

## رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد ایمنی، بهداشت و محیط زیست کارکنان مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا

امیراشکان نصیری پور<sup>۱</sup> - هانیه نیکومرام<sup>۲</sup> - فرهاد غفاری<sup>۳</sup> - ملاح تاج‌الدینی<sup>۴\*</sup>

*m\_tajoddini\_1987@yahoo.com*

### چکیده

**مقدمه:** رعایت الزامات سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE-MS) و عملکرد مناسب HSE کارکنان، یکی از عوامل اثرگذار در موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. هدف پژوهش حاضر، تعیین رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد HSE کارکنان در شرکت خودروسازی سایپا بود.

**روش کار:** پژوهش حاضر از نوع مطالعات همبستگی بود و جامعه آماری پژوهش را کارکنان تولیدی شرکت خودروسازی سایپا (N=4865) تشکیل می‌دادند که از این تعداد، ۳۵۶ نفر با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه و این پرسشنامه مشتمل بر سه بخش اطلاعات شخصیتی (دموگرافیک)، فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان بود که برای تبدیل گزینه‌های کیفی پرسشنامه به مقادیر کمی، از روش اعداد فازی مثلثی استفاده شد. داده‌ها از دو روش خودپاسخگویی و مشاهده از نمونه‌های پژوهش اخذ و با استفاده از آزمون‌های آمار توصیفی و ضریب همبستگی اسپیرمن، مورد تحلیل قرار گرفتند. پژوهش‌های مختلفی در زمینه فرهنگ ایمنی، نهادینه‌سازی و ارزیابی فرهنگ HSE و نقش آن در بهره‌وری سازمان‌ها و هم‌چنین در زمینه‌های مختلف فرهنگ سازمانی سازمان‌ها انجام شده، ولی براساس جستجوهای انجام گرفته، درخصوص بررسی تأثیر شاخص‌های مختلف فرهنگی در سازمان‌ها بر عملکرد HSE کارکنان مطالعاتی یافت نشده است از این‌رو پژوهش حاضر برای اولین بار در صنایع کشور انجام گرفته است.

**یافته‌ها:** از بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه، شاخص کنترل (بانمره میانگین ۰/۵۵) وضعیت بهتری نسبت به سایر مولفه‌ها داشت. هم‌چنین در بین شاخص‌های عملکرد HSE کارکنان شرکت مورد مطالعه، شاخص عملکرد و اجرا (بانمره میانگین ۰/۶۶) دارای وضعیت مطلوب تری نسبت به سایر مولفه‌ها بود. بین عملکرد HSE کارکنان با هرکدام از مولفه‌های فرهنگ سازمانی (به غیر از شاخص سیستم پاداش دهی با سطح معنی‌دار ۰/۱۱۲ و ضریب همبستگی اسپیرمن ۰/۰۸۴) رابطه معنی‌داری مشاهده شد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان در شرکت مورد مطالعه، هرچه به شاخص‌های فرهنگ سازمانی توجه بیشتری مبذول گردد، عملکرد HSE کارکنان بهبود می‌یابد و با اقداماتی از قبیل بهبود و تقویت شاخص‌های فرهنگی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد HSE کارکنان دارند، می‌توان شاهد بهبود بیشتر فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان این سازمان بود.

### کلمات کلیدی: فرهنگ سازمانی، بهداشت، ایمنی، محیط زیست، عملکرد، کارکنان.

۱- دانشیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.  
۲- استادیار، گروه مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.  
۳- استادیار، گروه اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.  
۴- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.

### مقدمه

یکی از تحولات اساسی در مباحث مدیریتی در جهان امروز تغییر و تحول در نحوه نگرش سازمان‌ها می‌باشد. تا قبل از دو دهه گذشته چنین تصور می‌شد که سازمان‌ها ابزارهای عقلایی برای ایجاد هماهنگی و کنترل افراد در جهت تحقق اهداف بوده که دارای سطوح عمودی متشکل از بخش‌ها، دوایر و واحدها می‌باشند و مبتنی بر رابطه‌ای از قدرت هستند. امروزه دنیا را دنیای سازمان‌ها می‌نامند. سازمان‌ها همانند انسان دارای شخصیت می‌باشند، چرا که به‌وسیله انسان‌ها یعنی منابع با ارزش سازمانی، اداره می‌شوند و از دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و فرهنگ متفاوتی برخوردارند (Moshabaki, 1988). به عبارت دیگر، فلسفه وجودی سازمان، متکی به حیات انسان است. انسان‌ها در کالبد سازمان‌ها روح می‌دمند، آن‌ها را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. سازمان‌ها بدون وجود منابع انسانی نه تنها مفهوم نخواهند داشت بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود و حتی با وجود فناوری شدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار در آینده، باز نقش انسان به‌عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان کماکان باقی خواهد ماند. امروزه همه سازمان‌ها با توجه به محیط متغیر بیرونی، برای بقا و پیشرفت، باید عملکرد و فرایند خود را در جهت انطباق با تغییرات، متحول سازند. از آن‌جا که تحول در هر سازمانی متأثر از فرهنگ حاکم بر آن سازمان انجام می‌گیرد، لذا قبل از هر تحولی، سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و مورد بررسی قرار دهند (Pooram, 1999).

فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت یک انسان است. مفروضات بنیانی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها به‌عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل داده، نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کند. فرهنگ هر سازمان به‌عنوان عامل اساسی

در تشکل بخشیدن بدان مطرح شده و تأثیر بسزایی در سایر عوامل مهم سازمانی از جمله ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، تکنولوژی و از همه مهم‌ترین‌ها نیروی انسانی و عملکرد وی دارد. فرهنگ، بایدها و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را تشکیل می‌دهد (Hedayati, 2007). با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها احساس مسئولیت و تعهد داشته و از کار احساس رضایت می‌کنند (Mamizadeh, 1996). موفقیت‌های چشمگیر دهه‌های اخیر سازمان‌هایی با حداقل سرمایه و امکانات از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بالاترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آن‌ها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل موثر در عملکرد سازمان‌ها تلقی می‌شود (Schoultz, *et al.*, 1998).

