برای بهبود ایمنی ارائه دهند.

- ارائه توضیحات کافی در مورد حوادث و سوانح: پس از وقوع هر حادثه یا سانحه، مدیران به طور شفاف و صادقانه اطلاعات مربوط به حادثه را با کارکنان در میان می‌گذارند و دلایل وقوع حادثه و اقداماتی که برای جلوگیری از تکرار آن انجام خواهد شد را تشریح می‌کنند. این کار به افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت و بهبود فرهنگ ایمنی کمک می‌کند.

- برگزاری نظرسنجی‌های منظم از کارکنان در مورد مسائل ایمنی: یک یگان نظامی برای سنجش میزان رضایت کارکنان از رویه‌ها و فرآیندهای ایمنی، به طور منظم نظرسنجی‌هایی را برگزار می‌کند. نتایج این نظرسنجی‌ها به مدیران کمک می‌کند تا مشکلات موجود را شناسایی کرده و برای رفع آن‌ها اقدام کنند.

- رفتار محترمانه با کارکنان در هنگام بررسی حوادث: در هنگام بررسی حوادث و سوانح، مدیران به طور محترمانه و همدلانه با کارکنان رفتار می‌کنند و از متهم کردن آن‌ها به سهل‌انگاری یا بی‌احتیاطی خودداری می‌کنند. هدف از این بررسی‌ها، شناسایی علل ریشه‌ای حوادث و جلوگیری از تکرار آن‌ها است، نه مقصر جلوه دادن کارکنان.

ارتباط با تئوری‌های مرتبط:

- تئوری عدالت سازمانی (Organizational Justice Theory): این تئوری بر اهمیت عدالت و انصاف در سازمان‌ها تأکید می‌کند. بر اساس این تئوری، زمانی که کارکنان احساس کنند که در سازمان به طور عادلانه‌ای با آن‌ها رفتار می‌شود، بیشتر احتمال دارد که به سازمان اعتماد کنند، از قوانین و مقررات پیروی کنند و در فعالیت‌های سازمانی مشارکت کنند.

- تئوری تبادل اجتماعی (Social Exchange Theory): این تئوری بیان می‌کند که روابط بین افراد و سازمان‌ها بر اساس یک فرآیند تبادل متقابل استوار است. زمانی که کارکنان احساس کنند که سازمان به آن‌ها ارزش قائل است و با آن‌ها به طور عادلانه‌ای رفتار

می‌کند، بیشتر احتمال دارد که به سازمان وفادار بمانند و در جهت تحقق اهداف سازمانی تلاش کنند.

رعایت اصول عدالت رویه‌ای و تعاملی، می‌تواند به تقویت اعتماد و مشارکت کارکنان در برنامه‌های ایمنی کمک کند، و در نتیجه، منجر به بهبود عملکرد ایمنی و کاهش حوادث و سوانح در یگان‌های نظامی شود.

۷_ نتیجه گیری و پیشنهادات

این پژوهش با هدف بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای ایمنی یگان‌های نظامی انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی، به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رویه‌های مشترک، نقش بسیار مهمی در شکل‌دهی رفتارهای ایمن، پیشگیری از حوادث و سوانح و حفظ سلامت نیروی انسانی در یگان‌های نظامی ایفا می‌کند.

به طور خاص، این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین، ارتباطات باز و مؤثر، فرهنگ یادگیری سازمانی، نظام پاداش و تنبیه عادلانه، ایجاد نظم سازمانی، توجه به سلامت نیروی انسانی، انطباق با الزامات بومی و اقتضائات نیروهای مسلح، آموزش و آگاهی‌رسانی و مدیریت ریسک از جمله عوامل کلیدی در ایجاد و تقویت فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی هستند.

یافته‌های این پژوهش با تئوری‌های مرتبط در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی همخوانی دارد و بر اهمیت رویکردهای سیستمی و جامع‌نگر در مدیریت ایمنی تأکید می‌کند. به عبارت دیگر، برای ارتقای ایمنی در یگان‌های نظامی، نمی‌توان صرفاً بر اقدامات فنی و مهندسی تمرکز کرد، بلکه باید به ابعاد فرهنگی و رفتاری نیز توجه ویژه‌ای داشت.

