

بررسی عوامل موثر بر تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان ناجا و راهکارهای مدیریت انتظامی آن

دکتر اکبر وروایی^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۴/۲۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۰/۰۶/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۷/۲۳

چکیده

زمینه و هدف: امروزه در همهی سازمانها در صورت عدم بررسی تخلفات، سازمان با اختلالات کارکردی مواجه خواهد شد و تحقق اهداف سازمان به تعویق خواهد افتاد. نیروی انتظامی نیز از این قاعده مستثنی نیست. در این سازمان نیز به مثابه سازمانهای دیگر، برخی تخلفات اداری و انضباطی به چشم می‌خورد که در مقاله حاضر به دنبال کاوش و بررسی میزان این تخلفات و عوامل موثر بر آنها هستیم.

مواد و روشها: این مطالعه با رویکردی کمی و با استفاده از تکنیک پیمایش، پرسشنامه‌ای محقق ساخته در پی بررسی تخلفات انضباطی شایع در بین پرسنل ناجا می‌باشد. جهت رسیدن به این هدف ۳۸۰ نفر از افسران ارشد، افسران جزء، درجه‌داران و کارمندان استان‌های آذربایجان غربی، هرمزگان، خراسان رضوی، یزد و رشت با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

نتیجه یافته‌ها: بر اساس نتایج به دست آمده مهمترین تخلفات شایع به ترتیب حضور نامرتب در محل کار، غیبت غیرموجه، سستی و سهل انگاری در انجام وظایف، عدم رعایت قوانین و مقررات، عدم رعایت شئونات نظامی، عدم احساس مسئولیت و بی تفاوتی در خدمت(انجام وظایف) بوده است. همچنین رابطه معناداری بین متغیرهای پایگاه اجتماعی-اقتصادی، امنیت شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، محرومیت نسبی، دینداری و مدیریت سازمانی با میزان تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان ناجا وجود داشته است.

واژگان کلیدی:

نیروی انتظامی، تخلفات انضباطی، امنیت شغلی، دینداری، مدیریت سازمانی، تعهد سازمانی،

□ استناد: وروایی، اکبر (۱۳۹۰). بررسی عوامل موثر بر تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان ناجا و راهکارهای مدیریت انتظامی آن.

فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۶ (۳)، ۴۳۵-۴۶۹.

مقدمه

در طول تاریخ بشریت، همواره در تعاملات بین افراد و گروه‌ها و زندگی اجتماعی آنها آسیب‌هایی به انحاء مختلف به چشم می‌خورد. در همه ادوار تاریخی بنا به ماهیت و طبیعت ساختارها، سازمانها و نهادها از یک سو و سرشت روانی و طبیعت زیستی انسان از سوی دیگر، اشکال و انواع خاصی از آسیب‌ها، کجروی‌ها و یا ناهنجاری‌های اجتماعی در جوامع بشری نمود یافته است. با این توضیح که در بعضی دوره‌ها، برخی رفتارها را کجرو تعریف کرده‌اند و برخی رفتارها کجرو قلمداد نمی‌شدند. به عبارت دیگر، با گذشت زمان و تغییر ساختارها و روابط اجتماعی، هنجارهای اجتماعی، اهداف فرهنگی و دیدگاه افراد متحول گردیده‌اند که این خود نه تنها انواع جدیدی از ناهنجاری‌ها را پدید آورده است، بلکه میزان شیوع و حتی مفهوم آن را تغییر داده است. آسیب‌های اجتماعی با روند تاریخ و شکل‌گیری جوامع امروزی در عصر جدید با ظهور تحولات روزافزون، نه تنها کاهش نیافته، بلکه تعدد و تنوع بیشتری به خود گرفته است و در حال حاضر با وجود نهادهای مختلف و ابزارهای موجود برای کنترل آسیب‌های موجود در جامعه، همچنان شاهد گونه‌هایی از آسیب‌ها هستیم.

جهت کاهش و کنترل اینگونه آسیب‌ها، نظام انضباطی یکی از مهمترین ابزار ساختاری به شمار می‌رود. این نظام از چنان اهمیتی برخوردار است که امروزه یکی از موضوعات مهم در قلمرو دانش مدیریت و به ویژه مدیریت منابع انسانی است. نظام انضباطی اشاره به لزوم برنامه‌ریزی هدفمند در یک سازمان به منظور ارتقای سطح انضباط در بین کارکنان دارد. از انضباط تعاریف مختلفی شده است؛ به عنوان نمونه گفته شده که «انضباط تدارک موقعیتی است که کارکنان یک سازمان خود را با قوانین و مقررات و معیارهای سازمانی هماهنگ و بر اساس آن رفتار کنند» و یا اینکه «انضباط نوعی آموزش است که هدف آن اصلاح رفتار و طرز برخورد کارکنان است. چنانکه تمایل آنان را به مراعات مقررات سازمان و مدیریت برانگیزاند» (ابطحی، ۱۳۷۷، ص ۲۳۸-۲۳۹).

بحرانها و آسیب‌های اجتماعی، زمانی که در کل جامعه اختلالاتی پدید آید و تعادل عمومی کارکردهای نظام اجتماعی به مخاطره افتد، نمایان می‌شوند. این بحرانها و چالش‌ها وقتی که بر مجموع ساخت‌ها و نهادهای یک جامعه اثر گذارند و موجب تأخیر و عدم تطابق آنان با انتظارات موجود در جامعه شوند، سازگاری میان سازمانهای جامعه به شدت رو به زوال می‌رود و ساخت جامعه از درون بحران زده می‌شود و بروز نابسامانی‌ها، گسست نظم موجود و تغییرات اجتماعی بنیادینی را دامن می‌زند.

در سازمان‌های مختلف جامعه ممکن است تمرّد از قانون و مقررات تعریف شده‌ی درون سازمانی و برون سازمانی توسط کارکنان صورت بگیرد که در صورت عدم بررسی اینگونه تخلفات، سازمان با

اختلالات کارکردی مواجه شود و تحقق اهداف سازمان به تعویق خواهد افتاد. بنابراین سازمان نیروی انتظامی نیز از این قاعده مستثنی نیست که در این سازمان نیز به مثابه سازمانهای دیگر، برخی تخلفات اداری و انضباطی به چشم می‌خورد که در طرح حاضر به دنبال کاوش و بررسی میزان این تخلفات و عوامل مؤثر بر آنها هستیم.