از طرف دیگر امروزه رعایت الزامات سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE-MS) یکی دیگر از عوامل اثرگذار در عملکرد سازمان‌ها است. این نظام مدیریتی با پیشگیری از بروز صدمات و وقایع بهداشتی، ایمنی و محیط زیستی و با در نظر گرفتن سلامت و ایمنی کارکنان و دیگر افراد متأثر فعالیت‌های جاری سازمان، در جهت توسعه پایدار، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری گام برمی‌دارد (Taghdisi, *et al.*, 2010). موفقیت سیستم مذکور مستلزم مشارکت و درگیر شدن کلیه کارکنان در اجرای الزامات ایمنی، بهداشتی و محیط زیستی و به بیان بهتر عملکرد بالای HSE کارکنان است، به گونه‌ای که نیروی انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر شرایط بهداشتی، ایمنی و محیط زیستی در نظر گرفته می‌شود. بنابراین منابع انسانی، با ارزش‌ترین منبع برای سازمان‌ها هستند. آن‌ها به تصمیمات سازمان شکل

داده و راه حل ارائه می‌نمایند و نهایتاً مسایل و مشکلات سازمان را حل می‌کنند. با این وصف از آنجایی که منابع انسانی بخش عمده‌ای از زندگی خود را در محیط سازمانی می‌گذرانند، طبیعی است که توجه به آن‌ها از اهمیت وافر نیز برخوردار باشد. برای ارائه‌ی رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان باید عوامل موثر بر بهره‌وری آنان در نظر گرفته شده و انگیزه‌هایشان برانگیخته شود. سازمان به منظور بالندگی کارکنان و بهره‌وری آنان در صدد به ایجاد محیطی است که از آن تحت عنوان فرهنگ سازمانی یاد می‌شود (Moshabaki, 1988). بالندگی و بهبود سازمانی به عنوان یک فرایند برنامه‌ریزی شده با دگرگونی فرهنگ سازمانی امکان‌پذیر می‌باشد. در واقع هرگونه تغییر و دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی موثر واقع نمی‌شود. همچنین اگر مدیران در صدد تغییر عملکرد سازمانی باشند، باید به عوامل متشکله فرهنگی سازمان و تغییر آن‌ها توجه داشته باشند. فرهنگ در بین ملل مختلف، شهرها، روستاها و سازمان‌های متنوع، دارای تفاوت‌های برجسته‌ای می‌باشد که شناخت بهتر این تفاوت‌ها می‌تواند ما را در درک صحیح رفتار و حرکات افراد کمک نماید (Babai, 2004). توسعه سریع فن‌آوری‌های مدرن و به تبع آن گسترش روزافزون صنایع، در کنار تأمین آسایش نسبی منجر به بروز مشکلات جدیدی در قالب عدم مطابقت‌ها و حوادث با پیامدهای مختلف گردیده است (Mohammadfam, et al., 2010) نکته قابل توجه در تمامی این موارد آن است که اشتباهات و حوادث صرفاً به دلیل خطای یک فرد رخ نمی‌دهد بلکه اغلب در قالب یک فرهنگ رفتاری ناقص شکل می‌گیرد.

در سال‌های اخیر توجه به اهمیت جنبه‌های رفتاری و فرهنگی مدیریت HSE در سازمان‌ها به طور گسترده‌ای افزایش یافته که این موضوع می‌تواند ناشی از نقش خطاهای انسانی در بروز حوادث بزرگی چون تری

مایل آیلند در ۱۹۷۸، کارخانه شیمیایی بوپال هند در ۱۹۸۴ و شاتل فضایی در ۱۹۸۶ باشد (Heydari, 2002). بر اساس گزارشات رسمی سازمان بین‌المللی کار، در هر سال حدود ۲/۳ میلیون کارگر در اثر حوادث و بیماری‌های ناشی از کار جان خود را از دست می‌دهند که خسارات مالی برآورد شده ناشی از این حوادث معادل ۴٪ از تولید ناخالص سالانه جهانی است (ILO, 2009). فرهنگ حاکم در هر سازمان، رفتار و عملکرد کلیه کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، لذا پژوهش حاضر به منظور بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان در شرکت خودروسازی سایپا انجام گرفته است.

### روش کار

پژوهش حاضر از نوع مطالعات همبستگی بود که در یک مقطع زمانی خاص و در سال ۱۳۹۰ انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان تولیدی شرکت خودروسازی سایپا تشکیل می‌دهند (N = ۴۸۶۵). از کارکنان فوق‌الذکر، ۳۵۶ نفر با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بود. این پرسشنامه دارای سه بخش اطلاعات می‌باشد که به ترتیب، سوالات مربوط به ویژگی‌های دموگرافیک، فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان را دربر می‌گرفت. به منظور بررسی فرهنگ سازمانی، ۲۹ سوال براساس شاخص‌های دهگانه مدل رایبیز (هویت سازمانی، ریسک‌پذیری، وضوح اهداف، انسجام سازمانی، حمایت‌مدیریت، کنترل، خلاقیت فردی، سیستم پاداش، تعارض‌پذیری و ارتباطات سازمانی) (Robbins, 2001) در نظر گرفته شد.

ارزیابی عملکرد HSE کارکنان نیز توسط ۲۱ سوال بر پایه شش شاخص تعهد و مشارکت، آموزش، ارتباطات، آمادگی واکنش در شرایط اضطراری، گزارش‌دهی و عملکرد و اجراء انجام گردید. یکی از روش‌هایی که منجر

تعیین سطح معناداری استفاده شد. لازم به ذکر است که در تعیین سطح معناداری، یک بار بدون احتساب وزن های به دست آمده از قضاوت خبرگان (اهمیت نسبی شاخص ها) و بار دیگر با در نظر گرفتن وزن های به دست آمده از نظرات خبرگان (جداول ۲ و ۳)، به تعیین ضرایب همبستگی رتبه ای اسپیرمن بین شاخص های فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان پرداخته شد. در ارزیابی فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان، میانگین نمرات هر یک از شاخص های فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان محاسبه گردید و چنانچه میانگین کسب شده بین ۰ تا ۳۳/۳ بود، وضعیت شاخص نامطلوب، از ۳۳/۳ تا ۶۶/۶، متوسط و بالای ۶۶/۶، وضعیت شاخص مطلوب در نظر گرفته شد.