این پژوهش همچنین نشان داد که عدالت رویه‌ای و تعاملی نقش مهمی در تقویت اعتماد کارکنان به مدیریت و افزایش مشارکت آن‌ها در برنامه‌های ایمنی ایفا می‌کند. زمانی که کارکنان احساس کنند که در سازمان به طور عادلانه‌ای با آن‌ها رفتار می‌شود، بیشتر احتمال دارد که از قوانین ایمنی پیروی کنند، حوادث و خطرات را گزارش دهند و در فعالیتهای ایمنی مشارکت کنند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، به مدیران و فرماندهان نظامی توصیه می‌شود که برای ارتقای ایمنی در یگان‌های تحت امر خود، بر روی ایجاد و تقویت فرهنگ ایمنی تمرکز کنند. این امر مستلزم ایجاد یک محیط کار است که در آن:

- ایمنی به عنوان یک ارزش اصلی مورد تأکید قرار گیرد.
 - رهبران به عنوان الگوهای رفتاری در رعایت قوانین ایمنی عمل کنند.
 - ارتباطات باز و مؤثر ترویج شود.
 - کارکنان تشویق شوند تا از اشتباهات خود درس بگیرند.
 - رفتارهای ایمن مورد تشویق و رفتارهای نایمن مورد تنبیه قرار گیرند.
 - سلامت و رفاه کارکنان در اولویت قرار گیرد.
 - نیازها و الزامات خاص یگان‌های مختلف در نظر گرفته شود.
 - آموزش و آگاهی‌رسانی به عنوان یک فرآیند مستمر و پویا تلقی شود.
 - مدیریت ریسک به عنوان یک ابزار کلیدی برای پیشگیری از حوادث به کار گرفته شود.
 - عدالت رویه‌ای و تعاملی در تمامی تعاملات و فرآیندها رعایت شود.
- با ایجاد چنین محیطی، می‌توان فرهنگ ایمنی را در یگان‌های نظامی نهادینه کرد و به طور قابل توجهی سطح ایمنی و آمادگی رزمی را ارتقا داد.
- بر اساس یافته‌های این پژوهش و تحلیل‌های انجام شده، پیشنهادات زیر به مدیران و فرماندهان یگان‌های نظامی ارائه می‌شود تا بتوانند فرهنگ ایمنی را تقویت کرده و سطح ایمنی یگان‌های خود را ارتقا دهند:

(۱) توسعه رهبری ایمنی‌محور و تحول‌آفرین: ایجاد و تقویت برنامه‌های توسعه رهبری که بر اهمیت ایمنی تأکید دارند و فرماندهان را برای الهام‌بخشی، توانمندسازی و ایجاد انگیزه در کارکنان برای رعایت ایمنی آموزش می‌دهند. تشویق فرماندهان به ایفای

نقش الگو در رعایت ایمنی، مشارکت فعال در فعالیتهای ایمنی و ایجاد فضایی که در آن کارکنان بتوانند به راحتی نگرانیهای خود را در مورد مسائل ایمنی مطرح کنند. ارزیابی عملکرد فرماندهان بر اساس میزان توجه آنها به ایمنی و بهبود مستمر شاخصهای ایمنی در یگانهای تحت امرشان.

(۲) استقرار یک سیستم ارتباطی باز، شفاف و دوسویه: ایجاد کانالهای ارتباطی متنوع (مانند جلسات منظم، خبرنامهها، ایمیلها و شبکههای اجتماعی) برای انتقال اطلاعات مربوط به ایمنی به تمامی سطوح سازمان. تشویق کارکنان به گزارشدهی فعال حوادث، خطرات و نگرانیهای ایمنی، بدون ترس از مجازات یا انتقاد. ایجاد سازوکارهایی برای دریافت و بررسی بازخورد کارکنان در مورد رویهها و فرآیندهای ایمنی و اعمال تغییرات لازم بر اساس این بازخوردها.

(۳) نهادینه سازی فرهنگ یادگیری مستمر و بهبود دائمی: توسعه یک فرآیند سیستماتیک برای بررسی و تحلیل حوادث و سوانح، به منظور شناسایی علل ریشه ای و ارائه راهکارهای پیشگیرانه. ایجاد یک پایگاه دانش مرکزی برای جمع آوری و به اشتراک گذاری درسهای آموخته شده از حوادث و سوانح، بهترین شیوهها و اطلاعات مربوط به ایمنی. تشویق کارکنان به مشارکت در فعالیتهای یادگیری و بهبود، مانند دورههای آموزشی، کارگاهها و پروژههای بهبود ایمنی.