طبیعی است که هر جامعه‌ای جهت تداوم و بقاء خویش به نظم و سامانی نیازمند است تا در سایه آن بتواند آسایش و آرامش شهروندان را تأمین و جامعه را از بروز خطرات و ایجاد ناامنی مصون نگاه دارد. در یک جامعه منظم و مدنی که بر محوریت قانون اداره می‌شود باید زمینه‌ای ایجاد کرد تا هر عمل و رفتار خلاف قانونی که سبب بی‌نظمی در جامعه یا سازمانی می‌گردد یا حقی از حقوق شهروندان و دولت را تضییع می‌نماید، از جانب مرجعی رسمی و قانونی مورد رسیدگی قرار گیرد تا آرامش و امنیت بطور مستمر برقرار گردد و حقوق آحاد جامعه محفوظ بماند. در سایه این امنیت، کلیه فعالیت‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه به سوی رشد و شکوفایی و کمال سوق داده می‌شود یعنی افراد جامعه می‌توانند با نشاط و شادابی زندگی کنند و اختلافات و منازعات خود را در زمینه‌های مختلف با سرعت و دقت و بر اساس قوانین و مقررات حل و فصل نمایند. همانگونه که جامعه نیازمند قانون است، تا حقوق و حدود وظایف همه مشخص باشد و افراد جامعه در مسیر قانون حرکت کنند، به همان ترتیب نیازمند به مراجع صالح و بی‌طرفی است که انحراف از قانون و تعدی و تجاوز به حقوق دیگران را بر اساس ضوابط و معیارهای دقیق قانونی مورد رسیدگی قرار دهد و همواره جامعه را در حال اعتدال و نظم و امنیت حفظ نماید.

در سازمان‌های مختلف جامعه نیز رعایت قانون و التزام به مقررات توسط کارکنان هر سازمانی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. زیرا در غیر اینصورت، اهداف آن سازمان چه به صورت اعم و چه به صورت اخص تحقق پیدا نمی‌کند. بر همین اساس، در صورت بروز تخلفات اداری و انضباطی از سوی کارکنان سازمان، از یک طرف کارایی سازمان زیر سوال خواهد رفت و از طرف دیگر، در بین اعضای سازمان و ساختار اداری مختل ایجاد می‌شود. بی‌شک در چنین شرایطی عوامل زیادی از جمله برون‌سازمانی و درون‌سازمانی در یک مکانیسم تعلیلی ممکن است دست به دست هم دهند و شرایط را برای تخلفات کارکنان از جمله تخلفات انضباطی فراهم سازند.

با وجود دقت در عملیات جذب و گزینش نیروی انسانی در هر سازمان از جمله سازمان نیروی انتظامی، گاهی ممکن است کارکنانی وارد سازمان شوند که به دلایلی از ضوابط و مقررات انضباطی حاکم بر سازمان تخطی نمایند. تخلفات انضباطی کارکنان آثار منفی و پیامدهای زیانبار فراوانی را در

سطح فردی، سازمانی و اجتماعی در بر دارد که این امر لزوم اتخاذ تدابیر راهکارهای مناسب در جهت کنترل تخلفات انضباطی در سازمان نیروی انتظامی را ضروری می‌نماید. با دو رویکرد متفاوت می‌توان به موضوع کنترل تخلفات انضباط کارکنان نگریست: ۱- رویکرد معلول‌نگر 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. ۲- رویکرد علت‌کاو که در آن به جای تمرکز صرف بر خورد تخلفات انضباطی، به عوامل و زمینه‌های بروز تخلفات انضباطی در سازمان توجه می‌شود و در نظر دارد که با عوامل نامساعد مؤثر در بروز تخلفات انضباطی مبارزه نماید.

هر چند نمی‌توان از آثار مثبت اعمال تنبیه نسبت به کارکنان خاطی در سازمان‌ها از جمله سازمان نیروی انتظامی در جهت کاهش تخلفات انضباطی کارکنان این سازمان صرف نظر نمود، با این حال باید توجه داشت که تاکید صرف بر اعمال تنبیه انضباطی به‌هیچ وجه نمی‌تواند تخلفات را کنترل و مهار نماید. دلیل این امر به این واقعیت برمی‌گردد که رفتارهای خلاف ضوابط و مقررات انضباطی در واقع خود معلول عوامل مختلفی هستند که تا آن عوامل نامساعد وجود داشته باشند، همچنان باید شاهد وقوع تخلفات انضباطی از سوی کارکنان نیروی انتظامی بود.

بر این اساس به منظور کنترل تخلفات انضباطی کارکنان نیروی انتظامی در کنار اعمال یک نظام انضباطی مبتنی بر تنبیه و تشویق کارکنان می‌بایست به عوامل نامساعدی که در بروز این رفتارهای مغایر مقررات و ضوابط تأثیر می‌گذارد نیز توجه داشت.

قابل ذکر است که برابر آمارهای موجود، تقریباً در هر سال پنج تخلف شامل ۱- عدم حضور به موقع در محل خدمت ۲- غیبت ۳- عدم احساس مسئولیت و بی تفاوتی در خدمت ۴- عدم رعایت قوانین و مقررات ۵- سستی و سهل‌انگاری در انجام وظایف، ۷۰٪ موارد تخلفات انضباطی را که در سطح یگانهای مختلف ناجا واقع می‌شود به خود اختصاص می‌دهند؛ از این تخلفات تحت عنوان «تخلفات انضباطی شایع» یاد می‌شود. با توجه به این شواهد، به منظور حفظ و تحکیم مبانی انضباط در ناجا، مهار و کنترل وقوع این پنج تخلف انضباطی کاملاً ضروری می‌باشد. بنابراین کاهش چنین تخلفاتی در ناجا، مرهون انجام تحقیقات علمی است تا عوامل مؤثر شناسایی شده و بر اساس داده‌های تحقیق، بتوان برای از بین بردن عوامل منفی سازمانی و کنترل تخلفات شایع در سازمان نیروی انتظامی، استراتژیها و راهکارهای علمی و عملی مناسب را اتخاذ نمود. بی‌شک بدون انجام تحقیق علمی و توجه به تدابیر و راهکارهای پیشگیرانه، تکیه‌ی صرف بر اعمال تنبیه در سازمان نمی‌تواند تخلفات انضباطی شایع در ناجا را مهار و کنترل نماید. لذا لازم است عوامل مختلفی که در سطح سازمان، عوامل محیط بیرون از سازمان

و حتی عوامل فردی و .. باعث ارتکاب کارکنان به این دسته از تخلفات می‌شود شناسایی تا ضمن حفظ کارکنان و جلوگیری از ایجاد وقفه در امور، منافع و سرمایه‌های سازمانی نیز حفظ گردد. همچنان که محققین تأکیده کرده‌اند برای مبارزه با بی‌نظمی لازم است نخست آن را شناخت و سپس با آن مبارزه کرد و به گوهر گرانبهای نظم دست یافت (احمدی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۱۶).

در همین راستا و با توجه به موضوع پژوهش، سئوالات زیر مورد کاوش و بررسی قرار گرفته است:
۱. وقوع تخلفات انضباطی (عدم رعایت قوانین و مقررات در ناجا) در بین کارکنان ناجا تابع چه عواملی است؟

۲. میزان وقوع تخلفات انضباطی (عدم رعایت قوانین و مقررات در ناجا) در بین کارکنان ناجا تا چه میزان است؟

مبانی نظری

الف: نظریه های مدیریتی

در مدیریت اسلامی تأکید زیادی بر ضرورت ارزشیابی و حسابرسی یا به بیان دیگر، نظارت و کنترل شده است. بر این اساس نظارت در مدیریت اسلامی نظامند و همه جانبه است و دارای دو جنبه است: نخست، خود کنترلی یا وظیفه ی فرد در انجام وظایف و تکالیف خود و دوم، نظارتی که به لحاظ نظام هستی بر فرد اعمال می‌شود و اساساً مبتنی بر اعتقادات و باورهای وی است (فروزنده، ۱۳۸۵، ص ۵۷).