### یافته ها

در این مطالعه، تمامی ۳۵۶ نفر نمونه جامعه را مردان تشکیل می داد که ۱۸۲ نفر از آنان سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال داشتند. یافته های مربوط به وضعیت دموگرافیک نمونه های آماری پژوهش، در جدول ۱ خلاصه شده است. یافته های پژوهش در زمینه شاخص های دهگانه فرهنگ سازمانی نشان داد که بالاترین میانگین شاخص

به روایی پرسشنامه می گردد، قضاوت افراد آگاه و مطلع در زمینه مورد مطالعه می باشد. به همین منظور پرسشنامه پژوهشگر ساخته سنجش عملکرد HSE کارکنان، از نظر محتوا به رویت خبرگان رسید که این افراد شامل اعضای هیات علمی دانشگاه ها بودند که سابقه پژوهش و مطالعه در زمینه HSE را داشتند و همچنین مشتغل بر افراد دارای سابقه فعالیت و تخصص در زمینه HSE بودند. این پرسشنامه پس از استفاده از نقطه نظر اساتید، بین گروه ۵۰ نفری در شرکت سایپا تهران توزیع گردید نتیجه حاصله این که آلفای کرونباخ پرسشنامه سنجش عملکرد HSE کارکنان، ۰/۸۹ به دست آمد. به منظور تبدیل سطوح کیفی پرسشنامه ها به مقادیر کمی، از روش اعداد فازی مثلثی استفاده شد و نتایج حاصله نیز براساس این کمی سازی به دست آمد.

جهت اولویت بندی شاخص های سنجش فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان، از نظرات خبرگان بهره گرفته شد و براساس نظر ایشان و استفاده از روش اعداد فازی مثلثی، وزن هر یک از شاخص ها (اهمیت نسبی شاخص ها) به دست آمد.

در تعیین رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان، از ضریب همبستگی اسپیرمن بین دو متغیر و

جدول ۱: توزیع فراوانی کارکنان مورد مطالعه برحسب سن، تحصیلات، وضعیت تاهل، وضعیت استخدامی و سابقه کاری

متغیر	وضعیت	فراوانی	درصد فراوانی	متغیر	وضعیت	فراوانی	درصد فراوانی
سن	زیر ۲۵ سال	۲۸۴	۷۹/۸	وضعیت استخدامی	رسمی	۱۴۰	۳۹/۲
	بین ۲۶ تا ۴۵ سال	۶۷	۱۸/۸		قراردادی	۲	۰/۸
	بالای ۴۵ سال	۵	۱/۴		داده های ازدست رفته	۳۵۶	۱۰۰
	جمع	۳۵۶	۱۰۰		جمع	۵۲	۱۴/۶
تحصیلات	دیپلم و زیردیپلم	۲۲۳	۶۲/۵	سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۱۸۲	۵۱
	فوق دیپلم	۹۳	۲۶/۱		بین ۵ تا ۱۰ سال	۷۶	۲۱/۴
	لیسانس	۳۴	۹/۴		بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۲۵	۷
	داده های ازدست رفته	۷	۲		بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۱۴	۳/۹
	جمع	۳۵۶	۱۰۰		بیشتر از ۲۰ سال	۷	۲
وضعیت تاهل	مجرد	۶۸	۱۹	داده های ازدست رفته	۳۵۶	۱۰۰	
	متاهل	۲۸۳	۷۹/۳	جمع	-	-	
	داده های ازدست رفته	۵	۱/۴	-	-	-	
	جمع	۳۵۶	۱۰۰				

جدول ۲: نمرات و رتبه بندی میانگین هر کدام از شاخص های فرهنگ سازمانی در شرکت مورد مطالعه

رتبه	شاخص های فرهنگ سازمانی	میانگین
۱	کنترل	۰/۵۵
۲	هویت سازمانی	۰/۵۳
۳	خلافت فردی	۰/۵۲
۴	انجام سازمانی	۰/۴۷
۵	وضوح اهداف	۰/۴۶
۶	ارتباطات سازمانی	۰/۴۵
۷	حمایت مدیریت	۰/۴۴
۸	ریسک پذیری	۰/۴۳
۹	تعارض پذیری	۰/۳۹
۱۰	سیستم پاداش	۰/۳۳
	میانگین کل فرهنگ سازمانی	۰/۴۶

جدول ۳: نمرات و رتبه بندی میانگین هر کدام از شاخص های عملکرد HSE کارکنان در شرکت مورد مطالعه

رتبه	شاخص های عملکرد HSE کارکنان	میانگین
۱	عملکرد و اجرا	۰/۶۶
۲	ارتباطات	۰/۵۷
۳	آموزش	۰/۵۵
۴	تعهد و مشارکت	۰/۵۲
۵	گزارش دهی	۰/۴۹
۶	آمادگی واکنش در شرایط اضطراری	۰/۳۱
	میانگین کل عملکرد HSE کارکنان	۰/۵۲

جدول ۴: نتایج به دست آمده از ارتباط فرهنگ سازمانی با عملکرد HSE کارکنان در سازمان مورد مطالعه

رتبه	شاخص های فرهنگ سازمانی	میانگین
۱	کنترل	۰/۵۵
۲	هویت سازمانی	۰/۵۳
۳	خلافت فردی	۰/۵۲
۴	انجام سازمانی	۰/۴۷
۵	وضوح اهداف	۰/۴۶
۶	ارتباطات سازمانی	۰/۴۵
۷	حمایت مدیریت	۰/۴۴
۸	ریسک پذیری	۰/۴۳
۹	تعارض پذیری	۰/۳۹
۱۰	سیستم پاداش	۰/۳۳
	میانگین کل فرهنگ سازمانی	۰/۴۶

در زمینه عملکرد HSE کارکنان، یافته ها حاکی از آن است که بالاترین میانگین نمرات عوامل ششگانه عملکرد HSE کارکنان، مربوط به شاخص عملکرد و اجرا (میانگین ۰/۶۶) و پایین ترین میانگین مربوط به شاخص آمادگی واکنش در شرایط اضطراری با میانگین ۰/۳۱ می باشد (جدول ۳). همان طور که در جدول ۳ مشاهده می گردد، تمام شاخص های عملکرد HSE کارکنان به جز

فرهنگ سازمانی مربوط به شاخص کنترل (میانگین ۰/۵۵) و کمترین شاخص با میانگین ۰/۳۳ مربوط به شاخص سیستم پاداش می باشد (جدول ۲). همان طور که در جدول ۲ مشاهده می گردد، تمامی شاخص های دهگانه فرهنگ سازمانی به غیر از شاخص سیستم پاداش که در وضعیت نامطلوب قرار دارد، در سطح متوسط هستند.

