سرمقاله

ایمنی مبتنی بر مدیریت استراتژیک: چرا و چگونه؟

ایرج محمدفام

مقدمه

فرآیند جهانی شدن و سرعت پیشرفت های فنی باعث دگرگونی سریع محیط های کار و بوجود آمدن خطراتی با ماهیت های بسیار متنوع شده است. این امر باعث شده که همه سازمان ها تحت تاثیر چالش هائی نظیر، تغییر توقعات و خواسته های جدید مشتری ها، بهبود کیفیت، حوادث شغلی، گسترش رقابت و تحولات گسترده اقتصادی، اجتماعی، جمعیتی، فرهنگی و فناوری قرار بگیرد. موفقیت در چنین محیط پر تلاطمی مستلزم برنامه ریزی برای مقابله با شرایط مختلف و آمادگی لازم برای واکنش آگاهانه و سریع است.

بیشتر برنامه ریزیها براساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل «آرمانها و اهداف طرحها و اقدامات منابع مورد نیاز» می باشند. در این مدلها، ابتدا آرمان ها و اهداف سازمان تبیین شده، سپس طرحها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می‌گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاستها، نگرشها، دیدگاهها، ساختارها، نظامها و... عواملی هستند که بر آرمانها و اهداف برنامه ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه ریزی در شکل عقلایی فوق، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی وسیع در حیطه ایمنی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد. امروزه این شرایط موجب رشد این تفکر شده است که در برنامه ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت را تغییر و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز معرفی و بکار گیری برنامه ریزی استراتژیک از دیدگاه علم ایمنی شده است. در این رویکرد برخلاف برنامه ریزی سنتی که در آن آرمانها و اهداف تعیین می شوند هدف، تبیین و تدوین استراتژی است.

مدیریت استراتژیک چیست؟

مدیریت استراتژیک مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک سازمان را تعیین می کند. در این مدیریت تحلیل محیط (درونی و بیرونی)، تنظیم استراتژی (برنامه ریزی استراتژیک)،اجرای استراتژی و کنترل و ارزشیابی استراتژی انجام می شود. بنابراین این مدیریت موضوعاتی چون برنامه ریزی بلند مدت و استراتژیهای اصلی را در بر می‌گیرد.

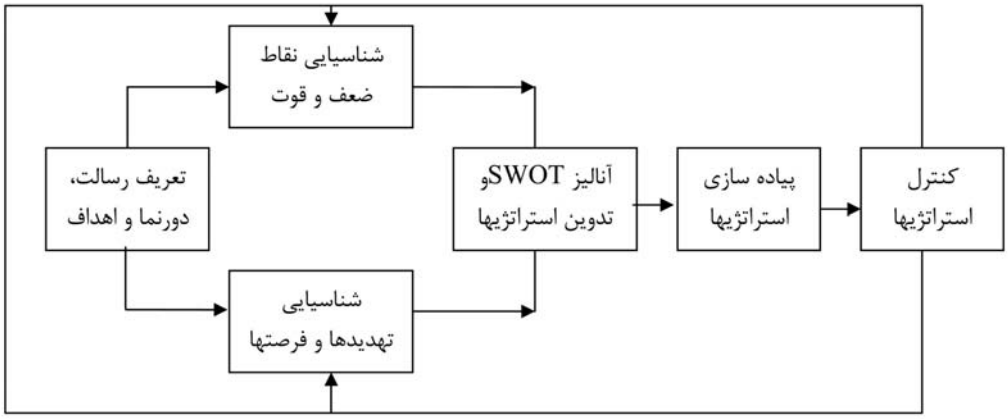
برای درک کاربرد مدیریت استراتژیک در ارتقاء حفظ و سطح سلامت و بهبود بهره وری، لازم است دوجزء مهم مدیریت استراتژیک یعنی برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی را به طور خلاصه تعریف شود.