در خصوص رضایت شغلی در مدیریت سازمانها، شرتنر معتقد است رضایت شغلی به معنای دوست داشتن وظایف مورد لزوم یک شغل، شرایطی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای انجام آن دریافت می‌شود و اینکه فعالیتها، امور و شرایطی که کار یک فرد را تشکیل می‌دهند تا در چه حدودی و به چه نحوی نیازهایش را بر آورده می‌سازند، بستگی به قضاوت وی 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، ص ۱۷). مورهد^۱ و گریفین^۲ تعهد سازمانی را احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان دانسته‌اند. از نظر آنان تعهد و پایبندی بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارد و می‌تواند پیامدهای مثبت

1. Morhead

2. Griffin

و متعددی داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد و پایداری هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند (مورهد و گریفین، ۱۹۸۹). در این زمینه دو دیدگاه کلی وجود دارد: یک دیدگاه تعهد سازمانی را امری نگرشی یا عاطفی می‌داند. بر اساس این دیدگاه تعهد سازمانی، عبارت است از «دلبستگی و علاقه قوی به سازمان و تعیین هویت با آنکه از نظر مفهومی دست کم سه عامل می‌توان برای آن در نظر گرفت: ۱- پذیرش و اعتقاد قوی به اهداف و ارزشهای سازمان. ۲- تمایل به تلاش زیاد برای تحقق اهداف سازمان. ۳- تمایل شدید به باقی ماندن و عضویت در سازمان» (زاهدی، ۱۳۸۴، ص ۶-۷).

دومین دیدگاه تعهد سازمانی را امری رفتاری تلقی می‌کند. این نوع تعهد که «تعهد حسابگرانه» نامیده می‌شود بر مبنای کارهای نظری بکر و هومنز در این دیدگاه افراد به دلیل مزایا و منافعی که دارند و سرمایه‌گذاریهایی که در سازمان کرده‌اند به سازمان دلبسته می‌شوند و به عضویت خود در سازمان ادامه می‌دهند (ماتیکو، ۱۹۹۰).

غیبت شغلی مسأله‌ای مزمن در سازمانها می‌باشد و برای کاهش آن مداخله‌های آزمایشی اندیشیده شده است (گودمن، پی، و آتکین، آر ۱۹۸۴). استیرزورودس در پانزنگری بر ۹۹ پژوهش آزمایشی انجام شده که ۱۲ نوع مداخله آزمایشی برای کاهش غیبت شغلی در آنها پیشنهاد شده بود دریافتند که بهترین مداخله‌ها عبارتند از: برنامه آموزش و هدف گذاری، تغییر سیاست‌های درون سازمانی برای افزایش هزینه غیبت برای کارکنان، انعطاف پذیر کردن زمان حضور برسر کار و بالاخره اقتصاد ژتونی (استیرس، آررودس، اس، ۱۹۸۴).

با این حال تمامی این مداخله‌ها به دلیل هزینه‌های تحمیل شده بر سازمان و طول مدت اجرا کمتر اثربخش می‌باشد. در دو پژوهش گزارش شده‌ی فراین و لاتام، از شیوه آموزش خودنظارتی برای کاهش غیبت و افزایش حضور در محل کار استفاده کرده‌اند. کارکنانی که به دلیل بیماری، غیبت مجاز سطح بالایی داشتند ناگزیر شدند در طول ۸ هفته در جلسات یک ساعته گروهی و جلسات ۳۰ دقیقه‌ای انفرادی شرکت کنند که در آن خود نظارتی به آنها آموزش داده می‌شد. نتایج نشان داد که حضور بر سر محل کار در بین آزمودنی‌ها افزایش یافت. تأثیر آموزش تا ۹ ماه پس از جلسات آموزشی هم چنان ادامه داشت. کارکنان در آموزش خودنظارتی یا خود نظم بخشی مهارت‌هایی را فرا می‌گیرند که چگونه بر موانع فردی و اجتماعی حضور در محل کار فایز آیند و از این طریق خود اثربخشی را افزایش دهند (فرین، سی و لاتمن، ۱۹۸۷).

تایلور بعنوان پدر مدیریت علمی شناخته می‌شود. نظریه‌ی وی به دنبال افزایش تولید از طریق بهبود کارایی کارگران است. در این راستا، نظریه‌ی وی دو راه را پیشنهاد می‌کند: (۱) استفاده از روش‌های

علمی و ۲) ایجاد انگیزش از طریق افزایش دستمزدها. به نظر وی برای افزایش بهره‌وری باید یک سری قوانین اجباری را از طریق استاندارد کردن اجباری وسایل، شرایط و روش‌های کار وضع کرد. از این رو، وی پیشنهاد می‌کند که برای دستیابی به این هدف باید تا آنجایی که ممکن است وظایف تجزیه شوند و هر فرد در سازمان یک عملیات بسیار ساده را به عهده بگیرد. اصول مهم نظریه‌ی مدیریت علمی عبارتند از: ۱- استاندارد کردن شرایط کار؛ یا فراهم کردن شرایط مطلوب در محیط کار از جمله؛ نور، درجه‌ی حرارت، مدت استراحت و فواصل استراحت کافی برای افزایش بازدهی.

۲- استاندارد کردن روش‌های کار؛ یا انتخاب بهترین روش‌های انجام کارها برای جلوگیری از اعمال زاید و اضافی.

۳- اندازه‌گیری کار؛ یا افزایش کارایی بوسیله‌ی تقسیم کار و شرح وظایف از پیش تعیین شده برای کارکنان.

۴- برنامه ریزی وظایف روزانه؛ یا تعیین وظایف روزانه برای کارکنان و تدوین دستورالعمل‌های کتبی برای کارکنان در مورد وظایف شان.

۵- تعیین دستمزد یا پرداخت دستمزد به میزان بازدهی تعیین شده.

با توجه به اصولی که در بالا ذکر شد، در نظریه‌ی تایلور می‌توان راههای جلوگیری از تخلف‌های اداری و انضباطی را این گونه برشمرد:

◆ تعیین دقیق وظایف کلیه‌ی کارکنان،

◆ ایجاد انگیزه‌های مالی و اعمال سیاستهای تشویقی

◆ نظارت دقیق بر کار کارکنان.

◆ وضع قوانین و مقررات انضباطی شدید

◆ تقسیم کار بسیار جزئی برای پیش بینی دقیق نحوه‌ی عملکرد و میزان بازده کار کارکنان.