شاخص آمادگی واکنش در شرایط اضطراری که در وضعیت نامطلوب قرار دارد، در سطح متوسطی قرار داشتند.

نتایج آزمون‌های آماری برای تعیین ارتباط شاخص‌های عملکرد HSE با هرکدام از مولفه‌های فرهنگ سازمانی نشان داد که در بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی، تنها شاخص سیستم پاداش است که با عملکرد HSE کارکنان رابطه معنی‌داری ندارد. در خصوص ارتباط فرهنگ سازمانی با عملکرد HSE کارکنان در شرکت خودر سازی سایپا، یافته‌ها نشان دادند که بین این دو ارتباط معنی‌داری ( $r = 438/0$  و  $P > 001/0$ ) وجود دارد (جدول ۴).

نتایج پژوهش در مورد ارتباط شاخص‌های فرهنگ سازمانی با عملکرد HSE کارکنان، یک بار بدون احتساب اهمیت‌های نسبی شاخص‌ها و بار دیگر با احتساب اهمیت‌های نسبی شاخص‌ها به دست آمده از نظرات خبرگان، در جدول ۴ خلاصه شده است. نظرات خبرگان تا حدودی موجب تغییر در ضرایب همبستگی به دست آمده بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان شده است که البته این تغییرات بسیار ناچیز است و فقط در مورد شاخص‌های هویت سازمانی و ریسک‌پذیری تغییرات ملموس مشاهده شده است.

لازم به ذکر است که سطح معناداری به دست آمده برای تمامی شاخص‌های فرهنگ سازمانی به غیر از شاخص سیستم پاداش با سطح معنی‌دار ۰/۱۱۲، ۹۹ درصد به دست آمده است.

### بحث

ناراحتی‌های چشمی و سردرد از مشکلات شایع بین کاربریافته‌های پژوهش درخصوص شاخص‌های

عملکرد HSE کارکنان نشان داد که به طور کلی عملکرد HSE کارکنان سازمان مورد مطالعه در حد متوسط (۰/۵۲) می‌باشد و در این بین، شاخص‌های عملکرد و اجرا و آمادگی واکنش در شرایط اضطراری، به ترتیب دارای بهترین و بدترین وضعیت در بین سایر شاخص‌های عملکرد HSE کارکنان هستند که نتایج به دست آمده در مورد شاخص عملکرد و اجرا با نتایج پژوهش مردانی مطابقت دارد اما در میان سایر شاخص‌های عملکرد HSE کارکنان در پژوهش وی، شاخص گزارش‌دهی پایین‌ترین میانگین مربوطه را کسب کرده است. در این زمینه، با توجه به موارد به دست آمده، مشاهدات صورت گرفته و بررسی مستندات شرکت مورد مطالعه، این نتیجه حاصل شد که به علت عدم توجه کافی شرکت مورد مطالعه به مقوله شرایط اضطراری و مدیریت بحران و نبود طرح‌های واکنش در شرایط اضطراری و در سطح بالاتر آن مدیریت بحران، کارکنان شرکت با این مقوله آشنایی لازم را نداشته و چنین نتیجه‌ای قابل انتظار است. تدوین طرح‌های واکنش در شرایط اضطراری و بازنگری آن‌ها در فواصل زمانی معین، آموزش و بازآموزی کارکنان، استفاده از الگوهای مناسب نیازسنجی آموزشی و اثربخشی و کاربرد بازخوردها در اصلاح رویه‌های آموزشی و تدوین طرح‌ها و نیز استفاده از روش‌های آموزش خلاقانه در دوره‌های آموزشی (Nikoomaram, et al., 2012) می‌تواند باعث بهبود عملکرد HSE کارکنان و عملکرد سازمان شود.

از طرف دیگر، فرهنگ سازمان نیز از عوامل اثرگذار در عملکرد آن است و بنابراین می‌توان انتظار داشت که نتایج یافته‌های مربوط به عملکرد HSE کارکنان و فرهنگ سازمانی، اختلاف ناچیزی داشته

عمل نمی‌کند. نتایج به دست آمده در این زمینه با نتایج به دست آمده توسط هدایتی و مهرالحسنی مطابقت دارد. به عبارت دیگر کارکنان معتقدند که اگر عملکرد HSE خود را بهبود بخشند، تأثیری در پاداش دریافتی آن‌ها نخواهد داشت. بنابراین مکانیزمی جهت اصلاح روند سیستم پاداش دهی باید در نظر گرفته شود. همچنین یافته‌های پژوهش در مورد تأثیر شاخص‌های فرهنگ سازمانی بر عملکرد HSE کارکنان نشان می‌دهند که شاخص خلاقیت فردی و ریسک‌پذیری به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را در بین سایر شاخص‌ها دارا هستند. این موضوع مبین آن است که واگذاری اختیار تصمیم‌گیری در زمینه فعالیت‌های کاری روزانه به کارکنان، تقویت روحیه مسوولیت‌پذیری در کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان برای برخورد با مسایل و یافتن راه حل برای آن‌ها توسط مدیران سازمان، عملکرد HSE کارکنان را بهبود خواهد بخشید چرا که موارد فوق، خلاقیت فردی را در کارکنان افزایش می‌دهد. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت که دخیل نمودن کارکنان در شکل‌گیری نظام کنترل سازمان، موجب پذیرش بهتر این نظام از سوی کارکنان شد که این امر باعث افزایش خودکنترلی آنان می‌شود و این افزایش به نوبه خود موجب رعایت الزامات HSE توسط خود افراد و در نتیجه بهبود عملکرد آنان می‌گردد.

محدودیت‌های این پژوهش شامل موارد زیر بوده است:

- نتایج به دست آمده در این پژوهش صرفاً متعلق به نماینده کوچکی از صنایع کشور می‌باشد، لذا در تعمیم نتایج به کل صنایع کشور باید جوانب احتیاط رعایت گردد.

باشند که نمره کل به دست آمده برای فرهنگ سازمانی (۰/۴۶) مبین این مطلب است. در بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی، شاخص کنترل بهترین و شاخص سیستم پاداش، بدترین وضعیت را نسبت به شاخص‌های دیگر دارند و فرهنگ سازمانی شرکت مورد مطالعه به طور کلی در حد متوسط قرار دارد که این نتیجه با پژوهش‌های محمودی مطابقت دارد.