برنامه ریزی استراتژیک

در یک تعریف جامع، برنامه ریزی استراتژیک را فرآیندی شامل مرور بر شرایط محیطی، نیازهای سازمان و ارباب رجوع ، تواناییها و نقاط ضعف سازمان دانسته که با هدف تصمیم گیری روی رسالت سازمانی ،اهداف ،استراتژی و در نهایت تهیه برنامه مبتنی بر اطلاعات کسب شده تدوین می گردد. در تعریف دیگر بر تاثیر آن برمحیط بیرون سازمان تاکید می شود و آن را یک نوع بینش یا فلسفه برنامه ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط بیرون و وسیله ای برای کسب موفقیت در آینده می دانند. هنگامیکه برنامه ریزی استراتژیک به عملیات یا وظایف روزانه

۱- عضو هیات علمی دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی دانشکده همدان

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-30]



نمودار ۱- فرایند مدیریت استراتژیک

تبدیل می شود به آن برنامه ریزی عملیاتی گویند. پس برنامه ریزی عملیاتی مجموعه برنامه های مشخص برای دستیابی به اهداف معین و کوتاه مدت (سالیانه) است. بدیهی است برنامه ریزی عملیاتی بدون برنامه ریزی استراتژیک ارزش چندانی ندارد چون برنامه های عملیاتی به شرطی می توانند موفق باشند که در چهارچوب برنامه کلان (استراتژیک) طراحی شده باشند.

این تقسیم بندی صرفا جهت درک مفهموم این دو نوع برنامه ریزی است در صورتیکه در برنامه ریزی فعالیتهای ایمنی این دو غیر قابل تفکیک بوده و این که چه سطحی استراتژیک و چه سطحی عملیاتی است بسته به نوع سازمان و سطوح آن متفاوت است.

مراحل مدیریت استراتژیک

به طور کلی می توان فرآیند مدیریت استراتژیک را در سه مرحله زیر خلاصه کرد:

۱- تنظیم استراتژی: با توجه به تحلیل وضعیت (SWOT) سازمان و شناسائی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصتها استراتژیهای کاربردی شناخته می شوند. سازمان باید مزیتهای رقابتی را درک کند و استراتژی مناسب را انتخاب نماید.

۲- اجرای استراتژی: استراتژی انتخاب شده در قالب برنامه ها، بودجه و روشها اجرا می شود. اجرای استراتژی با سازماندهی، تخصیص منابع و انگیزش کارکنان برای رسیدن به اهداف سروکار دارد. اگر اجرای استراتژی موفق نباشد ممکن است دلیل آن عدم درک صحیح توسط مدیران عملیاتی باشد و یا چون ندانند چرا این استراتژی انتخاب شده در برابر اجرای آن مقاومت کنند.

۳- کنترل و ارزشیابی استراتژی: استراتژی در اجرا باید بطور مستمر مورد پایش ونظارت قرار گیردو اصلاحات لازم در صورت نیاز در استراتژی انجام گیرد. کنترل شامل مراحل زیر است:

الف: تعریف ابعاد یا شاخصهائی که باید اندازه گیری شوند

ب: مشخص ساختن استانداردها یا ارزشهای مورد نظر برای آن ابعاد

ج: اندازه گیری عملکرد

د: مقایسه نتایج بدست آمده با استانداردها

پ: انجام تغییرات ضروری.

کاربرد مدیریت استراتژیک در ایمنی

در این بخش عناصر مدیریت استراتژیک در ایمنی مطابق الگوی ذکر شده بیان می گردد.

رسالت (Mission) تشکیلات ایمنی

رسالت دلیل بودن یک سازمان است مبنای اولویتها، استراتژیها، برنامه ها، و وظایف سازمان است. ماموریت، کیفیت وخصوصیاتی را بیان می کند که موجودیت تشکیلات ایمنی را شرح می دهد: چرا ما ایجاد شده ایم چه چیزی را می خواهیم عرضه کنیم.

با توجه به تعریف رسالت می توان بیانیه رسالت یک واحد یا تشکیلات ایمنی را به شرح زیر بیان کرد.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-30]

مـاموریت اصلی ما افزایش سطح تندرستی و بالا بردن طول عمر کارکنان همراه با حد اکثر توانمندی است و به همین منظور متعهد می شویم از طریق تدوین قـوانـیـن و مـقـررات ضـروری و کاربردی، بازرسی ها، خدمات مشاوره ای،، توسعه و آموزش، گسترش برنامه هـای مـشـارکـتی و انتشار استانداردها و راهنماها به رسالت خود عمل کنیم. برای افزایش یادگیری همواره تلاش کرده ومحیطی فراهم می کنیم تا کارفرمایان ، کارکنان به طورمستمر بردانش و آگاهی ایمنی خود بیفزایند و به همین منظور برای ایجاد محیط سالم با نشاط عاری ازصدمات و بیماری همراه با فرهنگ ایمنی هر گونه اقدامی را انجام می دهیم. در راستای افزایش اثربخشی و کارائی، با سازمانهای مختلف بهداشت کار و ایمنی همکاری مستمر داشته وبا انجام کار درست به روشصحیح می توانیم کیفیت زندگی کاری کارکنان را ارتقاء داده و در توسعه اقتصادی کشور سهیم باشیم.