فایول سازمان را بعنوان یک ارگان‌نیم اجتماعی در نظر می‌گیرد که بر مبنای اهداف مشخصی ایجاد شده است و هر یک از اجزای تشکیل دهنده‌ی آن جایگاه و کارکرد خاصی برای سازمان دارند. برای وی علم مدیریت دارای پنج عنصر اصلی است که عبارتند از برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل. با توجه به این پنج اصل وی اصولی را مطرح می‌کند که به نظر وی در صورت اجرای آنها یک سازمان می‌تواند به اهداف خود دست یابد. در واقع می‌توان گفت که به نظر فایول با اجرای این اصول که به اصول چهارده گانه‌ی فایول معروف اند می‌توان به میزان زیادی از تخلفات اداری در یک سازمان جلوگیری کرد و کارکنان را با اهداف سازمان هم‌راستا کرد. این اصول عبارتند از:

- ۱- تقسیم کار: اصل تخصصی کردن نیروی کار به منظور تمرکز بر فعالیت جهت کارآیی بیشتر.
 - ۲- اختیار و مسئولیت: اختیار حق صدور دستورات و قدرت برای اطاعت درست.
 - ۳- انضباط: قطعاً انضباط برای اداره آرام مؤسسه بازرگانی ضروری است و بدون انضباط، مؤسسه نمی تواند شکوفا شود.
 - ۴- وحدت فرماندهی: یک کارمند تنها باید از یک سرپرست دستورات را بگیرد.
 - ۵- وحدت مدیریت: یک رئیس و یک برنامه برای یک گروه از فعالیت ها و داشتن اهداف مشابه.
 - ۶- تبعیت منافع فردی از منافع جمعی: منفعت یک کارمند با یک گروه نباید بر اهداف سازمان فائق آید.
 - ۷- دستمزد پرسنل: جبران خدمت باید مناسب باشد و تا آنجا که ممکن است، هم رضایت پرسنل و هم رضایت شرکت فراهم گردد.
 - ۸- تمرکز: تمرکز برای سازمان ضروری است و پیامد طبیعی سازماندهی است.
 - ۹- سلسله مراتب: سلسله مراتب، سلسله سرپرستان که از اختیار نهایی به پایین ترین سطح به صورت زنجیره ای رده بندی شده است.
 - ۱۰- نظم: سازمان باید مکان منظمی برای هر فرد فراهم کند. یک جایگاه برای هر فرد و هر فرد در جایگاه خودش.
 - ۱۱- برابری: برابری و احساس عدالت که در سراسر سازمان گسترده باشد.
 - ۱۲- ثبات دوران تصدی پرسنل: کارکنان برای تطبیق با کارشان و برای عمل در کار به صورت مؤثر، نیاز به زمان دارند.
 - ۱۳- ابتکار: در همه سطوح نردبان سازمانی، شور و اشتیاق و انرژی به وسیله ابتکار افزایش یابد.
 - ۱۴- روحیه جمعی: این اصل نیاز به کار تیمی و حفظ روابط متقابل شخصی را مورد تأکید قرار می دهد.
- ب: رویکرد های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی

در این بخش عوامل مدیریتی مرتبط با رفتار کارکنان در سازمان ها که در بروز تخلفات انضباطی کارکنان تاثیر گذار است در دو رویکرد مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی به تفکیک مورد بررسی قرار می گیرد:

۱- رویکرد مدیریت منابع انسانی

یکی از رویکردهای بسیار رایج در مدیریت رویکرد مدیریت منابع انسانی است. اصلی ترین پیش فرض این رویکرد این است که موفقیت هر سازمانی به تخصیص و بکارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد و منابع انسانی بستگی دارد. اما در هر سازمانی موانع بسیاری بر سر تحقق این امر وجود

دارد از این رو، در صورتی می توان از مدیریت مناسب منابع انسانی سخن گفت که سازمان ها بتوانند مهارت ها، توانایی ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان بکار بگیرند. بر این اساس می توان مدیریت منابع انسانی را اینگونه تعریف کرد: روشی برای دستیابی به توسعه، اداره، برانگیختن و حصول به تعهد انسانی بعنوان کلیدی ترین منبع سازمان (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۴۶۳). از این رو مدیریت منابع انسانی می تواند راهکارهای مناسبی را برای کاهش میزان تخلفات اداری پیشنهاد 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. در این راستا می توان به موارد زیر اشاره کرد:

◆ تجزیه و تحلیل و طراحی پست ها و مشاغل

◆ انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل

◆ تسهیل شرایط و کمک به کارکنان برای یافتن جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود

◆ آموزش کارکنان

◆ نظام پاداش و حقوق و مزایا

◆ فراهم کردن محیط مناسب کاری برای کارکنان

◆ کمک به برقراری روابط مناسب و صمیمانه میان کارکنان و نیز میان کارکنان و مدیریت

۲. رویکرد تأثیر مدیریت بر تخلفات

کارکنانی که بتوانند توانمندیهای خود را در اختیار اهداف سازمان قرار دهند، محوری ترین سرمایه پایدار سازمانها محسوب می شوند. یکی از عواملی که توسعه یافتگی انسانهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد، وجود تخلفات اداری است که به نحوی بین فرد و سازمان ایجاد مشکل می کند. در این بین عوامل متعدد پنهان و آشکار، درون سازمانی و برون سازمانی در شکل گیری نطفه تخلفات موثرند. یکی از عوامل سازمانی موثر در تخلفات، فرآیند مدیریت در کل سازمان است که می تواند در ریشه کنی تخلفات نقش موثری داشته باشد. بر این اساس با توجه به نقش و اهمیت فرآیند مدیریت در تخلفات، در این پژوهش سعی بر آن است که نقش مدیریت در بروز تخلفات تبیین شود.

ساده انگاری مشکلات کارکنان

مدیریت بر یک مجموعه انسانی یعنی اینکه توجه به مشکلات و نقاط برجسته کارکنان است. برداشت مدیریتی در موسسات صنعتی غالباً بدین طریق است که از نقاط برجسته و توانمندیهای کارکنان استفاده و کیفیتهای مطلوب کارکنان، به شکل منطقی در اختیار اهداف سازمان قرار داده می شود. ولی زمانی که در کنار کیفیتهای مطلوب، کارکنان دچار مشکل می گردند، مدیریت صحیحی براین مشکلات اعمال

نمی‌شود. کارکنان دارای مشکلات شخصی، سازمانی و خانوادگی متعددی هستند و عدم توجه به آنها می‌تواند بذریه تخلفات را در سازمان بکارد. فردی که مشکلاتش در حد مقدمات حل و فصل نگردد، بخشی از انرژی خود را به حل مشکل خود اختصاص می‌دهد و این امر باعث می‌گردد که کار سازمان را به خوبی انجام ندهد، کم‌کاری و یا سهل‌انگاری کند، در نتیجه زمینه تخلف در او شکل می‌گیرد. بنابراین، در این بخش، مدیریت می‌تواند حتی با همدردی با کارکنان از تخلفات آنها جلوگیری کند.

تقسیم کار ناعادلانه

تقسیم کار یکی از سازوکارهایی است که مدیریت بدان وسیله می‌تواند کار واحد و یا سازمان خود را به حو مطلوبی در بین کارکنان سرشکن سازد. در سازمانها اگر از این سازوکار درست استفاده نشود هم کارهای سازمان انجام نخواهد گرفت و هم نارضایتی کارکنان به بروز تخلف منجر خواهد شد. چرا که در تقسیم کار ناعادلانه به عده‌ای کارهای زیادی ارجاع می‌شود و عده‌ای دیگر از زیر کار فرار می‌کنند و این مسئله زمینه‌های تخلف را در کارکنان ایجاد می‌کند. بنابراین، مدیریت می‌تواند با آگاهی از مبانی تقسیم کار از این سازوکار در راستای سازندگی سازمان و بالندگی کار خود بهره‌گیری کند. یکی از مهارت‌های مهم و حیاتی مدیران برای بالندگی، تشخیص تقسیم متوازن اطلاعات است به منظور تقسیم مسئولیت‌پذیری. تمام کارکنان باید به این موضوع اشراف داشته باشند که کار آنها در کمک به تصویر بزرگ، یعنی کار سازمان در کل تا چه حد کمک می‌کند. انجام این کار فقط منوط است به اینکه کارکنان را کاملاً از امور آگاه ساخت و بعد بر آن مبنا کارها را تقسیم کرد (حاضر، ۱۳۷۸، ص ۲۱).

