

## بررسی عوامل منجر به بروز سستی و سهل انگاری در اجرای وظائف قانونی و ارائه راهکارهای پیشگیرانه

اکبر وروایی<sup>۱</sup>

### چکیده

هدف این تحقیق شناخت مهمترین عوامل و زمینه های پیدایش و شکل گیری سستی و سهل انگاری به عنوان تخلف انضباطی بین کارکنان پلیس است. به منظور به دست آوردن داده های مورد نیاز، تحقیق به روش توصیفی پیمایشی و با استفاده از پرسشنامه محقق ساخت از تعداد ۳۸۰ نفر از کارکنان پلیس در پنج استان از استانهای کشور شامل آذربایجان غربی، هرمزگان، خراسان رضوی، یزد و گیلان به عمل آمده است. که طبق روش نمونه گیری خوشه ای و بر اساس توزیع جغرافیایی انتخاب شده اند. نتایج تحقیق نشان می دهد که رابطه معناداری بین متغیرهای پایگاه اجتماعی - اقتصادی، امنیت شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، محرومیت نسبی، دینداری و مدیریت سازمانی با میزان تخلف سستی و سهل انگاری در اجرای وظایف از سوی کارکنان وجود دارد.

### واژگان کلیدی

سستی و سهل انگاری در وظیفه، مدیریت سازمانی، رضایت شغلی، امنیت شغلی، نیروی انسانی پلیس.

---

<sup>۱</sup> استادیار دانشگاه علوم انتظامی، پست الکترونیکی: Dr. varvai@yahoo.com

## ۱. مقدمه

با وجود دقت در عملیات جذب و گزینش نیروی انسانی در هر سازمان از جمله سازمان پلیس، گاهی ممکن است کارکنانی وارد سازمان شوند که به دلایلی از ضوابط و مقررات انضباطی حاکم بر سازمان تخلفی کنند. تخلفات انضباطی کارکنان آثار منفی و پیامدهای زیانبار فراوانی را در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی دارد که این امر لزوم در پیش گرفتن تدابیر و راهکارهای مناسب در جهت کنترل تخلفات انضباطی در سازمان نیروی انتظامی را ضروری می‌سازد. با توجه به این موارد با دو رویکرد متفاوت می‌توان به موضوع کنترل تخلفات انضباطی کارکنان نگریست:

الف. رویکرد معلول نگر، که سعی دارد با اعمال تنبیهات انضباطی نسبت به کارکنان خاطی، آنها و سایر کارکنان را با ارباب و واکنش‌های سرکوبگر از تکرار تخلفات انضباطی در سازمان باز دارد.

ب. رویکرد علت کاو، که در این رویکرد به جای تمرکز صرف بر برخورد تخلفات انضباطی به عوامل و زمینه‌های بروز تخلفات انضباطی مبادرت می‌کند. هر چند نمی‌توان از آثار مثبت اعمال تنبیه نسبت به کارکنان خاطی در سازمانها در جهت کاهش تخلفات انضباطی صرف نظر کرد، باید به این واقعیت توجه داشت که رفتارهای خلاف ضوابط و مقررات در واقع خود معلول عوامل مختلفی است که کنترل تخلفات انضباطی در سازمانها مستلزم از بین بردن این عوامل است.

## ۲. بیان مسئله

رعایت قوانین و مقررات از سوی کارکنان در هر سازمانی از جمله سازمان پلیس، ضرورتی اجتناب ناپذیر است؛ زیرا در غیر این صورت، اهداف سازمانها محقق نمی‌شود. بر همین اساس در صورت بروز تخلفات اداری و انضباطی از سوی کارکنان سازمان از یک طرف کارایی سازمان زیر سؤال خواهد رفت و از سوی دیگر در ساختار اداری آن اختلال ایجاد می‌شود. بی شک در چنین وضعیتی عوامل زیادی از جمله برون سازمانی و درون سازمانی در هر ساختار تعلیلی ممکن است دست به دست هم دهند و اوضاع را برای تخلفات کارکنان از جمله سستی و سهل انگاری در وظایف فراهم سازد. بنابراین به منظور حفظ و تحکیم مبانی انضباط، مهار و کنترل این تخلف کاملاً ضروری است. کاهش چنین تخلفاتی می‌تواند از طریق پژوهشهای علمی صورت پذیرد تا عوامل مؤثر شناسایی شود و بر اساس داده‌های تحقیق بتوان برای از بین بردن عوامل منفی سازمانی و کنترل

تخلفات در سازمان پلیس، راهکارهای علمی و عملی مناسب را در پیش گرفت. بی‌شک بدون تحقیق علمی و توجه به تدابیر و راهکارهای پیشگیرانه، تکیه صرف بر اعمال تنبیه در سازمان نمی‌تواند تخلفات انضباطی را در سازمان نیروی انتظامی مهار و کنترل کند؛ لذا لازم است عوامل مختلف در سطح سازمان، عوامل محیط بیرون از سازمان و حتی عوامل فردی، که باعث سستی و سهل انگاری کارکنان در وظایف می‌شود، شناسایی گردد تا ضمن حفظ کارکنان و جلوگیری از ایجاد وقفه در امور، منافع و سرمایه‌های سازمانی نیز حفظ شود. آن گونه که پژوهشگران تأکید کرده‌اند «برای مبارزه با بی نظمی لازم است نخست آن را شناخت و سپس با آن مبارزه کرد و به گوهر گرانبه‌ای نظم دست یافت.» به همین منظور این تحقیق در نظر دارد تا با روش علمی به این سؤال پاسخ دهد: «عوامل مؤثر در بروز سستی و سهل انگاری در وظایف از سوی کارکنان پلیس چیست؟»

## ۳- تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات

### ۳-۱. تخلف

ماده ۴۴۴-۲۳۷ قانون مجازات، تخلف را عدم انجام دادن تعهد یا تأخیر در انجام دادن تعهد می‌داند و ماده ۲۳۵ نیز آن را ظهور خلاف آنچه توصیف شده است بیان می‌کند. در حقوق اداری نیز تخلف، تجاوز مأمور دولت از مقررات اداری هنگام اجرای وظیفه عنوان شده و تخلفات انضباطی نیز ارتکاب خلاف قانون است که در این صورت مرادف جرم است، لذا تخلف انضباطی نقض مقررات صنفی به وسیله یک نفر از افراد آن صنف است (لنگرودی، ۱۳۸۴ : ۱۴۳).

### ۳-۲. سستی و سهل انگاری

در ماده ۱۱۶ آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح ج.ا.ا. قصور و تقصیر همراه با سهل انگاری به کارگیری شده است و تقصیر در لغت، خودداری از عمل با وجود توانایی صورت دادن آن عمل را گویند. در فقه غالباً به همین معنی به کار رفته و مقابل آن قصور است که خودداری از کاری با عجز از انجام دادن آن کار را گویند (لنگرودی، ۱۳۸۴ : ۱۷۵).

### ۳-۳. پایگاه اجتماعی - اقتصادی

پایگاه اجتماعی - اقتصادی، جایگاهی است که فرد در گروه یا در مرتبه اجتماعی یک گروه در مقایسه با گروه‌های دیگر، احراز می‌کند (کوئن<sup>۱</sup>، ۱۳۷۸ : ۸۲). منزلت شغلی، تحصیلات و درآمد از ویژگیهای اصلی پایگاه اجتماعی است (میلر<sup>۲</sup>، ۱۳۸۰ : ۳۸۸).