با مقایسه نتایج به دست آمده برای فرهنگ سازمانی و عملکرد HSE کارکنان در شرکت مورد مطالعه درمی‌یابیم که میانگین عملکرد HSE کارکنان کمی بالاتر از میانگین فرهنگ سازمانی در شرکت مورد مطالعه می‌باشد که دلایل این اختلاف را می‌توان مرتبط با نقاط قوتی چون بحث و تبادل اطلاعات مناسب در زمینه موضوعات HSE در بین کارکنان، جدی گرفتن و به کار بستن آموزش‌ها در زمینه HSE توسط کارکنان، فرهنگ سازی خوب در زمینه HSE توسط سازمان، اهمیت فردی قایل شدن در خصوص رعایت مسایل HSE توسط کارکنان و نهایتاً فرهنگ سازی بیرون سازمانی در رسانه‌های گروهی در مورد مسایل مرتبط با ایمنی، بهداشت و محیط زیست دانست. یافته‌های پژوهش در زمینه ارتباط عملکرد HSE کارکنان با هر کدام از مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت مورد مطالعه نشان داد که از بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی، تنها شاخص سیستم پاداش است که با عملکرد HSE کارکنان ارتباط معنی‌داری ندارد و احتمالاً به این خاطر است که کارکنان سازمان درک کرده‌اند که اعطای پاداش‌ها بر مبنای عملکرد آنان صورت نمی‌گیرد، چرا که سیستم پاداش دهی سازمان مورد مطالعه به صورت مطلوب

جزیی از فرهنگ کلی سازمان است و تقویت و بهبود مستمر آن، یکی از راه‌های تضمین عملکرد مناسب HSE کارکنان است. لذا پیشنهادات پژوهشگر حاصل از یافته‌های مرتبط با شاخص‌های عملکرد HSE کارکنان در شرکت مورد مطالعه بیانگر نکات زیر می‌باشد:

- تخصیص مناسب پاداش و تشویق‌های مالی و غیرمالی به گونه‌ای که متناسب با عملکرد افراد باشد، تدوین رویه‌ها و دستورالعمل‌های شفاف و بازنگری و تصحیح آن‌ها در فواصل زمانی معین و آموزش و بازآموزی کارکنان، از عواملی هستند که می‌توانند موجب بهبود عملکرد کارکنان در اجرای الزامات مربوط به موضوعات ایمنی، بهداشت و محیط زیست گردند.

- ایجاد یک رویه نظام‌مند تبادل اطلاعات بین گروه‌های مختلف کاری از جمله کارکنان تولیدی، سرپرستان و مدیران پیرامون مسایل ایمنی، بهداشت و محیط زیست، چاپ و انتشار بیشتر خبرنامه‌ها و نشریات در حوزه HSE و هشیارسازی کارکنان مبنی بر این‌که عدم رعایت الزامات و قوانین HSE در درجه اول موجب آسیب رسیدن و خسران به خود آن‌ها می‌شود، از عواملی هستند که می‌توانند باعث بالا بردن انگیزه کارکنان، توجه بیشتر به مسایل مربوط به HSE و تبادل اطلاعات و تجربیات در زمینه‌ی ایمنی، بهداشت و محیط زیست شوند.

- مسوولان ارشد سازمان باید با شرکت در دوره‌های آموزشی و اهمیت دادن به این دوره‌ها، انگیزه کافی را برای کارکنان در زمینه شرکت در دوره‌های آموزشی و به کار بستن موارد آموزش داده شده در حین کار، به وجود آورند. برای تعیین نوع

- محدودیت مربوط به همکاری سازمان‌های تحت مطالعه: سازمان‌ها معمولاً نسبت به بر ملا شدن مسایل انسانی و مشکلات مدیریتی خود حساس بوده و موضوعات مختلفی چون ملاحظه کاری و برخی معذوریت‌های اخلاقی می‌تواند نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار دهند.

پیشنهاد پژوهشگر برای مطالعات تکمیلی موارد زیر را شامل می‌شود:

- رابطه بین فرهنگ HSE و عملکرد HSE کارکنان
- بررسی اثر آموزش بر عملکرد HSE کارکنان
- بررسی تأثیر نوع ساختار سازمانی بر عملکرد HSE کارکنان
- بررسی تأثیر عملکرد سیستم مدیریت HSE سازمان بر چگونگی عملکرد HSE کارکنان
- بررسی رابطه فرهنگ HSE و نرخ بروز حوادث در سازمان

### نتیجه گیری

رعایت الزامات سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE-MS) یکی از عوامل اثرگذار در عملکرد سازمان‌ها است. این نظام مدیریتی با پیشگیری از بروز صدمات و وقایع بهداشتی، ایمنی و محیط زیستی و با در نظر گرفتن سلامت و ایمنی کارکنان و دیگر افراد متأثر از فعالیت‌های جاری سازمان، در جهت توسعه پایدار، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری گام برمی‌دارد. موفقیت این سیستم، مستلزم مشارکت کلیه کارکنان در اجرای الزامات بهداشتی، ایمنی و محیط زیستی و به بیان دیگر عملکرد HSE کارکنان است. در نظر گرفتن جنبه‌های رفتاری و فرهنگی مدیریت HSE که



گزارشات توسط کارکنان شود. به علاوه استفاده از روش‌های آموزش خلاقانه در دوره‌های آموزشی مربوطه می‌تواند باعث افزایش مشارکت کارکنان در گزارش‌دهی شود.

- تشکیل یک ستاد «مدیریت بحران» و تدوین «طرح آمادگی واکنش در شرایط اضطراری» به همراه ابلاغ این طرح به تمامی سطوح سازمان و برگزاری مانورهای سراسری منظم در فواصل زمانی معین، آمادگی کارکنان را در هنگام بروز شرایط اضطراری به منظور واکنش هرچه بهتر به این شرایط، افزایش می‌دهد.