عدم استفاده از سازوکار ارزیابی عملکرد کارکنان

اینکه در سازمانی گفته می‌شود دوغ و دوشاب فرقی ندارد. به عنوان یک واقعیت تلخ سازمانی نیاز به توجه و کالبدشکافی جدی دارد. در صدی از ریشه‌های تخلف کارکنان ناشی از این است که مدیریت سازمان، سازوکاری برای توجه به افراد برجسته ندارد و یا به آن بی‌توجه است. ارزیابی عملکرد، فرآیندی است رسمی که کارگر را از بازخورد شخصیتی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خود آگاه می‌کند. و موجب می‌گردد که فرد نقاط ضعف خود را رفع کند. به طور کلی عدم استفاده مدیریت از ارزیابی عملکرد کارکنان به طرق زیر به تقویت زمینه‌های تخلف کارکنان کمک می‌کند:

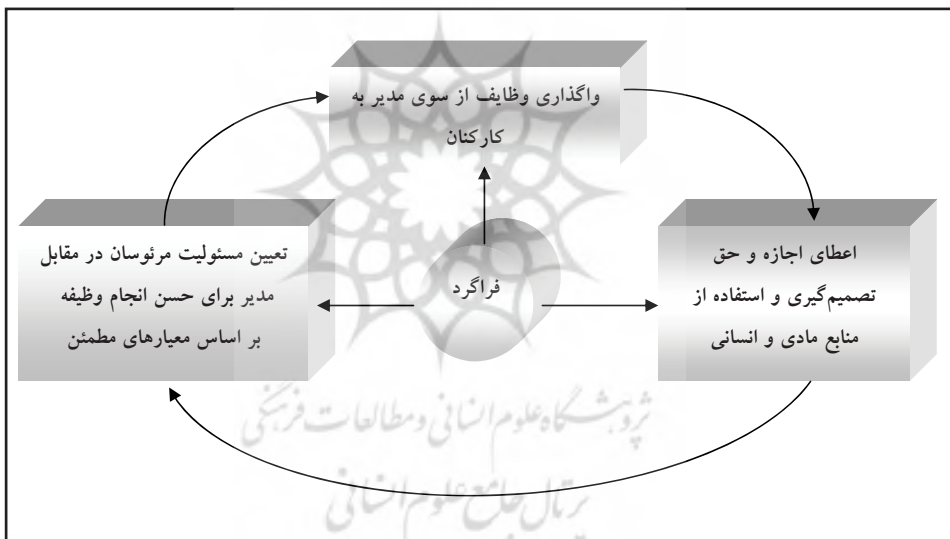
- ◆ انگیزه کار و تلاش در فرد ضعیف می‌گردد
- ◆ حساس بی‌عدالتی در کارکنان شکل می‌گیرد
- ◆ افراد به نقاط قوت و ضعف خودشان واقف نمی‌گردند
- ◆ کارکنان هیچ‌گونه تلاشی برای بالندگی خود نمی‌کنند

◆ معیار کار درست و غیردرست برای کارکنان مشخص نیست.

تفویض اختیار ناآگاهانه و ناقص

تفویض اختیار عبارتست از این که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسان انتقال دهد. تفویض اختیار همانند سایر مولفه‌های مدیریت فرایندی است که دارای مراحل بوده و روشهای خاص خود را دارد و به صورت قطعی نیست که در یک زمان در سازمان انجام گرفته و تمام شود. تفویض اختیار دارای فراز و نشیبهای فراوانی است، گاهی اوقات شدت می‌یابد و گاهی اوقات کم‌رنگ می‌شود. در هر حال امری است که دائماً در حال شکل‌گیری و تکامل است. مراحل و فراگرد تفویض اختیار را می‌توان به شرح شکل (۱) بیان کرد:

شکل (۱): مراحل تفویض اختیار



با توجه به فرایند مذکور مدیریت به‌جای اینکه از سازوکار مذکور در راستای پرورش و بالندگی کارکنان و سازمان بهره‌گیرد به لحاظ ناآگاهی، نتایج نامطلوبی عاید افراد و سازمان می‌کند. بدین معنی که در مراحل مختلف تفویض اختیار زمینه‌های بروز تخلف به وجود می‌آید. در مرحله واگذاری وظایف، مدیر سازمان بایستی بر مبنای اصول تفویض اختیار، وظایف و مسئولیتها را مقوله‌بندی و اولویت‌بندی سازد و با یک نظام‌مندی خاص بعضی از آنها را واگذار کند. تجربه نگارنده بیانگر این است که در این مرحله بعضاً مدیران از نظام‌مندی خاص بهره‌نگرفته و وظایفی را تفویض می‌کنند که انجام آن از عهده زبردست خارج است و در نتیجه فرد ناخواسته به عدم کارایی، سهل‌انگاری و عدم انجام درست کارها

کشانده می‌شود. در مرحله اعطای اجازه و حق تصمیم‌گیری هم مدیران اجازه و حق تصمیم‌گیری متناسب با وظایف محول شده را به کارکنان نمی‌دهند که این امر موجب بروز عدم تعادل شده و فرد متوسل به شیوه‌های غیررسمی برای انجام کار شده که در شیوه‌های غیررسمی زمینه‌های کشانده‌شدن فرد به تخلف وجود دارد. از طرف دیگر بسیار هم مهم است در مرحله آخر تفویض اختیار، معیارهای مشخص و معینی برای حسن انجام کار کارمند و یا زبردست تعیین نمی‌شود و بعضاً پس از تفویض اختیار به جای کنترل و راهنمایی فرد رها می‌شود و پس از مدتی فرد رها شده از مسیر اصلی کاری منحرف که این امر نیز زمینه‌های بروز تخلف را تقویت می‌کند. بنابراین، مدیران با به‌کارگیری درست فرآیند تفویض اختیار می‌توانند از بخشی از تخلفات سازمانی جلوگیری کنند.

اعمال تبعیض در اجرای مقررات و ضوابط

ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و هم‌نوکردن 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. براین اساس قوانین و مقررات که در سازمان و جامعه برای حل مشکلات و سالم‌سازی محیط تدوین می‌شود اگر خوب اجرا نشود مشکل‌ساز خواهد شد. و افراد را وادار به تخلف می‌کند و این موضوع به‌خاطر این است که وقتی برای عده‌ای مقررات و ضوابط درست اجرا نگردید این دسته افراد احساس بی‌عدالتی و تبعیض کرده و سعی در برقراری تعادل و جبران نارسائیه‌ها و کم‌توجهی مدیریت در این زمینه می‌کنند. آنها همچنین با نقض مقررات، کم‌کاری، تمرد، بی‌تفاوتی به سازمان از خود واکنش نشان می‌دهند که این واکنشها در عرف سازمان تخلف محسوب می‌گردد. بنابراین، مدیران بایستی سعی کنند با اجرای صحیح ضوابط و مقررات، ریشه‌های تخلف را در بین کارکنان بخشکانند. زمانی که افراد یک سازمان در عمل احساس کردند از طریق قانون حق به حق‌دار می‌رسد، رشک و حسد نسبت به‌همدیگر، دشمنی، تضاد منفی، عداوت و.. در جامعه جای خود را به دوستی، اخوت، همیاری، نودوستی و.. می‌دهد که این کیفیتها در زندگی سازمانی موجب ارتقاء و تقویت سطح بهره‌وری سازمان می‌گردد. با توجه به این توضیحات است که در بین برخی کارکنان سازمان محرومیت نسبی احساس می‌شود.