### ۳-۴. ناامنی شغلی

در این پژوهش میزان محدود بودن ثبات شغلی برای کارکنان و عدم اطمینان آنها به ادامه کار در سازمان ناامنی شغلی تلقی شده است.

### ۳-۵. رضایت شغلی

شرتزر<sup>۳</sup> معتقد است رضایت شغلی به معنای دوست داشتن وظایف مورد لزوم شغل، وضعیتی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود و اینکه فعالیتها، امور و موقعیتی که کار فرد را تشکیل می‌دهد تا در چه حدودی و به چه گونه نیازهایش را بر آورده می‌سازند به قضاوت وی بستگی دارد. شخص باید موارد مثبت و منفی شغل خود را موازنه کند. چنانچه موارد مثبت بر منفی غلبه کند، احتمال دارد که از کارش راضی باشد. افراد از نظر میزان رضایتی که شغلشان برای آنها فراهم می‌سازد، بسیار متفاوتند (پرهیزگاری، ۱۳۶۸ : ۱۷).

### ۳-۶. تعهد سازمانی

مورهد<sup>۴</sup> و گریفین<sup>۵</sup> تعهد سازمانی را احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان دانسته‌اند. از نظر آنان تعهد و پایبندی بر رفتارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارد و می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که تعهد و پایبندی دارند، نظم بیشتری در کار خود دارند؛ مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند (مورهد و گریفین، ۱۹۸۹)؛ به عبارت دیگر، تعهد سازمانی حالتی است که فرد نوعی هویت مرتبط با کار و شغلش برای خود احساس می‌کند و در این حالت معمولاً سرنوشت و تحولات سازمان برای فرد مهم است. در این حالت زمانی که فرد وارد فضای سازمان می‌شود خود را واقعاً جزئی از سازمان می‌داند نه اینکه مسافری گذری که سرنوشت و تحولات آنجا برایش مهم نباشد.

---

۱. Koen  
۲. Miler  
۳. Shertzer  
۴. Morhead  
۵. Griflin

### ۳-۷. محرومیت نسبی

گار معتقد است: پیش شرط لازم برای ستیز خشونت بار مدنی وجود محرومیت نسبی است که به صورت احساس بازیگران مبنی بر وجود اختلاف میان توقعات ارزشی خویش با قابلیت‌های ارزشی ظاهری محیط تعریف می‌شود. آنها شرایط است (توقعات و توان ارزشی) که شانس تصویری مردم را در زمینه تحصیل یا حفظ ارزشهایی معین می‌کند که افراد به نحو مشروعی انتظار به‌دست آوردنشان را دارند (شایان مهر، ۱۳۸۳: ۵۲۷).

### ۳-۸. اعتقادات دینی

دینداری یا تدین سه حالت انسان است که دین متعلق آن به شمار می‌رود. در واقع اطلاق لفظ دینداری هنگامی صورت می‌گیرد که مردم یا گروهی از افراد، تمام یا بخشی از آموزه‌ها و دستورهای دینی (اعم از عقاید، اخلاقیات و احکام) را پذیرفته باشند. بنابراین در مقام تعریف می‌توان اظهار کرد که دینداری یا تدین، التزام فرد به دین مورد قبول خویش است. این التزام در مجموعه‌ای از اعتقادات، احساسات و رفتار فردی و جمعی سامان می‌پذیرد که حول خداوند (امر قدسی) و رابطه ایمانی با او دور می‌زند (طالبان، ۱۳۸۰: ۱۰).

### ۳-۹. مدیریت سازمانی

فرایند هدایت و کنترل فعالیتهای اعضای هر سازمان رسمی برای دستیابی اهداف سازمان آموزشی، مدیریت سازمانی است (میرکمالی، ۱۳۷۳: ۲۱). در این پژوهش سازوکارهای مدیریتی مؤثر بر تخلفات کارکنان از جمله ساده‌انگاری مشکلات کارکنان، تقسیم کارناعدالانه، عدم استفاده از سازوکار ارزیابی، عملکرد کارکنان، واگذاری اختیار ناآگاهانه و ناقص، اعمال تبعیض در اجرای مقررات و ضوابط و استفاده از امکانات و موقعیتها مورد سنجش قرار می‌گیرد.

### ۴. پیشینه تحقیق

با بررسی به‌عمل آمده ملاحظه می‌شود که تاکنون تحقیق علمی خاصی در خصوص بررسی عوامل مؤثر بر بروز سستی و سهل‌انگاری در وظایف قانونی کارکنان ناجا در سطح سازمانی انجام نشده است. در سطح سازمانهای دیگر نیز تحقیق خاصی تحت این عنوان انجام نیافته اما تحقیقاتی صورت پذیرفته است که در آنها به تخلفات اداری و فساد اداری پرداخته‌اند که به خلاصه‌ای از آنها اشاره می‌شود:

تحقیق تحت عنوان «بررسی عوامل ساختاری مؤثر در بروز فساد اداری در سازمانهای دولتی استان تهران» که محدوده آن، کارکنان وزارت مسکن بوده که در زمان تحقیق در سازمان مجری ساختمانها و تأسیسات دولتی و عمومی مشغول به کار بوده اند. در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخت و مورد تأیید صاحب نظران استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق ۲۰۰ نفر از کارکنان بوده اند که از بین آنها ۴۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده است. در این تحقیق پنج عامل به عنوان عوامل رفتاری و چهار عامل به عنوان عوامل ساختاری مؤثر در بروز فساد اداری معرفی شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین فساد اداری و عواملی شامل پایبندی اعتقادی، سبک ارتباطی، سبک رهبری، کیفیت زندگی، وضعیت قوانین و مقررات و میزان انطباق پست با شرایط، رابطه معناداری وجود دارد (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸).

تحقیق دیگری با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری» بین کارکنان سازمانی سنجش آموزش کشور انجام شده است. این تحقیق با استفاده از روش پیمایشی بین ۱۳۵ نفر از کارکنان سازمان سنجش در ساختمان تهران مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق عواملی از قبیل عوامل فردی، کیفیت زندگی کار، عوامل فرهنگی، درون سازمانی و برون سازمانی سنجش شده است که نتایج آن نشان می‌دهد عوامل فردی و عوامل کیفیت زندگی کار نسبت به دیگر عوامل بررسی شده در اولویت قرار دارد. البته بین عوامل بررسی شده با تخلفات اداری رابطه معناداری هست (شریف زاده، ۱۳۸۸).

## ۵. مرورادبیات

برای تدوین چارچوب نظری در این مقاله سعی شد با مطالعه رویکردها و نظریه‌ها در حوزه‌های مختلف جامعه‌شناسی سازمانها و مدیریت به تلفیق نظری دست یابیم. در همین راستا از رویکرد مدیریت منابع انسانی، رویکرد تأثیر مدیریت بر تخلفات، دیدگاه دارند ورف<sup>۱</sup>، دیدگاه گینزبرگ<sup>۲</sup> و همکارانش، دیدگاه جین فری<sup>۳</sup> برای تبیین تخلف انضباط سستی و سهل انگاری بین کارکنان پلیس بهره‌جسته، و متغیرهای کلیدی استخراج شده است.

