

# **کاربرد علم مدیریت در مهندسی بهداشت حرفه ای و ایمنی کار**

**(بر اساس واحد درس مدیریت صنعتی برای دانشجویان رشته مهندسی**

**بهداشت حرفه ای و ایمنی کار)**

**مناسب برای دانشجویان رشته مهندسی بهداشت حرفه ای و ایمنی کار، ایمنی**

**صنعتی، مدیریت HSE و سایر گرایشهای مدیریتی**

**تألیف**

**دکتر ویدا زراوشانی**

**استادیار گروه مهندسی بهداشت**

**حرفه ای و ایمنی کار، دانشگاه**

**علوم پزشکی قزوین**

**دکتر سیما رفیعی**

**استادیار گروه مدیریت خدمات**

**بهداشتی و درمانی، دانشگاه**

**علوم پزشکی قزوین**

**سال ۱۳۹۸**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | رفیعی، سیما، ۱۳۶۲ -                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| عنوان و نام پدیدآور | کاربرد علم مدیریت در مهندسی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی کار (بر اساس واحد درسی مدیریت صنعتی برای دانشجویان رشته مهندسی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی کار) : مناسب برای دانشجویان رشته مهندسی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی کار، ایمنی صنعتی، مدیریت HSE و سایر گرایشهای مدیریتی/تالیف سیما رفیعی، ویدا زراوشانی. |
| مشخصات نشر          | تهران: میعاد اندیشه، ۱۳۹۸.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| مشخصات ظاهری        | ۲۳۷ ص.: مصور، جدول.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| شابک                | 978-622-231-084-4                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| وضعیت فهرست نویسی   | فها                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| یادداشت             | کتابنامه.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| موضوع               | بهداشت صنعتی -- مدیریت                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| موضوع               | Industrial hygiene -- Management                                                                                                                                                                                                                                                              |
| موضوع               | ایمنی صنعتی -- مدیریت                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| موضوع               | Industrial safety -- Management                                                                                                                                                                                                                                                               |
| شناسه افزوده        | زراوشانی، ویدا، ۱۳۶۱ -                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| رده بندی کنگره      | RC۹۶۷                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| رده بندی دیویی      | ۶۱۳/۶۲                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| شماره کتابشناس ملی  | 0۷۸۹۲۴۴                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



میعاد اندیشه

miaadpub.ir

عنوان کتاب: کاربرد علم مدیریت در مهندسی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی کار

مولفین: دکتر سیما رفیعی، دکتر ویدا زراوشانی

ناشر: میعاد اندیشه

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۳۷۰/۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸ - ۶۲۲ - ۲۳۱ - ۰۸۴ - ۴

همه ی حقوق مادی و معنوی این اثر برای مولفین محفوظ است.

تکثیر و انتشار این اثر به هر صورت، از جمله بازنویسی، فتوکپی، ضبط الکترونیکی

و ذخیره در سیستم های بازیابی و پخش، بدون دریافت مجوز کتبی و قبلی از مولفین

به هر شکلی ممنوع است.

این اثر تحت حمایت «قانون حمایت از حقوق مولفان، مصنفان و هنرمندان ایران» قرار دارد

## به نام خداوند جان و خرد

### پیشگفتار

نیروی انسانی اصلی ترین سرمایه هر جامعه محسوب می شود. هدایت صحیح این نیروها در مسیر تحقق اهداف سازمانی و حصول کارایی و اثربخشی در محیط های کاری ضمن توجه به اهداف والایی همچون حفظ ایمنی شغلی، تامین رضایت همه جانبه ذی نفعان، ایجاد عدالت در رویه های کاری و برقراری انگیزش کاری موثر در کارکنان تنها با اعمال رویه های مدیریتی علمی و اصولی امکان پذیر است. لذا آموزش اصول علمی در این حوزه نه تنها تامین این بنیاد اساسی را ممکن می سازد بلکه در جهت رفع مشکلات و مسائل مختلف سازمانی، فصلی در مسیر گیری مناسب و مطلوب را برای مدیران فراهم می آورد.

نابسامانی در بسیاری از مؤسسات بزرگانی و تولیدی عموماً ناشی از عدم اعمال مدیریت اصولی می باشد که آموزش صحیح مدیریت می تواند در بهبود کلی جامعه از طریق شناخت مشکلات مختلف سازمانی، تلاش در جهت رفع آن، کسب آگاهی از به روز ترین پیشرفت های دانش مدیریت و کاربرد آن بر اساس نیازهای جامعه و اعمال حاکمیت ضوابط در اداره امور بازرگانی و صنعتی نقش موثری ایفا کند. مدیریت عبارت است از فراگرد به کارگیری کارا و اثربخش منابع مادی و انسانی تحت نظام ارزشی پذیرفته شده آن جامعه با عنایت به اصولی همچون برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، کنترل و نظارت بر اساس اهداف از پیش تعیین شده که محوریت ارائه مطالب در این کتاب می باشد.