از نظر دارندورف آگاهی از منافع عینی خود و ارزیابی از ناعادلانه بودن الگوهای موجود توزیع، مقدمه بروز نارضایتی و تضادهای اجتماعی است. بنابراین از نظر دارندورف وقوف بر شرایط نابرابر و ارزیابی منفی از آن دلیل بروز نارضایتی و تضاد اجتماعی است. در عین حال دارندورف بر مسأله احساس محرومیت نسبی نیز تاکید کرده و آن را عامل نارضایتی و تضاد می‌داند.

نابرابری در توزیع ← عدم مشروعیت هنجارهای توزیع ← احساس محرومیت نسبی تخلف انضباطی

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 هستند (توقعات ارزشی و قابلیت‌های ارزشی) که شانس تصویری مردم را در زمینه تحصیل یا حفظ ارزشهایی معین می‌کنند که افراد به نحو مشروعی انتظار بدست آوردنشان را دارند (شایان مهر، ۱۳۷۹، ص ۵۲۷).

استفاده از امکانات و موقعیت‌ها

یکی از شیوه‌های کارساز و عملی برای تغییر رفتار کارکنان این است که مدیران به عنوان فرهنگ کاری کنند که دیگران از آنها الگوی عملی بگیرند، در بسیاری از گروهها یا سازمانها، رهبر لازم است خود نمونه بارز رفتاری باشد که از افراد گروه انتظار می‌رود. مثلاً یک رهبر مذهبی لازم است در محافل عمومی، مظهر فضایل اخلاقی باشد که دیگران را به آن موعظه می‌کند و یا یک فرمانده نظامی که می‌خواهد سپاه او با شجاعت و جسارت در جنگ پیشروی کند باید خود نمونه‌ای از این شجاعت و جسارت باشد. عملکرد مدیران در استفاده نامتعارف از امکانات سازمانی مثل خودرو، پاداشها، امکانات رفاهی، تسهیلات و وامها و .. موجب به وجود آمدن تفکر تخلف در کارکنان می‌گردد و این بخاطر این است که کارکنان به مدیران خود تاسی می‌کنند. زمانی که یک مدیر یک درجه از روال معمول انحراف پیدا کرد، زیردستان چنددرجه به خود حق انحراف می‌دهند. در یک بررسی انجام شده یکی از علل مهم تخلفات کارکنان، عملکرد مدیران در استفاده نامتعارف از امکانات سازمانی اعلام شده است که این زنگ خطری است برای مدیران تا در بهره‌برداری از امکاناتی که جهت انجام وظایف شغلی در اختیار آنان قرار گرفته نهایت دقت و سعی را بکنند و کنترلها را درونی سازند. بر این اساس، لازم است مدیریت سازمانهای صنعتی و تولیدی به جای صدور بخشنامه، تدوین ضوابط مختلف کنترلی سازوکاری طراحی کند که بدنه مدیریت سازمان عملکرد خود را در بعد استفاده از امکانات، استاندارد و متعارف کند. این بدان معنی نیست که همه کارکنان به یک اندازه از امکانات استفاده کنند بلکه منظور این است که در عرف و روال سازمان احساس بی‌عدالتی نشود.

رویکرد توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان یا نیروی انسانی اصطلاح جدیدی است که به برقرار نظام دموکراتیک و

دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اشاره دارد. در این نظریه، کارکنان یکی از ابزارهای اصلی کارآمدتر کردن سازمان‌ها، انطباق هر چه بیشتر کارکنان با محیط کاری و جلوگیری از شکل‌گیری انواع تخلفات در محیط سازمانی محسوب می‌شود.

در یک تعریف ساده، می‌توان توانمندسازی کارکنان را اینگونه تعریف کرد: «فراهم نمودن آزادی، استقلال کاری، مسئولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان» به این ترتیب، افزایش توانایی و قابلیت‌های کارکنان می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد و موجب دستیابی آسان‌تر سازمان به اهداف تعیین شده گردد. در این راستا، توانمندسازی یک فرایند فرهنگی است و شامل موارد زیر می‌شود:

- ۱- مشارکت در اطلاعات با وجود بصیرت مشترک بین سازمان و فرد، اهداف روشن، چارچوب‌های تصمیم و روشن بودن نتایج تلاش‌ها
- ۲- افزایش شایستگی از طریق آموختن و تجربه کردن
- ۳- کسب منابع به منظور انجام دادن مؤثر کارها
- ۴- حمایت در قالب ارشاد و مربیگری، حمایت فرهنگی و ترغیب ریسک‌پذیری (ابطحی، ۱۳۸۵، ص ۵۵-۵۶).

بر اساس این رویکرد، پنج عامل اصلی بر توانمندسازی کارکنان یک سازمان تأثیرگذار هستند. این پنج عامل عبارتند از:

- ۱- توان ذهنی. به معنای توجه و اعتماد به توانایی‌های ذهنی و استعداد‌های افراد و ایجاد محیط مناسب جهت بروز آنها
- ۲- توان جسمی. که عبارت است از برقراری تناسب میان توان فیزیکی و بدنی افراد با وظایف مربوط به هر شغل (میرسپاسی، ۱۳۶۶، ص ۱۱۳).
- ۳- دانش. بر اساس رویکرد توانمندسازی، سه ضلع دانش عبارتند از داده، اطلاعات و آگاهی. در این راستا، داده مجموعه‌ای از حقایق و امور مسلم در مورد یک پدیده است. اطلاعات شامل سازماندهی و گروه‌بندی داده‌ها در الگویی معنادار است و آگاهی به اطلاعاتی بازمی‌گردد که با تجربه و اندیشه ترکیب شده است و عمل مناسب را ممکن می‌سازد آموزش و کسب دانش موجب ایجاد تخصص در افراد می‌شود و همراهی تخصص و تجربه پدیدآورنده‌ی مهارت است.
- ۴- مهارت. در این رویکرد کلیه‌ی توانایی‌های ابتدایی لازم که انجام کار در شرایط تعیین شده را عملی می‌سازد مهارت نامیده می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۸۱، ص ۱۱۳). بر این اساس، سه نوع مهارت

سازمانی برای کارکنان در نظر گرفته می شود: ۱) مهارت فنی یا قدرت استفاده از دانش و ابزارها برای انجام وظایف، ۲) مهارت انسانی یا توانایی ایجاد انگیزه در دیگران و رهبری آنها و، ۳) مهارت ادراکی که منظور از آن قدرت اندیشه و تصمیم‌گیری درست و به موقع است. از این رو توانمندسازی کارکنان مستلزم ترکیب این سه نوع مهارت در سطوح گوناگون مدیریت سازمان است.