پیشنهادات پژوهشگر حاصل از یافته‌های مرتبط با شاخص‌های فرهنگ سازمانی در شرکت مورد مطالعه به صورت تفصیلی به شرح زیر می‌باشد:

- کنترل یکی از وظایف مهم مدیران به شمار می‌رود. سیستم کنترل باید ساده و دارای معنی و مفهوم باشد و با تمام کارکنان در میان گذاشته شود زیرا اگر تمامی کارکنان در شکل‌گیری این نظام مشارکت داشته باشند، به راحتی آن را می‌پذیرند. خودکنترلی به عنوان بهترین وسیله برای به وجود آوردن حس مسئولیت و مشارکت مساعی کارکنان مطرح شده است و با بالا بردن انگیزه در کارکنان، عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد.

- با توجه به متوسط بودن شاخص «هویت سازمانی» در شرکت مورد مطالعه، که ترکیبی از افتخار کارکردن در شرکت و تمایل به ادامه کار در محیط فعلی است، باید اظهار داشت که احساس هویت وقتی در افراد ایجاد می‌شود که آنان نسبت به سازمان تعهد داشته باشند و در واقع یک نوع احساس تعلق بین افراد و سازمان وجود داشته

آموزش‌های موردنیاز و همچنین بهبود سرفصل‌های آموزشی، می‌تواند از تجربیات افراد ماهر و مدل‌ها و الگوهای نیازسنجی آموزشی استفاده نمود، همچنین با در نظر گرفتن نیازهای آموزشی که از طرف کارکنان مطرح می‌شوند، علاوه بر این که به کارکنان ثابت می‌شود که به نظرات آن‌ها اهمیت داده می‌شود، می‌تواند کیفیت آموزش‌ها در سازمان افزود. به علاوه استفاده از تکنیک‌های سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی و کاربرد بازخوردها در اصلاح رویه‌های آموزشی نیز کمک شایانی در این راستا می‌نماید.

- یکی از عواملی که باعث افزایش مشارکت و تعهد کارکنان در قبال مسایل ایمنی، بهداشت و محیط زیست می‌شود، تعهد و مشارکت مسوولان و مدیران ارشد سازمان نسبت به این مسایل است. مسوولان و مدیران ارشد سازمان باید از طرق مختلف مانند تخصیص منابع کافی و مشارکت در برنامه‌های مرتبط با HSE، تعهد خود را نسبت به مسایل ایمنی، بهداشتی و محیط زیستی به کارکنان سازمان اثبات گروه و همچنین با لحاظ نمودن پیشنهادات و ایده‌های کارکنان در تصمیمات خود، کارکنان را به ارایه پیشنهادات و ایده‌های جدید در جهت بهبود مسائل HSE، ترغیب نمایند.

- ترس ناشی از بدنام شدن در بین همکاران و نیز توبیخ از سوی مافوق می‌تواند یکی از دلایلی باشد که به خاطر آن افراد از گزارش رویدادها و شرایط ناایمن اجتناب می‌ورزند. به نظر می‌رسد اتخاذ تدابیری مناسب در این راستا مثلاً قابل‌شناسایی نبودن افراد گزارش‌دهنده و یا حتی تشویق درخصوص گزارش موارد ناایمن، بتواند باعث افزایش میزان

را تسهیل می‌کند و مدیران با ایجاد چنین محیطی هم بر اعتبار خود می‌افزایند و هم با درک درست از پیام‌های افراد، سوء تفاهمات را کاهش می‌دهند.

- یکی از رموز موفقیت مدیران در هر عرصه‌ای، ایجاد ارتباط و همکاری صمیمانه با کارکنان خود می‌باشد. مدیر باید جوی از اعتماد و اطمینان را در سازمان ایجاد نماید، به نحوی که کارکنان به او اعتماد نمایند و او را حامی و پشتیبان خود بدانند. با وجود این شرایط، کارکنان با انگیزه بسیار بالا کار می‌کنند تا عملکرد سازمان خود را بهبود بخشند.
- به طور کلی، ریسک‌پذیری کارکنان شرکت مورد مطالعه در حد متوسط قرار دارد. باید خاطر نشان کرد که بررسی‌های دانشمندان نشان می‌دهد که تحمل ریسک و رویارویی با وضعیت‌های مبهم، یکی از ویژگی‌های مهم نوآوران می‌باشد و سازمان‌هایی نوآور می‌باشند که زمینه را برای تبدیل ایده‌های خلاقانه افراد به نتایج مفید فراهم کنند. بنابراین جهت پرورش پرسنل خلاق در سازمان مورد مطالعه لازم است تا محیط مناسب فراهم گردد.
- تعارض در بالا بردن کیفیت تصمیم‌گیری موثر می‌باشد و می‌تواند اثربخشی سازمان را بهبود بخشد. مدیران باید افرادی انتقادپذیر باشند و محیطی را فراهم نمایند تا کارکنان به راحتی عقاید خود را مطرح نمایند. آنان باید به نظرات پرسنل خود اهمیت دهند و با صحبت کردن و مذاکره با آنها سعی نمایند تا مشکلات را حل کنند.
- یکی از عوامل مهمی که در بسیاری از سازمان‌ها برای بالا بردن انگیزش کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد، سیستم پاداش و تشویق است. تخصیص پاداش به افراد باید براساس معیار عملکرد آنها

باشد. مدیران باید بتوانند این حس را در کارکنان ایجاد نمایند تا کارکنان همواره، سرمایه، ابتکار و تلاش خود را در جهت پیشبرد اهداف سازمان به کار بینند.

- مدیران باید در خصوص تفویض اختیار و تقویت روحیه مسوولیت‌پذیری در محیط‌های سازمانی، توجه کافی را مبذول داشته باشند تا محیط مناسبی را جهت تقویت خلاقیت فردی کارکنان فراهم نمایند.
- یکی از وظایف بسیار مهم مدیران در سازمان، ایجاد هماهنگی در کارها می‌باشد. بدون ایجاد هماهنگی در فعالیت‌ها و برنامه‌های واحدهای مختلف سازمان، تأمین اهداف کلی سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود.
- در صورتی‌که شرح وظایف در سازمان‌ها روشن و واضح و اکثریت دستورالعمل‌ها و رویه‌ها، بدون ابهام و شفاف باشند، کارکنان با دغدغه کمتر و کارایی بیشتر نسبت به رعایت دستورالعمل‌ها و انجام وظایف محوله خود اقدام می‌ورزند. چنان‌چه مدیران، اهداف سازمان را برای کارکنان خود به‌طور دقیق و واضح مشخص کنند و برای آنها توضیح دهند که از آنها چه انتظاری دارند، کارکنان با رضایت‌خاطر بیشتری در جهت رسیدن به اهداف سازمان سعی و تلاش می‌کنند.
- هر مدیری بیشتر وقت خود را صرف برقراری ارتباط با پرسنل خود می‌کند. کارآمدی مدیر به توانایی او در برقراری ارتباط با کارکنانش بستگی دارد. اگر او این نقش را به نحو مطلوب ایفا نماید، سوء تفاهمات، ابهامات و موانع به حداقل ممکن می‌رسند. ایجاد و توسعه یک محیط مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیر و کارکنان، برقراری ارتباط