دورنمای (Vision) واحد ایمنی

دورنما به همه فعالیتهای سازمان جهت می دهد و پـایه های اساسی برای هماهنگی در کارکنان فراهم مـی کـنـد. دورنمـا بـه عـنـوان ایـده آلـی کـه سـازمـان می خواهد به آن دست یابد و برای مشتریان آن را ارائه نـمـایـد، تـعـریـف مـی شـود. یـک دورنـمـای روشـن مـجـمـوعـه ای از اهـداف متعـالـی در جهـت اتحـاد و هماهنگی بین دیدگاههای واحدها می باشد.

نـمـونـه ای از بـیـانـیـه دورنـمـای یک واحد ایمنی می تواند بشرح زیر باشد:

در ده سال بعد، خدمات و فرآیندهای جدید ایمنی بر اساس خواسته ها و نیازهای توافق شده با کارکنان، کارفرمایان و گروههای ذینفع طراحی و با برنامه ریزی مـنـاسـب خـدمات در حداقل زمان با هزینه کم ارائه می شود و هر کارمند یا کارفرمائی می فهمد که سلامتی و ایمنی کار به کسب کار شرکت و بقاء سازمانی کمک اساسی می کند. از این رو کارکنان از کارکردن در سازمان لذت می برند و در نهایت احساس افتخار و غرور کرده وسود سرشاری بدست می آورند.

تحلیل استراتژیک

برای توسعه و تنظیم اهداف ایمنی و جهت گیریهای استراتژیک ابتدا باید تحلیل جامع وضعیت درونی و بیرونی (تحلیل SWOT) را داشت. این تحلیل شامل تحلیل ایمنی و بهداشت حرفه ای در کشور، شناخت گـذشـتـه بـررسی موضوعات و روندهای حال و آینده ایمنی و سلامت کار، تحلیل حوادث و بیماریهای کار و بررسی خطرات شغلی می باشد. این تحلیل همچنین شامل برنامه ها و استراتژیهای فعلی سازمان (ایمنی و سـلامـت کـار) است که در راستای تعیین اولویتهای سـازمـان هستند، صورت می گیرد. این فرآیند، داده های اساسی برای تنظیم اهداف استراتژیک را فراهم می کند.

شنـاسـائـی نقـاط قـوت، ضـعـف هـا، تهدیدها و فرصتها SWOT Analysis

برای انجام تحلیل SWOT وجود اطلاعات منابع ، فرایندها و عملکرد بسیار مهم است. در اختیار داشتن شاخصهای ایمنی، خصوصیات کارکنان، برنامه های پشتیبانی، سیاستهای کلان سلامت کار و... استفاده از مـنـابـع کتابخانه ای، اطلاعات و آمارهای موجود به تحلیـل فـوق کمک فراوان می نماید. بنابراین وجود واحـد MIS (سیستـم اطـلاعـات مـدیـریـت) یـا نظام گردآوری و ثبت اطلاعات برای تسریع در تصمیم گیری و تحلیل وضعیت الزامی می باشد.

شناسائی موضوعات و مسائل استراتژیک

فـایده SWOT این است که می توان به موقع برای مقابله با تهدیدها و ضعف ها اقدام به عمل آورد. همواره باید تلاش کرد تا تیم برنامه ریزی به رخدادهای درون و بـیـرون تـشـکـیـلات ایمنی توجه کنند. از این طریق موضوعات و مسائل مهم سازمان مشخص می شوند.

موضوعات کلیدی و استراتژیک

بـا ایـن تحلیـل مـوضـوعـات کلیـدی واحـد ایمنـی مـشخص می گردد. چالش های اصلی کجاست؟ در چه موضوعاتی قادر به توسعه هستیم و چه مشکلات عمده ایمنی وجود دارد؟ موارد یاد شده مبنائی برای تنظیم اهداف استراتژیک تلقی می شوند.