در این میان آنچه اهمیت بسزایی دارد فراهم نمودن محیط کاری ایمن و به دور از مخاطرات شغلی برای کارکنان است به نحوی که آنها تمامی تلاش خود را در جهت تحقق اهداف سازمانی بکار گیرند و در این مسیر مخاطره ای، سلامت جسمی و روانی آنان را تهدید نکند. با توجه به این امر مهم، کتاب حاضر ضمن ارائه تئوریک مطالب در حیطه های مختلف مدیریتی با تمرکز بر پنج وظیفه اصلی آن (شامل برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری، ایجاد انگیزش و کنترل) به ارائه مصادیق عینی و عملی در حوزه بهداشت حرفه-

ای و ایمنی محیط‌های شغلی پرداخته است تا دانشجویان رشته‌های مختلف بالاخص مهندسی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی کار، مدیریت HSE، مدیریت صنعتی و سایر گرایش‌های مدیریتی را با اهمیت امر مدیریت علمی سازمان‌ها آشنا کند.

همچنین کتاب حاضر تلاش دارد تا با ایجاد زبان مشترک میان متخصصین علم مدیریت و بهداشت حرفه‌ای آشنایی و درک مفاهیم مدیریت و کاربرد مفاهیم مرتبط با آنرا در محیط‌های کاری و بالاخص در راستای حفظ و ارتقای ایمنی کارکنان ایجاد کند. بدین منظور مجموعه حاضر را می‌توان نخستین اثری بشمار آورد که با این هدف و در راستای ایجاد پیوندی دربر میان اصول و مبانی مدیریتی با حوزه بهداشت حرفه‌ای و ایمنی شغلی تهیه و تنظیم شده است.

بعلاوه نویسندگان اثر تلاش نموده‌اند تا در حد بضاعت خود در مسیر انتقال مفاهیم اساسی در حوزه مدیریت از طریق ارائه منبعی جامع و غنی از مثال‌های کاربردی قدم برداشته و اثری مفید را برای کمک به فهم دانشجویان تالیف نمایند. امید است این کتاب برای خوانندگان محترم و مخصوصاً دانشمندی که به دلایل مختلف امکان بازدید از صنایع مختلف را ندارند مفید واقع گردد. پیش از تمامی عزیزانی که این کتاب را برای مطالعه خود انتخاب نموده‌اند کمال قدردانی بعمل می‌آید.

با احترام فراوان

مؤلفین کتاب

## فهرست مطالب

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| ۱۰ | فصل اول                                 |
| ۱۰ | تئوریهای مدیریتی در سازمان              |
| ۱۱ | مدیریت و نقش کلیدی آن در سازمان         |
| ۱۴ | پیشینه مدیریت در جهان                   |
| ۱۶ | سیر تحول تئوریهای مدیریت                |
| ۱۷ | مکتب کلاسیک                             |
| ۳۱ | مکتب فایولیسم                           |
| ۳۱ | اصول چهاردهگانه فایول در اداره سازمانها |
| ۶۳ | نظریه‌های نوین سازمان و مدیریت          |
| ۶۳ | نظریه فالت                              |
| ۶۸ | تئوری چستر برنارد                       |
| ۷۲ | نظریه سایمون                            |
| ۷۴ | رهیافت منابع انسانی                     |
| ۷۴ | نظریه روابط انسانی                      |
| ۷۷ | نظریه نیازهای انسانی                    |
| ۷۷ | نظریه مازلو                             |
| ۸۱ | تئوری انگیزش - بهداشت هرزبرگ            |
| ۸۶ | نظریه سبک مدیریت لیکرت                  |
| ۹۱ | نظریه انتظار                            |

|     |                                              |
|-----|----------------------------------------------|
| ۹۲  | تئوری X و Y                                  |
| ۹۵  | نظریه شخصیت و سازمان                         |
| ۹۶  | رویکرد سیستمی به مدیریت                      |
| ۱۰۰ | نظریه یادگیری سازمانی                        |
| ۱۰۳ | رویکرد اقتضایی                               |
| ۱۰۸ | فصل دوم                                      |
| ۱۰۸ | برنامه ریزی: وظایف اصلی و رای مدیران         |
| ۱۱۲ | تعریف برنامه ریزی                            |
| ۱۲۲ | برنامه ریزی و عملکرد سازمانی                 |
| ۱۲۹ | انواع برنامه ریزی                            |
| ۱۳۱ | رهیافتهای گوناگون به برنامه ریزی             |
| ۱۳۱ | برنامه ریزی بر مبنای هدف                     |
| ۱۳۵ | برنامه ریزی بر مبنای استثناء                 |
| ۱۳۶ | برنامه ریزی اضطراری                          |
| ۱۳۹ | برنامه ریزی اقتضایی                          |
| ۱۴۰ | یک تجربه از شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب      |
| ۱۴۲ | برنامهریزی از داخل به خارج و از خارج به داخل |
| ۱۴۵ | مراحل برنامه ریزی                            |
| ۱۵۴ | ابزارهای برنامه ریزی عملیاتی                 |
| ۱۵۸ | فصل سوم                                      |
| ۱۵۸ | سازماندهی                                    |