روزانه به کارکنان، تقویت روحیه مسوولیت‌پذیری در کارکنان توسط مدیران سازمان، تشویق کارکنان و ایجاد تمهیداتی به منظور ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهادات و ایجاد انگیزه در آنان برای برخورد با مسایل و یافتن راه‌حل برای مشکلات، عملکرد HSE کارکنان را بهبود خواهد بخشید.

۲- اعطای امتیاز و پاداش به افراد خلاق، مبتکر و پرکار و متناسب با عملکرد افراد، علاوه بر ایجاد فرهنگ صحیح کار در سازمان، موجب بالا رفتن انگیزه کارکنان در انجام وظایف محوله خواهد شد. بنابراین لازم است که فرهنگ سازمان در زمینه اعطای پاداش، به فرهنگ صحیح دریافت پاداش در مقابل کار و تلاش تغییر یابد.

۳- لازم است که مدیران در رفتار و گفته‌های خودشان نشان دهند که حامی و پشتیبان کارکنان خود هستند. و به منظور جلب اعتماد کارکنان خود و تقویت روحیه‌ی ریسک‌پذیری در آنان، به دنبال کاهش عوامل ایجادکننده فشارهای عصبی باشند و رفتارهای تشریفاتی را به پایین‌ترین سطح ممکن تقلیل دهند.

۴- تقویت انگیزه کسب موفقیت و ایجاد روحیه تلاش و سخت‌کوشی به منظور جلوگیری از اتلاف تلاش‌های فکری و جسمی افراد، از وظایف مدیران متعهد و دلسوز است. آن‌ها می‌توانند با ایجاد بسترهایی برای رشد و شکوفایی نوآوری‌ها و خلاقیت کارکنان، انگیزه‌ی کسب موفقیت را در کارکنان خویش افزایش دهند. مدیران همچنین می‌توانند با اعتماد به تجربه و صلاحیت کارکنان و اهمیت قایل شدن به مهارت‌ها و تخصص‌های

باشد. به عبارت دیگر، در صورتی انگیزه افراد برای کارکردن افزایش می‌یابد که آنان دریابند پاداش‌های داده شده با عملکردشان تناسب دارد. از آن‌جا که سیستم پاداش‌دهی در سازمان مورد مطالعه ضعیف عمل می‌نماید، بدیهی است که تعداد کمی از افراد سازمان بشدت به دریافت پاداش‌ها از خود علاقه نشان می‌دهند.

با توجه به رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد HSE کارکنان در سازمان مورد مطالعه، می‌توان نتیجه گرفت که ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و ارتقای آن از قبیل فراهم نمودن محیط مناسب برای افراد خلاق، آموزش مداوم کارکنان، ایجاد بسترهای مناسب برای همکاری و مشارکت بیشتر کارکنان در مسایل سازمان و در نهایت حمایت مدیریت از کارکنان سازمان، عملکرد HSE کارکنان سازمان را بهبود خواهد بخشید. شایان ذکر است که به منظور برقراری یک فرهنگ سازمانی مطلوب، مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند، چرا که گفته‌ها و رفتارهای مدیران ارشد و همچنین سطح تعهد آنها، موجب تثبیت هنجارها در سازمان می‌شود، بنابراین مدیران با رفتار خود، نقش اساسی را در شکل دهی فرهنگ سازمان دارند. در نهایت پیشنهادهای زیر جهت بهبود و ارتقاء عملکرد HSE کارکنان در شرکت خوردروسازی سایپا از طریق فرهنگ سازمانی ارایه می‌گردد:

۱- باتوجه به نتایج به دست آمده و تعیین اینکه شاخص خلاقیت فردی در بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد HSE کارکنان دارد، می‌توان گفت که واگذاری نسبی اختیار تصمیم‌گیری در زمینه فعالیت‌های کاری

افراد و نیز تفویض و واگذاری مسوولیت‌ها بر اساس شناخت از نیروهای موجود، به تقویت روحیه‌ی مسوولیت‌پذیری کارکنان پرداخته و محیط مناسبی را جهت تقویت خلاقیت‌های فردی آن‌ها فراهم آورند.

۵- به منظور کاهش استرس و فشارهای عصبی ناشی از سردرگمی و نیز حذف دوباره‌کاری‌ها و اتلاف منابع، مدیران باید بین واحدهای مختلف سازمان، هماهنگی و یکپارچگی لازم را برقرار نمایند. بدین منظور می‌توان از راه‌کارهایی هم‌چون برگزاری جلسات مدیریتی، استقبال از نظرات مخالف و تصمیم‌گیری بر مبنای نظرات کارشناسی استفاده نمود.

۶- مشارکت کارکنان، مستلزم افزایش روحیه انتقادپذیری به ویژه در مدیران سازمان است. چنان‌چه مدیران افراد انتقادپذیری نباشند، کارکنان عقاید سازنده خود را هرگز بروز نخواهند داد و سازمان از نظرات مفید آنان بی‌بهره خواهد ماند. نظرات کارکنان به دلیل اینکه آن‌ها مستقیماً با تولید سروکار دارند و از جزییات امور تولید آگاه هستند، می‌تواند در بالا بردن کیفیت تصمیم‌گیری مدیران موثر باشد.