---

۱. Worf  
۲. Ginsberg  
۳. Ferrie

رویکرد مدیریت منابع انسانی، موفقیت هر سازمانی را در به‌کارگیری مهارت‌ها، تواناییها و ویژگیهای فردی و جمعی کارکنان در راستای اهداف سازمان می‌داند. از این رو مدیریت منابع انسانی راهکارهای مناسبی را برای کاهش میزان تخلفات اداری پیشنهاد می‌کند که با اجرای آنها علاوه بر افزایش کارایی سازمان، کیفیت زندگی کاری آنها افزایش می‌یابد و نیز به میزان زیادی از بروز انواع تخلفات اداری جلوگیری می‌شود. از جمله این راهکارها می‌توان به تسهیل موقعیت و کمک به برقراری روابط مناسب و صمیمانه میان کارکنان و نیز میان کارکنان و مدیریت اشاره کرد. بنابراین مدیریت سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار بر تخلفات انضباطی تلقی می‌شود. بر اساس رویکرد تأثیر مدیریت بر تخلفات در این میان، عوامل متعدد پنهان و آشکار، درون سازمانی و برون سازمانی در شکل‌گیری نطفه تخلفات مؤثر است. این عوامل شامل ساده‌انگاری مشکلات کارکنان (عدم توجه به مشکلات شخصی، سازمانی و خانوادگی متعددی). تقسیم کار ناعادلانه، عدم استفاده از سازوکار ارزیابی عملکرد کارکنان، واگذاری اختیار ناآگاهانه و ناقص، اعمال تبعیض در اجرای مقررات و ضوابط و استفاده از امکانات و موقعیتها است.

ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و هم‌نو کردن عملیات سازمان ضروری است. ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات، منشأ بروز تخلف می‌شود و آن زمانی است که ضوابط و مقررات، ناقص اجرا، و یا برای عده‌ای اعمال، و برای عده‌ای دیگر نادیده گرفته شود. بر این اساس قوانین و مقررات که در سازمان و جامعه برای حل مشکلات و سالم‌سازی محیط تدوین می‌شود اگر خوب اجرا نشود مشکل ساز خواهد شد (سلطانی، ۱۳۷۸ : ۳۱) و افراد را به تخلف وادار می‌کند. این موضوع به این دلیل است که وقتی برای عده‌ای مقررات و ضوابط درست اجرا نشد، آنان احساس بی‌عدالتی و تبعیض، و سعی در برقراری تعادل و جبران نارساییها و کم‌توجهی مدیریت در این زمینه می‌کنند. آنها هم‌چنین با نقض مقررات، کم‌کاری، سرپیچی، بی‌اعتنائی، به سازمان از خود واکنش نشان می‌دهند که این واکنشها در عرف سازمان تخلف به شمار می‌رود. زمانی که افراد سازمان در عمل احساس کردند از طریق قانون، حق به حق دار می‌رسد، رشک و حسد نسبت به همدیگر، دشمنی، تضاد منفی، عداوت و ... در جامعه، جای خود را به دوستی، اخوت، همیاری، نودوستی و ... می‌هد که این کیفیت‌ها در زندگی سازمانی موجب ارتقا و تقویت سطح بهره‌وری سازمان می‌شود. با توجه به این مطالب است که بین برخی کارکنان سازمان محرومیت نسبی احساس می‌شود. در چنین موقعیتی است که دارند ورف معتقد است آگاهی از منافع عینی خود و ارزیابی از ناعادلانه بودن

الگوهای موجود توزیع، مقدمه بروز نارضایتی و تضادهای اجتماعی است. بنابراین از نظر دارند ورف، وقوف بر وضعیت نابرابر و ارزیابی منفی از آن، دلیل بروز نارضایتی و تضاد اجتماعی است. در عین حال دارند ورف بر احساس محرومیت نسبی نیز تأکید می‌کند و آن را عامل نارضایتی و تضاد می‌داند.

علاوه بر این متغیرها، جین فری<sup>۱</sup> به چند متغیر در ساختار علی اشاره می‌کند که به تخلفات کارکنان منجر می‌شود. او توجه پژوهشگران را به تأثیرات ناامنی شغلی بر سلامت کارکنان جلب می‌کند. او به مدت ده سال کارمندان دولت را مورد مطالعه قرار داد. در این مطالعه او به‌طور مشخص بر روی کارکنانی تحقیق کرد که تحت تأثیر تأثیرات باز مهندسی ساختار قرار گرفته، و دوره‌های ناامنی شغلی را پشت سر گذاشته بودند. او دریافت که ناامنی شغلی به مخاطره افتادن سلامتی کارکنان منجر می‌شود. سایر تحقیقات نیز این قضیه را تأیید می‌کند.

هم‌چنین ناامنی شغلی می‌تواند تأثیرات نامطلوبی بر ارتباطات زناشویی کارکنان، اثربخشی والدین در خانواده و کج رفتاریهای فرزندان آنها بگذارد. در چندین مورد ارتباط بین ناامنی شغلی و تصلب شریین نیز مشاهده شده است. هم‌چنین ناامنی شغلی با افزایش غیبت‌های کاری کارکنان مرتبط است. کارکنانی که در رویارویی با ناامنی شغلی بوده‌اند، کاهش انگیزه و رقابت ناسالمتری را به نسبت آنهایی از خود نشان داده‌اند که تحت تأثیر صدمات و آسیب‌های جسمانی محیط کار بودند. سرانجام نبودن امنیت شغلی می‌تواند به فضای سازمانی حاکی از بی‌زاری و با معنی نبودن کار (که اینها بر روان انسانها بسیار اثرگذار است). منجر گردد (فری و همکاران، ۲۰۰۱). در چنین ساختاری بدیهی است که ناامنی شغلی به نارضایتی شغلی و عدم تعهد سازمانی و متعاقباً خروج کارکنان از سازمان منجر گردد.

در مورد رضایت شغلی، گینز برگ و همکارانشان<sup>۲</sup>، آن را متشکل از دو نوع می‌دانند: ۱- رضایت درونی از دو منبع به دست می‌آید: اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می‌شود. دوم لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت و یا اجرای برخی مسئولیتهای اجتماعی و به ظهور رساندن تواناییها و رغبت‌های فردی به انسان دست می‌دهد. ۲- رضایت بیرونی که با موقعیت اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است. از عوامل رضایت بیرونی به

۱. Ferrie

۲. Rick Ginsberg & Et al



عنوان مثال، وضعیت محیط کار، میزان دستمزد و پاداش، نوع کار و روابط بین کارگر و کارفرما را می‌توان نام برد. از نظر آنها ممکن است همه شرایط برای قوی نگهداشتن رضایت کارمندی در حدی فوق العاده باشد، اما صرفاً با یک برخورد نامناسب مدیر، امکان تأثیر این وضعیت مناسب به صورت کاملاً محسوسی به سمت صفر میل کند (شفیع آبادی، ۱۳۸۱). این نوع برخورد و سایر عوامل ممکن است کارکنان سازمان را به سوی تخلفات وا دارد.