|     |                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------|
| ۱۶۳ | الف) نمودار سازمانی.....                               |
| ۱۶۴ | ب) راهنمای سازمان.....                                 |
| ۱۶۴ | تقسیم بندی افقی.....                                   |
| ۱۶۶ | تقسیم بندی عمودی.....                                  |
| ۱۶۷ | ترکیب افقی و برقراری هماهنگی میان واحدها و ادارات..... |
| ۱۶۸ | جایابی صحیح کارکنان و تعیین شرح شغل برای آنان.....     |
| ۱۷۶ | الف) طراحی وظایف.....                                  |
| ۱۸۰ | ب) طراحی بر حسب اصول.....                              |
| ۱۸۵ | ج) طراحی فرایندی.....                                  |
| ۱۸۶ | د) طراحی مبتنی بر منطقه فعالیت.....                    |
| ۱۹۰ | ذ) طراحی مبتنی بر مشتری.....                           |
| ۱۹۶ | ر) طراحی مبتنی بر بازار.....                           |
| ۲۰۰ | ز) طراحی مبتنی بر زمان.....                            |
| ۲۰۴ | تقسیم بندی عمودی.....                                  |
| ۲۱۲ | انواع ساختارهای سازمانی.....                           |
| ۲۱۳ | ساختار ساده.....                                       |
| ۲۱۶ | ساختار بوروکراسی ماشینی.....                           |
| ۲۲۰ | ساختار بوروکراسی حرفه‌ای.....                          |
| ۲۲۱ | ساختار بخشی.....                                       |
| ۲۲۳ | ادھوکراسی.....                                         |
| ۲۲۸ | فصل چهارم.....                                         |

- ۲۲۸..... رهبری و انگیزش
- ۲۲۸..... رهبری چیست؟
- ۲۲۹..... نظریه‌های رهبری
- ۲۵۲..... رهبری ارشادی، هدایتی یا دستوری:
- ۲۵۴..... رهبری حمایتی:
- ۲۵۴..... رهبری مژ رکت:
- ۲۵۴..... رهبری موفقیت خواه: تفویض طلب:
- ۲۵۵..... ویژگی‌های کارکنان:
- ۲۵۶..... ج-۳) نظریه رهبری موقعیت: رسی: لانچارد:
- ۲۶۰..... انگیزش:
- ۲۶۱..... مدل سنتی:
- ۲۶۲..... مدل روابط انسانی:
- ۲۶۷..... مدل منابع انسانی:
- ۲۶۸..... نظریه های محتوایی:
- ۲۶۸..... نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو:
- ۲۶۹..... نظریه زیستی - تعلق - رشد آلدرفر:
- ۲۷۰..... نظریه X و Y مک گریگور:
- ۲۷۲..... اعطای تسهیلات ارزان قیمت به کارگران نمونه استان های کشور از سوی بانک رفاه:
- ۲۷۳..... تئوری دو عاملی هرزبرگ:
- ۲۷۴..... نظریه نیازهای اکتسابی مککلند:
- ۲۷۷..... نظریه بلوغ و عدم بلوغ آرجریس:



- ۲۷۷.....نظریه های فرایندی انگیزش
- ۲۷۸.....نظریه انتظار
- ۲۸۰.....نظریه برابری
- ۲۸۲.....نظریه اسناد
- ۲۸۴.....نظریه هدفگذاری
- ۲۸۸.....نظریه تقویت یا شرطی کردن عوامل
- ۳۰۱.....تغییر ساعات کاری ادارات استان تهران از روز شنبه
- ۳۰۲.....اشتراک مساعی
- ۳۰۲.....اصلاح رفتار
- ۳۰۳.....رعایت عدالت در پرداختها
- ۳۰۵.....فصل پنجم
- ۳۰۵.....کنترل و نظارت
- ۳۰۷.....تعریف نظارت و کنترل
- ۳۲۴.....ضرورت کنترل و نظارت در سازمان ها
- ۳۲۵.....روشهای کنترل