تعیین اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک بیان نتایج موردانتظار در زمان

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-30]

بلندمدت هستند که براساس تحلیل انجام شده تعیین می گردند وبه دلائل زیر بسیارمهم می باشند:

- ادغام و هماهنگ سازی فعالیتهادر کل سازمان را فراهم می‌کند
- به عنوان معیارهائی برای کنترل هستند
- مبنائی برای انتخاب استراتژی هستند
- موجب تسریع در عملیات و انگیزش هستند
- رهنمودهائی برای تصمیم گیری کلان فراهم می‌کنند
- مبنای تخصیص بودجه هستند
- جهت نظارت بر پیشرفت برنامه ها ضروری هستند
- اولویت های کاری را مشخص می‌کنند.

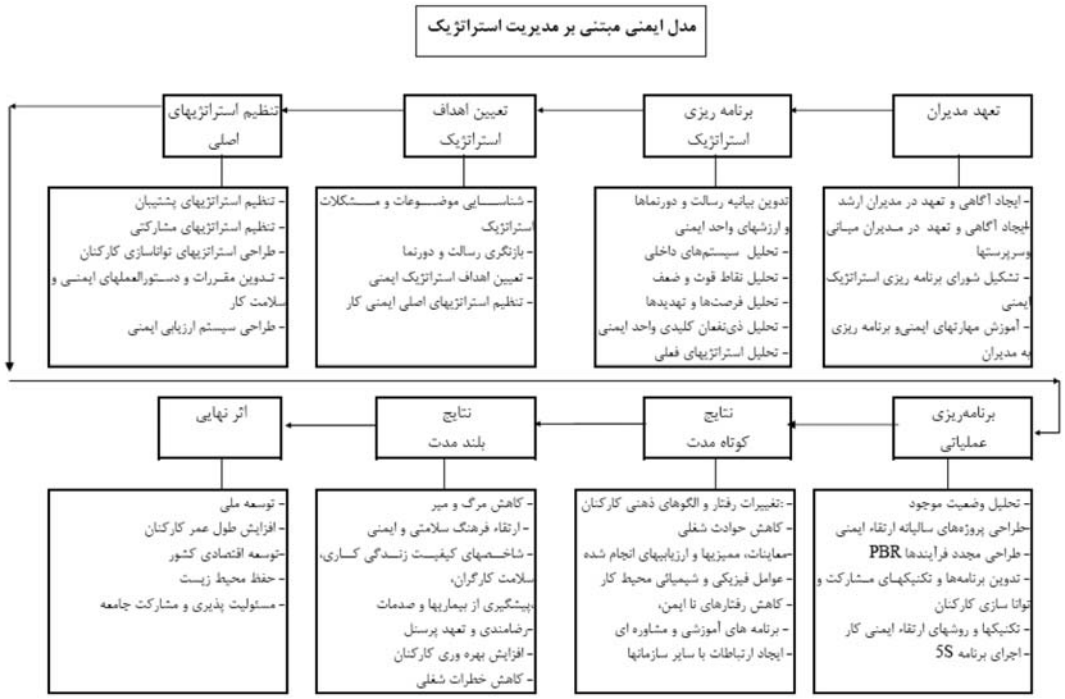
مثلاً برخی اهداف ایمنی ممکن است بصورت کاهش نرخ خطاهای انسانی، ارتقاء فرهنگ سلامتی و ایمنی، به حداکثر رساندن اثربخشی و کارائی با تقویت توانمندیها و زیر ساختهای لازم و تنظیم برنامه های مداخله ای در صنایع تعریف شود.