یک فرایند تکمیلی در این الگو باقی مانده است که باید پیش از ترسیم و ارائه کل الگوی نظری شرح داده شده در بندهای بالا، مورد اشاره قرار گیرد. این رابطه مهم باقیمانده، رابطه بین میزان دینداری و تخلفات انضباطی شایع است. نظریه های کلاسیک جامعه شناسی، دین را واجد کارکردهای مثبتی در کاهش میزان کجروی می‌دانند. برخی دانشمندان در تحلیلهای خود تأکیدهای دوگانه‌ای دارند به این معنا که از یک سو، دین را محصول عوامل روانشناختی و ذاتی انسانها می‌انگارند و از سوی دیگر آن را پشتوانه ارزشها و ثبات اجتماعی می‌دانند. کینگزلی دیویس با اتخاذ چنین رویکردی معتقد است که دین، احساساتی را که به جامعه انسجام می بخشد، توجیه، عقلانی و پشتیبانی می‌کند. به نظر می‌رسد که بیان باور داشته‌های همگانی از طریق مناسک دسته جمعی، دلبستگی افراد را به هدفهای گروهی تشدید می‌کند. دین عزم افراد را به رعایت هنجارهای گروهی تقویت می‌کند و این هنجارها را بالاتر از منافع صرفاً خصوصی قرار می‌دهد. به هر روی، اعتقاد به جهان فراطبیعی وسیله مناسبی برای رواج این نظر است که عمل نیک، خواه ناخواه به پاداش منجر می‌شود و عمل زشت، کیفرش را خواهد دید. تشدید این باور داشته‌ها اعتقاد به ارزشهای غایی را بیشتر می‌کند (همیلتون<sup>۱</sup>، ۱۳۷۷ : ۲۰۳ - ۲۰۴). به این ترتیب، دینداری می‌تواند نقش عمده‌ای در جلوگیری یا کاهش بروز تخلفات در سطح کلان از یک طرف و در سطح خرد و سازمانی از سوی دیگر ایفا کند.

یکی دیگر از متغیرهایی که تأثیر آن بر تخلفات انضباطی مفروض گرفته شده، آگاهی کارکنان از تخلفات انضباطی است بدین معنی که هر چه کارکنان سازمان از تخلفات و پیامدهای ناشی از آنها آگاهی کامل داشته باشند، انگیزه کمتری برای تخلفات خواهند داشت. مدیریت سازمانی در امر اطلاع رسانی نقش مهمی می‌تواند ایفا کند. علاوه بر این متغیرها، رابطه بین متغیرهای زمینه‌ای از

---

۱. Hamilton

قبیل سابقه خدمت در سازمان، پایگاه اجتماعی - اقتصادی با تخلفات انضباطی در مدل مورد سنجش قرار می‌گیرد.

## ۶. فرضیه های تحقیق

- بین ویژگیهای فردی کارکنان و بروز تخلف انضباطی رابطه معنادار آماری هست.
- بین پایگاه اجتماعی - اقتصادی کارکنان و وقوع تخلف انضباطی رابطه معنادار آماری وجود دارد.
- بین امنیت شغلی کارکنان و وقوع یا عدم وقوع تخلف انضباطی رابطه معناداری هست.
- بین رضایت شغلی کارکنان و وقوع یا عدم وقوع تخلف انضباطی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین تعهد سازمانی کارکنان و بروز سستی و سهل انگاری در وظایف رابطه معناداری هست.
- بین محرومیت نسبی کارکنان و بروز تخلف انضباطی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین میزان دینداری کارکنان و بروز تخلفات انضباطی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین مدیریت سازمانی سستی و سهل انگاری و وظایف، رابطه معناداری هست.

## ۷. روش تحقیق

روش مطالعه در این پژوهش، توصیفی، پیمایشی است. در پژوهش جامعه آماری مورد مطالعه کارکنان ناجا بوده که مرتکب تخلف انضباطی مورد بحث شده‌اند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۶۴ نفر محاسبه شده است اما با توجه به احتمال وجود پرسشنامه های ناقص، این حجم به ۳۸۰ نفر افزایش یافت. شیوه نمونه‌گیری در این تحقیق، چند مرحله‌ای است بدین معنی که ابتدا با استفاده از روش خوشه‌ای پنج استان با توجه به موقعیت جغرافیایی انتخاب شده، سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، حجم نمونه در هر یک از گروه‌ها انتخاب، و در انتخاب فرد نمونه نیز از نمونه‌گیری تصادفی ساده و سیستماتیک استفاده شده است.

برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر از روش کتابخانه‌ای و اسنادی و پرسشنامه استفاده شده است. در تیم پژوهش از روش اعتبار صوری و اعتبار محتوا برای افزایش اعتبار پرسشنامه بهره گرفته شده است. هم‌چنین برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که ضرایب آلفای کرونباخ برای شاخصها به این صورت بوده است که دینداری ( $a = 0/81$ )، ناامنی شغلی ( $a = 0/76$ )، رضایت شغلی ( $a = 0/78$ )، تعهد سازمانی ( $a = 0/66$ )، محرومیت نسبی ( $a = 0/70$ )،

مدیریت سازمانی ( $a = 0/78$ )، تخلفات انضباطی ( $a = 0/78$ ) و آگاهی از مقررات و تخلفات انضباطی ( $a = 0/87$ ).

#### ۷-۱. متغیرهای تحقیق

##### الف. متغیروابسته

در این تحقیق سستی و سهل انگاری در وظایف از سوی کارکنان به عنوان متغیر وابسته تحقیق است که یکی از تخلفات انضباطی کارکنان به شمار می‌رود. منظور از تخلفات انضباطی در این تحقیق که برگرفته از ماده ۱۱۰ آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح است، آن دسته از رفتار خلاف مقررات و دستورهای نظم و ترتیب و شئون جامعه نیروهای مسلح است که تنبیه آنها در اختیار رؤسا و مدیران گذاشته شده است.

##### ب. متغیرهای مستقل

متغیرهای مستقل در این تحقیق، متغیرهایی است که از طریق مطالعه اکتشافی و نظریه های جامعه شناختی، روانشناختی و جرم شناختی استخراج شده است و رابطه آنها با متغیر وابسته و نیز تأثیرشان بر متغیر وابسته مورد آزمون قرار می‌گیرد و شامل پایگاه اجتماعی - اقتصادی، امنیت شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، محرومیت نسبی، دینداری و مدیریت سازمانی است.

##### ج. متغیرهای فردی

متغیرهای فردی شامل متغیرهای زمینه ای و جمعیت شناختی چون سن، جنسیت، سابقه خدمت و محل سکونت است.

#### ۸. ویژگیهای پاسخگویان

در تحقیق، ۹۲.۴ درصد از افراد نمونه را کارکنان مرد مرتکب تخلف انضباطی مورد نظر تشکیل می‌دهند. هم‌چنین بیشتر پاسخگویان یعنی ۹۵ درصد آنها متأهل بوده‌اند. قریب ۴۵ درصد آنها در رده سنی ۳۰ تا ۳۹ سال بوده‌اند. قابل توجه است که ۶۶.۵ درصد کارکنان، تحصیلات خود را متوسطه و دیپلم اظهار کرده‌اند. ۶۸.۶ درصد نوع خدمت خود را صفی و ۲۹.۶ درصد ستادی بوده‌اند.

## ۹. یافته های تحقیق

لازم است در این قسمت اشاره شود که با توجه به اینکه بیشتر متغیرهای اصلی تحقیق در سطح سنجش فاصله‌ای سنجیده شده به منظور بررسی رابطه آنها در آزمون سؤالات و فرضیه ها، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. البته در بررسی ویژگیهای فردی برای بررسی رابطه نوع پست کارکنان با تخلف انضباطی مورد نظر از آماره کای اسکوئر و کرامر استفاده شد.