۵- انگیزه. در رویکرد توانمندسازی ایجاد انگیزه در کارکنان نوعی حالت روانی در نظر گرفته می شود که افراد نسبت به کار خود دارند. در این راستا، عوامل موثر در ایجاد این نوع حالت روانی عبارتند از: -تنوع مهارت، -هویت شغلی، -مهم بودن شغل، -خودگردانی یا استقلال و، -بازخورد یا مقدار اطلاعاتی که فرد می تواند بطور مستقیم و روشن در مورد اثربخشی عملکردش کسب کند (گریفین و مورهد، ۱۹۸۹، ص ۱۲-۱۳).

با توجه به اصول کلی رویکرد توانمندسازی کارکنان که در بالا تشریح شد، می توان گفت که در این رویکرد عملکرد صحیح کارکنان و جلوگیری از تخلفات اداری و انضباطی در محیط کاری مستلزم ایجاد نظامی از تشویق‌ها و تنبیهات اداری است. بر این اساس، اصلی‌ترین راههای جلوگیری از تخلفات کارکنان در محیط کاری را اینگونه می توان برشمرد:

- ◆ برقراری تناسب میان توانایی افراد با شغل آنها.
- ◆ دادن آموزش‌های ضروری به کارکنان در مورد نحوه انجام کارها و افزایش مهارت‌های شغلی در آنها
- ◆ دادن اطلاعات کافی به افراد در مورد اهداف و نتایج کارشان
- ◆ تفویض مسئولیت‌ها به کارکنان و دادن استقلال نسبی به آنها در مورد انجام وظایف
- ◆ گسترش وظایف شغلی کارکنان
- ◆ ایجاد روحیه‌ی پاسخگویی در کارکنان از طریق خودگردانی در روش‌های انجام کارها و تفویض مسئولیت‌ها.

کنترل و نظارت در مدیریت اسلامی

توانمندسازی کارکنان یا نیروی انسانی اصطلاح جدیدی است که به برقرار نظام دموکراتیک و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اشاره دارد. در این نظریه، کارکنان یکی از ابزارهای اصلی کارآمدتر کردن سازمان‌ها، انطباق هر چه بیشتر کارکنان با محیط کاری و جلوگیری از شکل‌گیری انواع تخلفات در محیط سازمانی محسوب می شود.

در مدیریت اسلامی تاکید زیادی بر ضرورت ارزشیابی و حسابرسی یا به بیان دیگر، نظارت و کنترل شده است. بر این اساس نظارت در مدیریت اسلامی نظاممند و همه‌جانبه است و دارای دو جنبه است:

نخست، خود کنترلی یا وظیفه‌ی فرد در انجام وظایف و تکالیف خود و دوم، نظارتی که به لحاظ نظام هستی بر فرد اعمال می‌شود و اساساً مبتنی بر اعتقادات و باورهای وی است (فروزنده، ۱۳۸۵، ص ۵۷). بر این اساس، اصول بنیادین نظارت و کنترل از دیدگاه اسلام عبارتند از:

- اصل حضور و شهود. بر اساس این اصل، انسان در محضر خداست و او بر تمامی اعمال و رفتارها و نیات افراد نظارت می‌کند. از این رو، کسانی که این اصل را درک کرده‌اند در خلوت خویش نیز بر اعمال خود کنترل دارند و خشنودی او را هدف خود قرار می‌دهند.

- اصل امر به معروف و نهی از منکر. بر اساس این اصل، افراد از سر خیرخواهی، خوبی‌ها را ترویج و بدی‌ها را کاهش می‌دهند و این امر به اصلاح جامعه و جلوگیری از تخلف می‌انجامد.

- اصل نظم. یا این اصل که برنامه‌ریزی و طراحی در یک توالی مراحل و زمان روشن به هدف منجر می‌شود. با توجه به مدیریت اسلامی، نظم باعث می‌شود مسیر انجام کار مشخص، وظایف و مسئولیت کارکنان روشن، قوانین و مقررات شفاف و واضح و فرایند انجام کار قابل بررسی و کنترل باشد.

- اصل رعایت حسن اخلاق. از آنجایی که در اسلام ضمانت اجرای قوانین، ایمان به خدا و اخلاق حسنه است، هر قدر اخلاق حسنه در فرد بیشتر باشد، به صورت خود کنترلی قوانین الهی را پذیرفته و اجرا می‌کند. از این رو، رعایت اخلاق و صفات اخلاقی مانند صداقت، انصاف، حقیقت‌جویی و واقع‌بینی باعث اجرای دقیق قوانین و نظارت کامل می‌شود.

- اصل عدالت در کنترل. عدالت یکی از اصول اصلی دین اسلام است. در این راستا عدالت در کنترل باعث می‌شود میزان تشویق و تنبیه روشن باشد، افراد معیارها را شناخته و با احساس امنیت شغلی کامل تلاش کنند، نظارت همراه با عدالت، سازنده و بالنده و سازمان را به سمت شایسته‌سالی و تعهد سوق می‌دهد.

- اصل تعریف معیار و ضابطه برای کنترل. کنترل و نظارت در نظام اسلامی بر اساس ضابطه و قوانین الهی است. هنگامیکه فرد قوانین سازمان را در راستای قوانین الهی بدانند با جان و دل پیروی می‌کند و نوعی خود کنترلی در سازمان ایجاد می‌شود.

- اصل هوشیاری و زیرکی دریافت و ارزیابی اطلاعات. وجود اطلاعات درست و مناسب می‌تواند مبنای خوبی برای تصمیم‌گیری‌ها فراهم کند و باعث جلوگیری از اتلاف توان سازمان، انجام بهتر کارها و جلوگیری از تخلفات احتمالی شود.

- اصل پیشگیری. اطمینان از درست بودن فرایندهای انجام کار و عملکرد افراد در سازمان می‌تواند هزینه‌های اجتماعی و مالی را کاهش داد. از این رو، در نظام کنترل اسلامی پیش‌بینی دقیق و

جلوگیری از خطاهای احتمالی می تواند موجب نظارت دقیق تر و موفق تر شود (همان، ص ۶۱-۵۸).
با توجه به اصولی که در بالا ذکر شد، می توان اصلی ترین روش های نظارت و جلوگیری از تخلفات
در محیط های سازمانی و اداری در مدیریت اسلامی را اینگونه برشمرد:

◆ ارشاد گفتاری و کرداری

◆ تشویق افراد وظیفه شناس

◆ تنبیه افراد خطاکار و بی توجه به وظایف

◆ خود کنترلی

◆ تقوا

۲- رویکرد فرهنگ سازمانی

رویکرد فرهنگ سازمانی رویکرد نسبتاً تازه ای در دانش مدیریت و سازمان ها به حساب می آید و امروزه
بعنوان یکی از ضرورت های اساسی برای حفظ یا ایجاد تغییرات موثر در سازمان ها محسوب می شود.
اصلی ترین پیش فرض این رویکرد این است که شناسایی عناصر اساسی فرهنگ سازمانی می تواند نقش
مهمی در شناسایی فرایندها و عملکردهای سازمان داشته باشد.