تنظیم استراتژیهای مناسب

به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک باید استراتژیهای مناسب انتخاب کرد. این استراتژی ها می توانند شامل موارد زیر باشد:

- توسعه معیارها و استانداردهای مناسب برای بهداشت حرفه ای و ایمنی
- ساماندهی ساختار و تشکیلات ایمنی
- تلاش درجهت ایجاد فرهنگ ایمنی در کلیه کارکنان
- بهبود اثربخشی رویکردهای واحد ایمنی
- تقویت بازرسی های مستمر محیطهای کار و کارکنان برای حفظ سلامتی آنها
- ساماندهی خدمات آموزشی و مشاوره ای
- گسترش آموزش، مشاوره و توسعه برنامه های مشارکتی برای کارفرماها و کارگران
- تلاش در راستای تشبیت برنامه های تقویت سلامتی و ایمنی
- ایجاد و توسعه ارتباطات با سایر موسسات و سازمانهای مرتبط با موضوعات ایمنی و سلامت کار

مدیریت استراتژیک با تدوین استراتژی پایان نمی یابد. اینک باید برنامه را اجرا کرد و اجرای برنامه در قالب برنامه ریزی عملیاتی صورت می گیرد. پس هر



نمودار ۲ - مدل ایمنی مبتنی بر مدل استراتژیک

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-30]

برنامه استراتژیک که برای کل تشکیلات ایمنی نوشته می‌شود برای اجرا نیاز به برنامه‌های عملیاتی دارد این دو کاملاً به هم وابسته‌اند. برنامه ریزی استراتژیک مانند چتری کلیه برنامه‌های عملیاتی را پوشش می‌دهد. بنابراین پس از تعیین استراتژیها و اهداف اصلی، آنها را در قالب برنامه های عملیاتی و برنامه عمل در آورده و در حین اجرا پایش لازم انجام گرفته و در نهایت نتایج کوتاه مدت، بلند مدت و اثر نهائی خدمات ایمنی بر جامعه اندازه گیری می شود. در شکل ۲ یک مدل ایمنی مبتنی بر مدیریت استراتژیک ارائه شده است.

نتیجه گیری

برای توفیق و دستیابی به اهداف ایمنی درصنایع و سایر سازمانها باید آن را به شکل جامع و فراگیر اجرا کرد نه به صورت واحدی و بخشی، برنامه های ایمنی یک فرآیند افقی وگسترده است که شامل تمام سطوح سازمانی است و در پی پاسخگویی به نیازها وتوقعات کلیه کارکنان و ذی نفعان سازمان و سایر سازمانهای مرتبط در درازمدت می باشد. عوامل و نیروهای محیط بیرون سازمان نیز تأثیرات فوق العاده بر توفیق برنامه ایمنی دارند، بنابراین ضروری است رویکرد کلان واستراتژیک به ایمنی داشت. قبل از اجرای فعالیتهای ایمنی باید برنامه ریزی لازم به شکل صحیح صورت گیرد، چون بدون داشتن یک برنامه خوب امکان استقرار تشکیلات ایمنی وجود نخواهد داشت و پس از مدتی اهداف آن فرآموش می شود. بسیاری از شکستها در اجرای برنامه های ایمنی بر اثر نداشتن برنامه اجرایی مناسب می باشد. البته زمانی برنامه ها می توانند به شکل هماهنگ و مرتبط با یکدیگر و در راستای دیدگاه مشترک قرار گیرند که در چارچوب مدیریت استراتژیک نظم یابند. یعنی باید ایمنی و سلامت کار را به شکل استراتژیک و با دوره زمانی بلند مدت دید و به عنوان یک استراتژی کلان و در برگیرنده محیط داخل و خارج، با رسالت و دورنماهای مشخص در نظر گرفته شود.

منابع

1. Ahmad, K., Gibb, A. Towards effective safety performance measurement -evaluation of existing techniques and proposals for the future. In: Rowlinson, S.(Ed.), Construction Safety Management Systems. Routledge Publishing, 2004, p. 425-442.

2. Bluff, L. Systematic Management of Occupational Health and Safety. National Research Centre for Occupational Health and Safety Regulation, Australian National University. Working Paper 2003.p. 20.

3. Cambon, J., Guarnieri, F., Groeneweg, J. Towards a new tool for measuring safety management systems performance. In: Proceedings of the 2nd Symposium on Resilience Engineering, Juan-les-Pins, France, November 8-10, 2006, France.

4. Ergonomics Handbook. CRC Press, Boca Raton, FL, pp. 585-600. Clegg, C. Sociotechnical principles for system design. Applied Ergonomics 2000, 31, 463-477.

5. Eisner, H.S., Leger, J.P . The international safety rating system in South African mining. Journal of Occupational Accidents 1988, p.10, 141-160.

6.Hopkins, A. What are we to make of safe behaviour programs? Safety Science 2006,p. 44, 583-597.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2026-11-30]