جدول شماره (۳) : ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای فرضیه های تحقیق

سطح معنی داری	مقدار پیرسون	فرضیه های تحقیق
۰.۹۶	۰.۰۰۱	بین متغیرهای فردی(سن، سابقه خدمتی، نوع پست) با تخلفات انضباطی کارکنان، رابطه معنادار آماری وجود دارد .
۰.۶۶	۰.۰۲۳	
۰.۰۵	-۰.۱۰	بین پایگاه اجتماعی - اقتصادی کارکنان و وقوع تخلفات انضباطی شایع بین آنها رابطه معنادار آماری هست.
۰.۰۰	-۰.۱۹	بین امنیت شغلی کارکنان و سستی و سهل انگاری در وظایف قانونی رابطه معنادار آماری وجود دارد.
۰.۰۰	-۰.۲۰	بین رضایت شغلی کارکنان و سستی و سهل انگاری در وظایف رابطه معناداری هست.
۰.۰۰	-۰.۱۹	بین تعهد سازمانی کارکنان و تخلفات انضباطی بین آنها رابطه وجود دارد
۰.۰۵	۰.۱۱	بین میزان احساس محرومیت نسبی کارکنان و بروز تخلفات انضباطی در بین آنها رابطه هست.
۰.۰۲	-۰.۱۲	بین دینداری کارکنان و بروز تخلفات انضباطی رابطه وجود دارد.
۰.۰۰	-۰.۲۱	بین مدیریت سازمانی و بروز تخلفات انضباطی بین کارکنان رابطه معناداری هست.

**فرضیه اول:** بین متغیرهای فردی(سن، سابقه خدمتی، نوع پست) با تخلفات انضباطی کارکنان، رابطه معنادار آماری وجود دارد .

مقدار پیرسون مشاهده شده و ضریب همبستگی بین سن و سابقه خدمتی کارکنان با تخلفات انضباطی آنها به ترتیب برابر با ۰.۰۰۱ و ۰.۰۲۳ است. با توجه به این اندازه های کم، سطح معنی داری پیرسون نیز از ۰.۰۵ بیشتر است و این روابط مشاهده شده از لحاظ آماری معنادار نیست. بنابراین فرض وجود رابطه معناداری بین متغیرهای فوق با متغیر وابسته رد می شود.

در خصوص فرض وجود رابطه بین نوع پست کارکنان با تخلفات انضباطی کارکنان از آزمونهای ناپارامتریکی چون کای اسکوئر و کرامر استفاده شد که با توجه به سطح معناداری، رابطه مشاهده شده مورد تأیید نیست.

جدول شماره (۴): مقدار کای اسکوئر و کرامر بین نوع پست سازمانی و تخلفات انضباطی شایع

نوع آماره	مقدار آماره	سطح معنی داری
کای اسکوئر	۹.۳۱	۰.۱۷
کرامر	۰.۲۳	۰.۱۷

با توجه به نتایج آمارها در خصوص تأثیر متغیرهای فردی بر تخلفات انضباطی و رابطه آنها با متغیر وابسته، می توان گفت که متغیرهای فردی در تحقیق بر تخلفات انضباطی مورد بررسی کارکنان تأثیر محسوس و قابل توجهی نداشته است.

**فرضیه دوم:** بین پایگاه اجتماعی - اقتصادی کارکنان ناجا و وقوع تخلفات انضباطی شایع در بین آنها رابطه معنادار آماری هست.

در آزمون فرضیه دوم همچنانکه جدول (۳) نشان می دهد، ضریب همبستگی بین پایگاه اجتماعی - اقتصادی کارکنان و وقوع تخلف انضباطی مورد بررسی در بین آنها ۰.۱۰- با احتمال خطای ۰.۰۵ معنی دار شده است. بنابراین فرض وجود رابطه منفی بین این دو متغیر در حد ضعیفی تأیید می شود بدین معنی که می توان با ۹۵ درصد اطمینان قضاوت کرد که هر چه پایگاه اجتماعی - اقتصادی کارکنان پایین باشد، این احتمال هست که آنها از قوانین انضباطی عدول کنند.

**فرضیه سوم:** بین امنیت شغلی کارکنان ناجا و سستی و سهل انگاری در وظایف قانونی در بین آنها رابطه معنادار آماری وجود دارد.

در آزمون فرضیه سوم، همبستگی امنیت شغلی کارکنان و تخلفات انضباطی ۰.۱۹- است؛ به عبارت دیگر به میزان ۰.۱۹- تغییرات میزان امنیت شغلی کارکنان با تخلفات انضباطی بین آنها همراه است که این رابطه به لحاظ آماری با احتمال ۰.۰۱ خطا معنی دار شده است؛ به عبارت دیگر با ۹۹ درصد اطمینان می توان حکم کرد که هر چه کارکنان نسبت به آینده شغلی خود ناامید

باشند. به احتمال زیادی آنها در وظایف خود کوتاهی می‌کنند و به برخی تخلفات انضباطی دست می‌زنند. این احتمال در این تحقیق تقریباً ۱۹ درصد برآورد شده است. با توجه به این نتایج، فرض وجود رابطه بین دو متغیر فوق تأیید می‌شود و می‌توان از تأثیر ناامنی شغلی کارکنان بر تخلفات آنها سخن گفت.

**فرضیه چهارم:** بین رضایت شغلی کارکنان و سستی و سهل‌انگاری در وظایف رابطه معناداری هست.

در آزمون فرضیه، ضریب همبستگی بین میزان رضایت شغلی کارکنان و وقوع تخلفات انضباطی ۰.۲۰- است. به عبارت دیگر به میزان ۲۰ درصد رضایت شغلی کارکنان با کاهش وقوع تخلفات انضباطی بین آنها همراه است و این رابطه معکوس و منفی به لحاظ آماری معنی‌دار است؛ یعنی با احتمال خطای ۰.۰۱ درصد و با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان به رابطه این دو متغیر حکم کرد.

**فرضیه پنجم:** بین تعهد سازمانی کارکنان ناجا و تخلفات انضباطی در بین آنها رابطه وجود دارد؛ یعنی کارکنانی که به سازمان تعهد و التزام بیشتری داشته باشند به تخلفات انضباطی کمتر دست می‌زنند.

ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی و تخلفات انضباطی برابر با ۰.۱۹- به دست آمده است و می‌توان گفت که رابطه معناداری بین این دو متغیر مشاهده شد. بنابراین، این فرض که هر چه کارکنان به سازمان تعهد بیشتری باشد، سستی و سهل‌انگاری در وظایف در بین آنها کمتر رخ می‌دهد، تأیید می‌شود.

**فرضیه ششم:** بین میزان احساس محرومیت نسبی کارکنان و بروز تخلفات انضباطی بین آنها رابطه هست، به این معنی که احساس محرومیت نسبی بیشتر، آنان را به تخلفات انضباطی سوق خواهد داد. ضریب همبستگی بین این دو متغیر نشان می‌دهد که این دو متغیر با احتمال خطای ۰.۰۵ با یکدیگر رابطه معنی‌داری دارد که مقدار آن ۰.۱۱ است؛ به عبارتی، این احتمال هست که بتوان ادعا کرد اگر کارکنان وضعیت خود را با دیگر کارکنان مقایسه کنند و احساس محرومیت نسبی به آنها دست دهد، آنها برخی قوانین و مقررات انضباطی را رعایت نخواهند کرد.

**فرضیه هفتم:** بین دینداری کارکنان و بروز تخلفات انضباطی بین آنها رابطه هست؛ یعنی کارکنان با دینداری قوی، تخلف کمتری از خود نشان خواهند داد. ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر با ۰.۱۲ - احتمال خطای ۰.۰۲ معنادار شده است به طوری که هر چه کارکنان دیندارتر باشند، همین اعتقادات باعث می شود آنها به اصول انضباطی مقید باشند.