۷- به منظور رفع ابهام شغلی کارکنان، باید اهداف، شرح وظایف، نحوه کار کردن، نحوه رفتار کارکنان و اختیارات آنان در سازمان، به طور دقیق و صریح مشخص شود تا به افراد این امکان را بدهد که کارشان را به نحو احسن انجام دهند. هم‌چنین باید مشخص شود که مدیریت دقیقاً از کارکنان چه انتظاری دارد. اگر کارکنان از این موارد اطلاع دقیق نداشته باشند، بعید به نظر

می‌رسد که بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند. ۸- به منظور ایجاد محیط کار توأم با اطمینان و اعتماد، باید با کارکنان صادقانه برخورد شود. باید از پنهان‌کاری پرهیز شود و مسایل به گونه‌ای صریح و روشن به کارکنان اعلام گردد تا از ایجاد محیط مبهم و آماده شایعه‌سازی که نتیجه آن ضعف روحیه کارکنان است، جلوگیری به عمل بیاید. این مساله ضمن این‌که موجب ترویج فرهنگ صداقت و راستگویی به جای ریاکاری و ظاهرسازی می‌شود، موجب جلب اعتماد مدیران و کارکنان نیز می‌گردد.

۹- باید به مشارکت کارکنان اهمیت داده شود زیرا دخالت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و اجرا، باعث افزایش رضایت کارکنان خواهد شد. این امر، وسیله مناسبی برای افزایش کارایی کارکنان و تغییر وضع موجود است. چنان‌چه کارکنان در شکل‌گیری و اجرای هر نظام یا تصمیمی مشارکت داشته باشند، راحت‌تر آن را می‌پذیرند. بی‌شک، اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکت، موجب افزایش روحیه‌ی همبستگی و کاهش تعارضات می‌شود. در این شرایط، افراد احساس مالکیت در کار می‌کنند و نسبت به انجام آن تعهد بیشتری خواهند داشت. به منظور برقراری مشارکت، بهتر است از ساده‌ترین نوع آن یعنی نظام پیشنهادها شروع شود تا کارکنان به تدریج آمادگی مشارکت در تصمیم‌گیری‌های گروهی را پیدا کنند.

۱۰- رفتارهای مدیران ارشد و هم‌چنین سطح تعهد آن‌ها، موجب تثبیت هنجارها در سازمان می‌شود و این هنجارها به سطوح پایین سازمان انتقال می‌یابد. بنابراین چنان‌چه مدیران

- ity in the public hospitals of Iran University of Medical Service, The master of Health service Administration, IAU, Tehran, Iran, 25- 57. In Persian.
3. Heydari. M., (2002). Examine the role of human error in work-related accidents and the effect of education, collaboration and monitoring of behavior of workers on the incidence and severity of accidents in Petrokaran Company, Hamedan. Proceedings of the 4th Congress of Occupational Health. 25- 32. In Persian.
  4. International Labor Organization. (2009). April. Facts on safety and health at work . International Labor Office .
  5. Mahmoodi. M., (2010). Relationship between organizational cultyre and personnel performance in Shahid Modarres public hospitals and Laleh Private hospital, The master of Health service Administration, IAU, Tehran, Iran, 107- 136. In Persian.
  6. Mamizadeh. J., (1996). Industrial Management. Tadbir, 61th, May. In Persian.
  7. Mardani. Sh., (2011). Relationship between Job satisfaction and personnel HSE performance in Iran Khodro advanced mold Company, The master of Health, Safety & Environment Management, IAU, Tehran, Iran, 75. In Persian.
  8. Mehrolhasani. M., (2007). Relationship between organizational culture and implementation of six sigma in teaching hospitals of Kerman university of Medical Service, The master of Health service Administration, IAU, Tehran, Iran, 69. In Persian.
  9. Mohammadfam. I.; Mahmoodi. Sh., (2010). Designing and Representation a comprehensive system for measuring HSE system performance in Mapna Group. 1th Thermal Power Industry Conference, Tehran, Iran, May 16th. In Persian.

خواستار افزایش تعهد کارکنان نسبت به کار و سازمان می‌باشند، باید در درجه اول این تعهد را در رفتار و گفته‌های خودشان به نمایش بگذارند و اثبات نمایند. در واقع، مدیران سطوح بالا می‌بایست تلاش نمایند تا الگوهای عملی مناسبی برای کارکنان سازمان خویش باشند.

۱۱- با توجه به این که فرهنگ هر سازمان متأثر از فرهنگ جامعه است و فرهنگ جامعه نیز با ورود افراد تازه‌وارد به داخل سازمان انتقال داده می‌شود، لذا در هنگام استخدام نیروی جدید باید تدابیری اتخاذ شود که فرهنگ با اهداف و باورهای راهبردی سازمان هم‌خوانی داشته باشد. یکی از اقدامات عمده در این زمینه، آموزش‌هایی است که در طی آن کارکنان جدید با فرهنگ و اهداف اصلی سازمان آشنا شوند. کارکنان جدیدالورود نسبت به کارکنان قدیمی بسیار تأثیرپذیر هستند و باورهای آنان در جوار باورهای افراد قدیمی، هم در جهت مثبت و هم در جهت منفی تغییر می‌یابد. بنابراین هنگام قرار دادن کارکنان جدید در کنار کارکنان قدیمی، باید دقت کرد که افراد قدیمی همسو با باورها و اهداف راهبردی سازمان، در تماس مستمر با کارکنان جدید قرار بگیرند.

#### منابع

1. ABabai. A., (2004). Relationship between organizational culture and self- esteem in Governmental departments and agencies of Rafsanjan city, Journal of Public Administration, Training centre of Public Administration, Tehran. Volume 35, 3-15. In Persian.
2. Hedayati. P., (2007). Relationship between organizational culture and employee productiv-

- ject of Ministry of Science, Research and Technology, Iranian Information and Documentation Center, 52- 53, In Persian.
13. Robbins. E., (2001). Management of Organizational behavior, 1st. Ed. Tehran: Institute of Business studies and research, 150- 191. In Persian.
  14. Schoultz. D.; Schoultz. E. S.; (1998). The Relationship between worker and equipment. New Jersey: Prentic – Hall. 220-245.
  15. Taghdisi. M.; Alizadeh. Sh., (2010). HSE engineering culture. Tehran: Rayhan publications, 33-45. In Persian.
  10. Moshabaki. A., (1988). Organization behavior Management. 1rd. Ed. Tehran: Termeh Publications, 80- 83. In Persian.
  11. Nikoomaram. H.; Mohammad Fam. I.; Soltanian. A.; (2012), March. Comparative analysis of creative and classic training methods in health, safety and environment (HSE) participation improvementT . Journal of Loss Prevention in the Process Industry, Volume 25, Issue 2.121-126.
  12. Pooramen. B., (1999). Study and Review the existing organizational culture of Iran Census Information, Tehran: Final report research pro-