(۴) تأمین منابع کافی و تخصیص عادلانه آنها به ایمنی: تخصیص بودجه کافی برای تأمین تجهیزات ایمنی، آموزش کارکنان و اجرای برنامههای پیشگیرانه. تأمین نیروی انسانی کافی و متخصص برای مدیریت و اجرای برنامههای ایمنی. اطمینان از اینکه منابع به طور عادلانه بین یگانهای مختلف توزیع میشوند و نیازهای ایمنی تمامی یگانها به طور کامل برآورده میشوند.

(۵) ایجاد یک نظام ارزیابی عملکرد و پاداش عادلانه و شفاف: تعیین شاخصهای کلیدی عملکرد (KPIs) برای سنجش اثربخشی برنامههای ایمنی و پیشرفت در بهبود فرهنگ ایمنی. ارزیابی منظم عملکرد ایمنی یگانها و کارکنان بر اساس این شاخصها. تشویق رفتارهای ایمن و عملکرد برتر در زمینه ایمنی از طریق پاداشهای نقدی، غیرنقدی و

فرصت‌های پیشرفت شغلی. اطمینان از اینکه نظام پاداش و تنبیه عادلانه، شفاف و به دور از هرگونه تبعیض است.

۸- منابع

۸-۱- منابع فارسی

- علیزاده، آ (۱۳۷۹)، سنجش فرهنگ ایمنی در محیط کار و ارائه راهکارهای ارتقای فرهنگی در ناجا. فصلنامه نظارت و بازرسی ۱۲ (۴۶)، ۵۸-۳۵.
- رستمی، ر و همکاران (۱۳۹۸) بررسی رابطه بین فرهنگ ایمنی و عملکرد ایمنی در صنایع نفت و گاز. مجله مهندسی ایمنی.
- دهقانی، الف و همکاران (۱۳۹۵)، بررسی وضعیت ایمنی و بهداشت شغلی در یکی از یگان‌های نظامی. مجله بهداشت و ایمنی کار، ۵ (۲)، ۱۲۳-۱۳۴.
- کشوری، الف و صادقی علوی، ه (۱۳۹۹)، توسعه رویکرد راهبردی در مهندسی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح (مطالعه موردی یکی از یگان‌های تابعه نیروهای مسلح با مأموریت سازندگی). مجله مقیمی، ف و همکاران (۱۳۹۶) بررسی عوامل مؤثر بر ایمنی در محیط کار یگان‌های نظامی. مجله مدیریت نظامی، ۱۷ (۶۵)، ۴۵-۶۰.
- محمدی، آ و همکاران (۱۳۹۸)، چالش‌های استقرار فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی. همایش ملی ایمنی و بهداشت شغلی.
- سند چشم انداز ۱۴۰۴ نیروهای مسلح.
- عمادی، م. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین فرهنگ ایمنی سازمانی و مدیریت ایمنی با در نظر گرفتن عوامل مؤثر. فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد ۲ (۱)، ۲۴-۳۲.
- محمدی، الف. و همکاران (۱۳۹۸). چالش‌های استقرار فرهنگ ایمنی در یگان‌های نظامی. همایش ملی ایمنی و بهداشت شغلی.
- موسوی، س ح؛ کاظمی، ب؛ و نائلی، م. (۱۳۹۷). طراحی الگوی تعالی فرهنگ ایمنی نیروهای مسلح. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۸ (۶۹)، ۱۵۴-۱۲۵.
- خدادادی، ع؛ و نائلی، م. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین فرهنگ ایمنی و عملکرد ایمنی با نقش میانجی تعهد ایمنی در شرکت‌های پیمانکاری. مجله دانش ایمنی و حفاظت کار، ۳ (۲)، ۷۷-۸۸.
- عظیمی، س م؛ و بابایی، م. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی گری تعهد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی شهر یزد). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵ (۳)، ۶۵۲-۶۲۷.

رحیم‌نیا، ف؛ و الوانی، س م. (۱۳۸۴). فرهنگ سازمانی. تهران: نشر سپیده.
مقیمی، س م. (۱۳۹۴). سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.

۸-۲-منابع انگلیسی

- Cooper, M. D. (2021). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 21(3), 201-222.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Geller, E. S. (2001). *The psychology of safety handbook*. CRC Press.
- Hinze, J. (1997). *Construction safety*. Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate Publishing.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Hudson, P. (2007). *Safety culture: Theory and practice*. Butterworth-Heinemann.
- Zohar, D. (2010). *The influence of leadership on safety culture*. Institute for Work & Health.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York, NY: Free Press.