**فرضیه هشتم:** بین مدیریت سازمانی و بروز تخلفات انضباطی بین کارکنان رابطه معناداری وجود دارد به این معنی که هر چه مدیریت در سازمان جدی و قوی تر باشد، کمتر احتمال دارد کارکنان نسبت به رعایت قوانین و مقررات انضباطی بی اعتنا باشند. در آزمون فرضیه ضریب، همبستگی بین مدیریت سازمانی و تخلفات انضباطی شایع برابر با ۰.۲۱ - با احتمال خطای ۰.۰۱ به دست آمده است. بنابراین می توان قضاوت کرد که هر چه مدیریت در سازمان قویتر باشد به احتمال ۲۱ درصد می توان شاهد کاهش تخلفات انضباطی در سازمان شد. بنابراین فرض وجود رابطه بین دو متغیر فوق، مورد تأیید قرار می گیرد.

#### ۹-۱. تحلیل رگرسیون چندگانه متغیرهای تحقیق

جدول شماره (۵) : متغیرهای مؤثر بر سستی و سهل انگاری در تحلیل رگرسیون

Model Summary		Anova		coefficients		شاخص ها
R <sup>۲</sup>	R	sig	F	sig	Beta	
۰.۱۰	۰.۳۲	۰.۰۰۰	۹.۲۰	۰.۰۲۵	-۰.۱۵	مدیریت سازمانی
				۰.۰۴	-۰.۱۴	امنیت شغلی
				۰.۰۱۳	-۰.۱۳	پایگاه اجتماعی - اقتصادی
				۰.۰۵	-۰.۱۱	تعهد سازمانی

در اجرای رگرسیون متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته ابتدا همه متغیرها با استفاده از روش وارد<sup>۱</sup> تحلیل شد که پس از حذف متغیرهای غیرمعنی دار، چهار متغیر مدیریت سازمانی، امنیت شغلی، پایگاه اجتماعی - اقتصادی و تعهد سازمانی در معادله باقی ماند. در رگرسیون چند متغیره

۱. Back ward

با استفاده از ضریب همبستگی چندگانه، می‌توان این مسئله را ارزیابی کرد که متغیرهای یاد شده در الگو، با چه دقتی نمره یا مقدار واقعی متغیر وابسته افراد را پیش بینی می‌کند. اگر  $R$  ضعیف باشد، اتکای چندان زیادی نمی‌توان بر پیش بینی خود کرد (دواس<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴ : ۲۲۱). همبستگی چندگانه این چهار متغیر با تخلفات انضباطی شایع برابر با ۰.۳۲ و ضریب تعیین برابر ۰.۱۰ به دست آمده است؛ بدین معنی که این چهار متغیر با یکدیگر توانسته است ۱۰ درصد از واریانس تخلفات انضباطی را تبیین کند؛ به عبارتی، بیشترین عواملی که موجب می‌شود کارکنان تخلفات انضباطی را انجام دهند به مدیریت در سازمان، ناامنی شغلی، تعهد سازمان و پایگاه اجتماعی - اقتصادی مربوط می‌شود. همچنین ضرایب رگرسیونی بیانگر این است که تأثیر مدیریت سازمانی به میزان ۰.۱۵- بر تخلفات انضباطی شایع است به این معنی که به ازای یک واحد تغییر در شیوه های مدیریتی مدیریتی بین کارکنان ناجا، ۱۵ درصد تغییر در کاهش تخلفات انضباطی آنها قابل برآورد است؛ به عبارتی هر چه مدیریت در سازمان قویتر باشد، کمتر احتمال دارد کارکنان در وظایف خود کوتاهی کنند. تأثیر امنیت شغلی نیز برابر با ۰.۱۴-، که به ازای یک واحد تغییر در احساس امنیت شغلی کارکنان، ۱۴ درصد تغییر در وقوع تخلفات انضباطی بین آنها قابل برآورد است. پایگاه اجتماعی - اقتصادی و تعهد سازمانی بعد از متغیرهای مدیریت سازمانی و امنیت شغلی به ترتیب به میزان ۰.۱۳- و ۰.۱۱- بر وقوع تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان تأثیر داشت.

۹-۲. بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر سستی و سهل انگاری در وظایف

#### قانونی

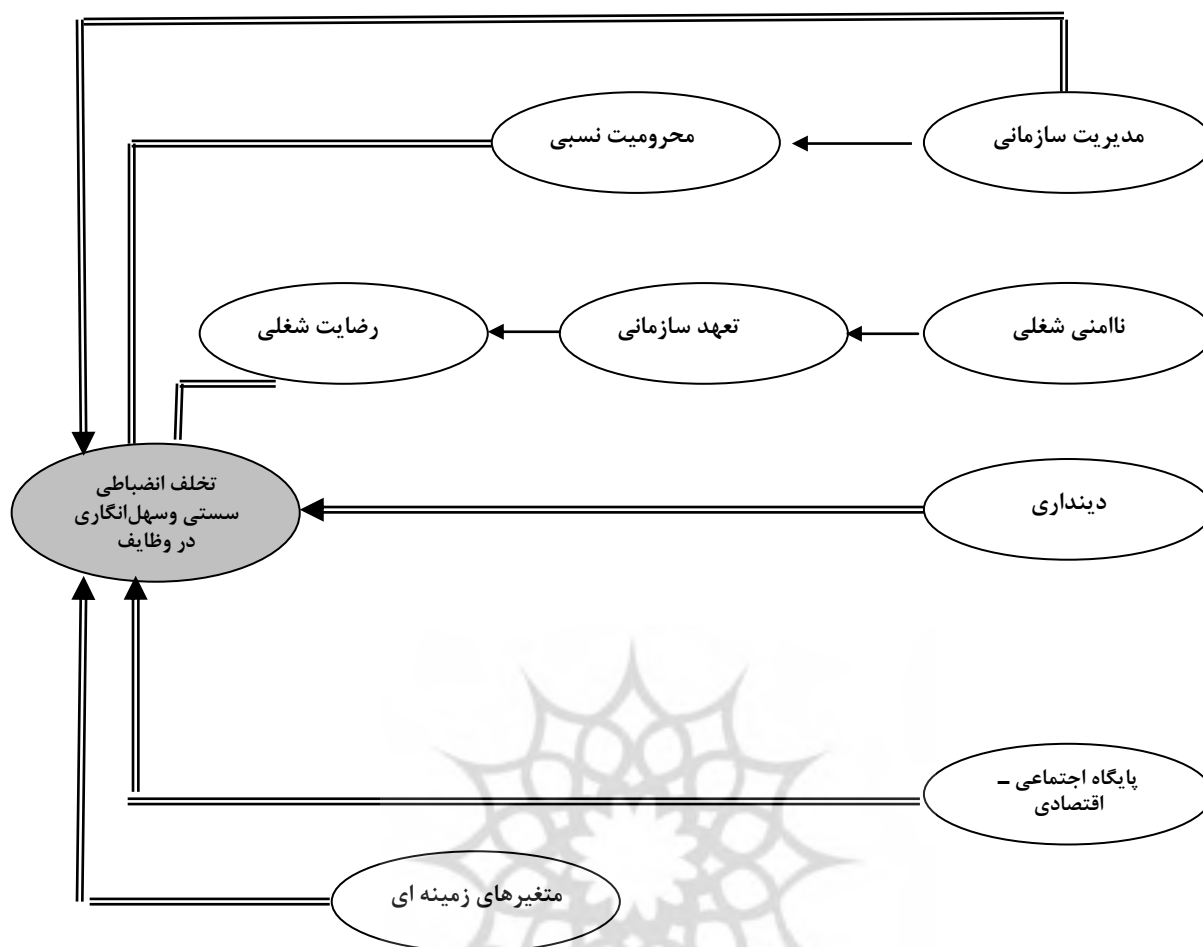
در الگوی تحلیل مسیر روابط بین متغیرهای مستقل و تأثیر آنها به ترتیب بر تخلفات انضباطی در ساختاری علی بررسی می‌شود. الگوی زیر بر اساس مبانی نظری و چهارچوب نظری به عنوان الگوی پیشنهادی در این تحقیق ساخته شده است. بر اساس این الگو، علاوه بر اینکه تأثیر مستقیم متغیرهای مختلف اجتماعی و سازمانی بر سستی و سهل انگاری در وظایف قانونی مدنظر است، تأثیر غیرمستقیم آنها به واسطه متغیرهای واسطه ای مفروض است. ضرایب مسیری که در نمودارهای زیر آمده به متغیرهایی مربوط است که ضرایب آنها از لحاظ آماری معنی داری است و ضرایب متغیرهای غیرمعنی دار به صورت خط چین نشان داده شده است.