## فصل اول

### تئوری‌های مدیریتی در سازمان

#### سازمان نهادی اجتماعی است

از زمان پیدایش جوامع انسانی، سازمان‌ها نیز شکل گرفتند. اولین اجتماعی که بشر از زمان تولد با آن روبرو شد خانواده بود که در نتیجه ازدواج شکل گرفت. رفته رفته اجتماعات بزرگ‌تری پدید آمدند و از قالب خانواده خارج شدند و در محیط‌هایی گسترش یافتند که افراد برای تأمین نیازهای مادی و غیر مادی خود همواره با آنها سر و کار داشتند. انسان‌ها در سازمانی به نام بیمارستان متولد می‌شوند، در خانواده رشد می‌یابند، در مدرسه و دانشگاه تحصیل می‌کنند، شرکت‌ها و موسسات تولیدی و خدماتی به کار مشغول می‌شوند، در زمان بیماری به درمانگاه و مراکز پزشکی مراجعه می‌کنند، برای تأمین مایحتاج زندگی به فروشگاه‌ها و مراکز خرید می‌روند، برای انجام مبادلات پولی از بانک کمک می‌گیرند و به همین نحو تا پایان زندگی، همواره با سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی سر و کار دارند.

در حقیقت سازمان، یک نهاد اجتماعی است که بر اساس هدفی خاص طراحی شده تا با مشارکت و همکاری گروهی از افراد، به حداکثر نتایج ممکن در مسیر تحقق اهداف تعیین شده دست یابد. به بیان دیگر زمانی که گروهی از افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک با هم کار می‌کنند شکلی از سازمان بوجود می‌آید که در آن وظایف و مسئولیت-

ها میان افراد تقسیم شده و با ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط منطقی میان آنان، هدایت افراد به سمت تحقق اهداف سازمانی به انجام می‌رسد.

آنچه از این تعاریف برداشت می‌شود آن است که سازمان چیزی جز روابط متقابل میان افراد نیست و آنچه در ساختار سازمان تجلی می‌یابد نقش هر یک از افراد، روابط میان آنان، سلسله مراتب اهداف و نیز فعالیت‌هایی است که در مسیر تحقق آنها طرح‌ریزی می‌شوند.

### مدیریت و نقش کلیدی آن در سازمان

در این راستا نقش مدیران در تحقق اهداف سازمان از طریق تامین نیازمندی‌ها و هماهنگ نمودن تلاش‌های فردی و گروهی می‌باشد. به عبارتی به منظور هدایت کارا و موثر سازمان‌ها و تضمین رشد و بقای آنها، نقش و اهمیت مدیریت بیش از پیش آشکار می‌شود. لذا مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جوامع در کلیه سطوح خرد و کلان سازمانی مورد توجه ویژه قرار گیرد. بسیاری از پژوهشگران نیز شکست یا موفقیت سازمان‌ها را نتیجه سوء مدیریت آنها می‌دانند و اشاره داشته‌اند که اداره بهتر سازمان‌ها در مسیر تحقق هر چه مدیران اهداف تعیین شده به واکنش به موقع و صحیح مدیران از طریق تجزیه و تحلیل مناسب آنچه در داخل و خارج سازمان در حال روی دادن است بستگی دارد.

مدیریت در اشکال ساده در نقش پدر یا سرپرست خانواده که ریاست و پیشبرد امور خانواده را بر عهده دارد تجلی می‌یابد و در اشکال پیچیده‌تر آن به عنوان مدیر، رئیس یا

سرپرست یک اداره، شرکت یا موسسه و حتی در اشکال گسترده‌تر آن در نقش رهبر یک حکومت و ملت و نیز سایر مظاهر اجتماعی آن پدیدار می‌شود. بدیهی است افرادی که این وظیفه را عهده‌دار می‌شوند نیازمند برخورداری از دانش و مهارت، توان و قابلیت‌هایی هستند که انجام مطلوب وظایف مقتضی را میسر نمایند.

به عقیده کریتنر<sup>۱</sup> مدیریت فرایندی است که به حل مسائل مربوط به تأمین اهداف سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده موثر و کارآمد از منابع کمیاب در محیطی که دائماً در حال تغییر و تحول است می‌پردازد. این تعریف بر لزوم اعمال مدیریت آینده‌نگر، خلاق و نوآور اشاره دارد. آلدت اینستین<sup>۲</sup> در همین راستا بیان داشته که در آینده هیچ چیز بدون بکارگیری روش‌های نوین و خلاقانه تغییر نخواهد کرد. با وجود اهمیت این امر همچنان بسیاری از مدیران بصورت واکنش عمل کرده و تمام تلاش خود را صرف حل یک مشکل در زمان پیدایش و بروز آثار نامطلوب آن می‌کنند. در حالی که مدیران موفق، متفکر و خلاق بوده و پیش از بروز مسائل با شیوه‌ای کار سازگار و متعادل با آنها می‌پردازند.

---

<sup>۱</sup> Kritner

<sup>۲</sup> Albert Einstein