---

۱. Dovas



نمودار (۱): ارتباط بین متغیرهای تحقیق



آن گونه که در الگو مشاهده می‌شود مدیریت سازمانی از جمله متغیرهایی است که علاوه بر اینکه اثر مستقیمی (۰.۱۵ -) بر متغیر وابسته دارد بر متغیرهای درون الگو تأثیر قابل توجهی دارد. بر اساس ضرایب مسیر، اگر مدیریت قوی و قانونمند در سازمان باشد به گونه‌ای که پاسخگویی انتظارات کارکنان باشد، کارکنان کمتر احساس محرومیت می‌کنند که تأثیر این نوع مدیریت بر کاهش احساس محرومیت نسبی کارکنان ۵۰ درصد برآورد شده است. از طرفی به میزان ۵۹ درصد امنیت شغلی کارکنان و آینده شغلی آنها را تحت تأثیر قرار خواهد داد. در صورت تضمین شغلی، تعهد سازمانی کارکنان بیشتر می‌شود که تأثیر امنیت شغلی نیز بر تعهد سازمانی در تحقیق حاضر ۲۷ درصد تخمین شده است. به تبع آن، تعهد سازمانی نیز موجب رضایت شغلی خواهد شد که به میزان ۳۷ درصد از تعهد سازمانی تأثیر می‌پذیرد. در این ساختار، تأثیر مدیریت سازمانی به واسطه متغیرهای امنیت شغلی و تعهد سازمانی را بر وقوع تخلفات انضباطی شایع می‌توان به میزان  $0.017 = (-0.11) \times 0.27 \times 0.59$  برآورد کرد. اما تأثیر غیرمستقیم مدیریت سازمانی به واسطه

امنیت شغلی بر سستی و سهل انگاری در وظایف قانونی به میزان  $0.08 = (-0.14 \times 0.59)$  است. تأثیر مستقی امنیت شغلی، پایگاه اجتماعی - اقتصادی و تعهد سازمانی بر تخلف انضباطی مورد بررسی به ترتیب  $-0.14$ ،  $-0.13$  و  $-0.11$  است.

## ۹. نتیجه گیری و پیشنهادها

در این قسمت با استفاده از یافته های تجربی و تأثیر متغیرهای معنادار در الگوی رگرسیونی و تحلیل مسیر به تحلیل نظری الگوی تحقیق پرداخته می شود. در این تحقیق، مدیریت سازمانی یکی از عوامل مؤثر بر وقوع سستی و سهل انگاری در وظایف بین کارکنان پلیس تلقی شد. بنابراین رویکرد مدیریت منابع انسانی از دیدگاه های نظری مهمی است که می تواند تخلفات را در سازمان تبیین کند. طبق این رویکرد، موفقیت هر سازمانی در به کارگیری مهارتها، تواناییها و ویژگیهای فردی و جمعی کارکنان است به این معنی که با اجرای آنها علاوه بر افزایش کارایی سازمان، کیفیت زندگی کاری کارکنان افزایش می یابد و نیز به میزان زیادی از بروز انواع تخلفات اداری جلوگیری می شود.

رویکرد مدیریت منابع انسانی، یکی از رویکردهای رایج در مدیریت است که موفقیت هر سازمانی را در به کارگیری مهارتها، تواناییها و ویژگیهای فردی و جمعی کارکنان در راستای اهداف سامان می داند. از این رو مدیریت منابع انسانی، راهکارهای مناسبی را برای کاهش میزان تخلفات اداری پیشنهاد می کند که با اجرای آنها علاوه بر افزایش کارایی سازمان، کیفیت زندگی کاری آنها افزایش می یابد و نیز به میزان زیادی از بروز انواع تخلفات اداری جلوگیری می شود. با توجه به اثرگذاری مدیریت باید این استراتژیها را در سازمان در پیش گرفت که از جمله می توان به آسان کردن شرایط و کمک به کارکنان برای یافتن جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی، آموزش کارکنان، نظام پاداش و حقوق و مزایا، فراهم کردن محیط مناسب کاری برای کارکنان و کمک به برقراری روابط مناسب و صمیمانه میان کارکنان و نیز میان کارکنان و مدیریت اشاره کرد. بنابراین مدیریت سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار بر تخلفات انضباطی تلقی می شود. براساس رویکرد تأثیر مدیریت بر تخلفات در این میان، عوامل متعدد پنهان و آشکار درون سازمانی و برون سازمانی در شکل گیری تخلفات مؤثر است؛ این عوامل شامل ساده انگاری مشکلات کارکنان (عدم توجه به مشکلات شخصی، سازمانی و خانوادگی متعدد)، تقسیم کار ناعادلانه، عدم استفاه از سازوکار ارزیابی عملکرد کارکنان، واگذاری

اختیار ناآگاهانه و ناقص، اعمال تبعیض در اجرای مقررات و ضوابط و استفاده از امکانات و موقعیتها است.

در مدیریت سازمان، ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و همناوا کردن عملیات سازمان ضروری است. ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات منشأ بروز تخلف می شود و آن زمانی است که ضوابط و مقررات، ناقص، اجرا، و یا برای عده ای اعمال و برای عده ای دیگر نادیده گرفته شود. براین اساس قوانین و مقرراتی که در سازمان و جامعه برای حل مشکلات و سالم سازی محیط تدوین می شود اگر خوب اجرا نشود، مشکل ساز خواهد شد و افراد را به تخلف وادار می کند؛ به این دلیل که وقتی برای عده ای مقررات و ضوابط درست اجرا نشود، این دسته افراد احساس بی عدالتی و تبعیض می کند و برای برقراری تعادل و جبران نارساییها و کم توجهی مدیریت در این زمینه به تخلف دست می زنند. آنها هم چنین با نقض مقررات، کم کاری، سرپیچی، بی اعتنائی، خود را نسبت به سازمان از خود نشان می دهند که این واکنشها در عرف سازمان تخلف به شمار می رود. این مسئله از این حیث نیز حائز اهمیت است که افراد سازمان وقتی در عمل احساس کردند از طریق قانون، حق به حق دار می رسد، رشک و حسد نسبت به همدیگر، دشمنی، تضاد منفی، عداوت و ... در جامعه جای خود را به دوستی، اخوت، همیاری، نوع دوستی و ... می دهد که این کیفیتها در زندگی سازمانی موجب ارتقا و تقویت سطح بهره وری سازمان می شود. در غیراین صورت، ضعف مدیریتی، پیامدهای مختلفی را ممکن است در سازمان به همراه داشته باشد که یکی از این پیامدها می تواند احساس محرومیت نسبی بین برخی کارکنان سازمان باشد.

مهم بودن مدیریت در سازمان در الگوی تحقیق نیز کاملاً مشهود است به طوری که علاوه بر اینکه به طور مستقیم بر وقوع یا عدم وقوع تخلفات انضباطی بین کارکنان اثر می گذارد به طور غیرمستقیم نیز بر متغیرهای مهمی از جمله محرومیت نسبی، امنیت، شغلی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی و حتی بر آگاهی کارکنان از مقررات انضباطی ناجا تأثیر قابل توجهی دارد. بنابراین اگر سازو کارهای مدیریتی با رعایت قوانین و مقررات و توجه به مشکلات و مطالبات کارکنان همراه نباشد، علاوه بر محرومیت نسبی، باید شاهد نگرانی کارکنان در مورد آینده شغلی آنان بود. جین فری معتقد است ناامنی شغلی با افزایش غیبتهای کاری کارکنان مرتبط است. کارکنانی که با ناامنی شغلی روبه رو می شوند، کاهش انگیزه و رقابت ناسالمتری را از خود نشان می دهند. سرانجام نبودن امنیت شغلی می تواند به فضای سازمانی حاکی از بیزاری و با معنی نبودن کار (که اینها بر

روان انسانها بسیار اثرگذار است) منجر گردد. به تبع آن دیگر نمی‌توان از کارکنان انتظار داشت که نسبت به سازمان خود تعهد داشته باشند و تحقق اهداف سازمان برای آنها مهم باشد. با این وضعیت بدیهی است کارکنان نمی‌توانند از شغل خود رضایت داشته باشند.

مورهد و گریفین (۱۹۸۹) نیز معتقد بودند تعهد و پایبندی بر رفتارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارد و می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند؛ مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند (مورهد و گریفین، ۱۹۸۹)

بهره‌وری در سازمانی مثل نیروی انتظامی نیز مانند هر سازمان دیگر بسته به سرمایه آن یعنی نیروی انسانی است. بنابراین با عامل انسانی باید در نهایت عزم و احترام برخورد شود زیرا سالها؛ وقت و سرمایه، صرف تربیت و پرورش انسانهای متخصص، فهیم و متعهد شده است تا پس از سالها برنامه ریزی به اوج بازدهی برسند. در صورت خروج آنان از سازمان به آسانی و در زمانی اندک قابل جایگزینی نیستند و نبودن آنها زیان و لطمه بزرگی به سازمان وارد خواهد کرد؛ به بیانی دیگر، عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، محدود، زمانبر و پرهزینه، و مستلزم صرف وقت، نیرو و مخارجی هنگفت است. توجه به این نکته ضروری است که مدیریتها در گذشته با وظایفی بسیار ساده سروکار داشتند. اما در جامعه صنعتی کنونی، وظایف پیچیده‌ای بر عهده مدیران محول شده است. هر چه سازمان پیچیده تر باشد، میزان تغییر برنامه‌ای ساختاری آن بیشتر خواهد بود. طبیعی است که هر سازمان ویژگی‌هایی دارد و در کنار این ویژگیها کمبودها و کاستیهای فراوانی نیز به چشم می‌خورد. رفع نیازمندیهای اعضای سازمان در گرو حل مسائل، مشکلات، کمبودها و کاستیها است که از اینرو مدیریت باید ارضای نیازها و رفع مشکلات کارکنان خود را در سرلوحه تغییرات برنامه ای خود بگنجانند. بنابراین کار و ساخت سازمان را باید با نیازهای اجتماعی کارکنان ربط داد؛ زیرا در این حالت سازمان با توسل به خشنود ساختن کارمندان از همکاری و کوشش کامل آنها برخوردار خواهد شد و کارآمدی خود را افزایش خواهد داد. در چنین وضعیتی باید میان اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل کامل استقرار یابد. با اتخاذ چنین روشی بدیهی است که کارکنان از یک طرف نسبت به امنیت شغلی اطمینان حاصل می‌کنند و تعهد سازمانی بین آنها بیش از پیش تقویت می‌شود و آنها با رضایت خاطر وظایف خود را در سازمان بخوبی انجام می‌دهند و از شغل خود رضایت کامل خواهند داشت. با تأمین نیازهای کارکنان، آنها از پایگاه اجتماعی مناسبی

برخوردار می‌شوند و همین امر مانع احساس محرومیت نسبی آنها در قیاس با سازمانهای دیگر می‌شود. این عوامل در ساختار سازمان، وضعیتی ایجاد می‌کند که نه تنها همه کارکنان، بلکه کارکنان خاطی نیز کمتر به سوی تخلفات انضباطی روآورند.



## منابع فارسی

۱. پرهیزگاری، کمال (۱۳۶۸). روابط عمومی در مدیریت، تهران: انتشارات اشراقی
۲. خنیفر، حسین و الوانی، مهدی و جندقی، غلامرضا و احمدی، گلناز (۱۳۸۸). بررسی عوامل رفتاری و ساختاری مؤثر بر بروز فساد اداری در سازمانهای دولتی، فصلنامه دانش ارزیابی سازمان بازرسی کل کشور، سال اول، ستاره اول.
۳. سلطانی، ایرج (۱۳۸۰). نقش تفویض اختیار در توسعه منابع انسانی، مجله تحول اداری، شماره ۱۶
۴. شریف زاده، فتاح و بهروزپور، ولی (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری، فصلنامه دانش ارزیابی سازمان بازرسی کل کشور، سال اول، شماره اول.
۵. شایان مهر، علیرضا (۱۳۸۳). دایره المعارف تطبیقی علوم اجتماعی، ج اول، تهران: انتشارات کیهان
۶. شفیع آبادی، عبدالله (۱۳۸۱). راهنمایی و مشاوره تحصیلی و شغلی (مفاهیم و کاربردها)، تهران: انتشارات سمت
۷. طالبان، محمدرضا (۱۳۸۰). تعهد مذهبی و تعلق سیاسی، نمایه پژوهش، سال پنجم، شماره ۲۰ و ۲۱، بهار و تابستان
۸. کوئن، بورس (۱۳۷۸). نظریه های جامعه شناسی، ترجمه غلام عباس توسلی و رضا فاضل، تهران: انتشارات سمت
۹. جعفری لنگرودی، محمد (۱۳۸۴). ترمینو لوژی حقوق، تهران: انتشارات گنج دانش
۱۰. مورهد، ج و گریفین، ر (۱۹۸۹). رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید
۱۱. همیلتون، مکلم (۱۳۷۷). جامعه شناسی دین، ترجمه محسن ثلاثی، تهران: انتشارات تبیان
۱۲. میرکمالی، محمد (۱۳۷۳). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: نشر رامین
۱۳. میلر، دلبرت (۱۳۸۰). نحوه سنجش و انجام تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایبی، تهران: انتشارات
۱۴. فری (۲۰۰۱).
۱۵. دواس (۱۳۸۴).