علیرغم وجود تعاریف گوناگونی که از فرهنگ سازمانی ارائه شده است بطور کلی می توان فرهنگ
سازمانی را چنین تعریف کرد: «مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک و استنباط و شیوه ی تفکر که در
میان اعضای یک سازمان مشترک است و بعنوان پدیده ی درست به اعضای تازه وارد آموزش داده
می شود» (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۴۲۵). در این راستا، هفت ویژگی اصلی را می توان برشمرد که فرهنگ
سازمانی یک سازمان را تشکیل می دهند:

◆ خلاقیت یا خطرپذیری یا میزانی که افراد تشویق می شوند تا خلاق و خطرپذیر باشند.

◆ توجه به جزییات یا میزانی که در یک سازمان انتظار می رود تا کارکنان بتوانند مسایل را تجزیه

و تحلیل کنند و به صورتی دقیق به امور بپردازند.

◆ توجه به نتیجه یا میزانی که رده های بالای سازمان به نتیجه ی دستاوردها توجه می کنند.

◆ توجه به افراد یا میزان اهمیتی که به کارکنان سازمان داده می شود.

◆ تشکیل تیم یا توجه به کار گروهی در یک سازمان

◆ تحول یا میزان روحیه ی جسارت در افراد.

◆ ثبات یا میزان توجه یک سازمان به حفظ وضع موجود

ویژگی هایی که در بالا برشمرد شد بر روی پیوستاری قرار می گیرند که در مجموع فرهنگ سازمانی

یک سازمان را مشخص می‌کنند. با توجه به این موارد می‌توان گفت که الگوی پیشنهادی رویکرد فرهنگ سازمانی برای جلوگیری از تخلف یا کاهش آن در یک سازمان اساساً یک الگوی فرهنگی است که اجزای آن را اینگونه می‌توان مشخص کرد:

- ◆ هدایت یا ایجاد مقاصد صریح و انتظارات عملکردی صحیح برای کارکنان
- ◆ ایجاد روحیه‌ی خطرپذیری در افراد
- ◆ حمایت رده‌های بالایی سازمان از کارکنان و برقراری کانالهای ارتباطی با آنها
- ◆ باز کردن مجراهای ارتباطی و اجازه انتقاد به کارکنان
- ◆ برقراری نظام پاداش بر مبنای تخصص و نه ارشیدیت
- ◆ دادن خودمختاری فردی و مسئولیت به کارکنان برای اعمال خلاقیت در سازمان

روش

روش مطالعه در این پژوهش از نوع تحقیق پیمایشی می‌باشد. که یکی از روش‌های رایج در تحقیقات اجتماعی است. از آنجا که تحقیق حاضر در نظر دارد تا عوامل مؤثر بر تخلفات شایع انضباطی را در بین کارکنان ناجا مورد مطالعه قرار دهد. از دو روش کتابخانه‌ای (اسنادی) و پیمایشی (میدان) استفاده می‌گردد. در پژوهش حاضر جمعیت آماری مورد مطالعه عبارتست از تمامی کارکنان ناجا که تخلفات انضباطی شایع را مرتکب شده‌اند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۶۴ نفر محاسبه گردیده است اما با توجه به احتمال وجود پرسشنامه‌های ناقص، این حجم به ۳۸۰ نفر افزایش یافت. شیوه نمونه‌گیری در این تحقیق، چندمرحله‌ای است بدین معنی که ابتدا با استفاده از روش خوشه‌ای پنج استان با توجه به شرایط جغرافیایی انتخاب شده، سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، حجم نمونه در هر یک از گروه‌ها انتخاب شده و در انتخاب فرد نمونه نیز از نمونه‌گیری تصادفی ساده و سیستماتیک استفاده می‌شود.

برای جمع آوری اطلاعات مورد نظر از پرسشنامه استفاده شده است. در پژوهش حاضر از روش اعتبار صوری و اعتبار محتوا برای افزایش اعتبار پرسشنامه استفاده 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 ($\alpha=0/81$)، ناامنی شغلی ($\alpha=0/76$)، رضایت شغلی ($\alpha=0/78$)، تعهد سازمانی ($\alpha=0/66$)، محرومیت نسبی ($\alpha=0/70$)، مدیریت سازمانی ($\alpha=0/78$)، تخلفات انضباطی ($\alpha=0/78$) و آگاهی از مقررات و تخلفات انضباطی ($\alpha=0/87$).

لازم به توضیح است که نمونه انتخابی از هر یک از گروه‌های مورد مطالعه با توجه به تناسب حجم

انتخاب به صورت جداول (۲و۱) انتخاب شده است:

جدول ۱: توزیع جامعه آماری به تفکیک خوشه‌ها

ردیف خوشه	استان منتخب خوشه	تعداد جامعه	تعداد نمونه در هر استان
۱	آذربایجان غربی	۱۶۳۶	۹۳
۲	هرمزگان	۱۶۳۹	۹۳
۳	خراسان رضوی	۱۷۸۹	۱۰۲
۴	یزد	۴۵۸	۲۶
۵	رشت	۱۱۶۱	۶۶
جمع		۶۶۸۳	۳۸۰

جدول ۲: توزیع نمونه آماری به تفکیک خوشه‌ها

ردیف خوشه	استان منتخب خوشه	افسران ارشد		افسران جزء		درجه‌داران		کارمندان		کل	
		نمونه	جامعه	نمونه	جامعه	نمونه	جامعه	نمونه	جامعه	نمونه	جامعه
۱	آذربایجان غربی	۲	۳۲	۳۸	۶۷۵	۵۱	۸۹۰	۲	۳۹	۹۳	۱۶۳۶
۲	هرمزگان	۳	۵۳	۲۴	۴۱۹	۶۳	۱۱۱۴	۳	۵۳	۹۳	۱۶۳۹
۳	خراسان رضوی	۲	۳۳	۳۷	۶۵۶	۶۰	۱۰۸۴	۳	۵۲	۱۰۲	۱۷۸۹
۴	یزد	۱	۱۲	۹	۱۶۲	۱۵	۲۶۸	۱	۱۶	۲۶	۴۵۸
۵	رشت	۱	۲۳	۳۳	۵۸۵	۲۹	۵۰۳	۳	۵۰	۶۶	۱۱۶۱
جمع		۹	۱۵۳	۱۴۱	۲۴۹۷	۲۱۸	۳۸۵۹	۱۲	۲۱۰	۳۸۰	۶۶۸۳

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی

در تحقیق انجام شده، ۹۲/۴ درصد از افراد نمونه را کارکنان مرد مرتکب تخلفات انضباطی شایع تشکیل می‌دهند. همچنین اکثر پاسخگویان یعنی ۹۵ درصد آنها متأهل بودند. قریب ۴۵ درصد آنها در رده‌ی سنی ۳۰ تا ۳۹ سال بوده‌اند. قابل توجه است که ۶۶/۵ درصد کارکنان، تحصیلات خود را متوسطه و دیپلم اظهار نموده‌اند. کارکنانی که به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند ۳۴/۳ درصد ۶ الی ۱۰ سال، ۲۲ درصد آنها ۱۱ تا ۱۵

سال در سازمان (ناجا) سابقه خدمتی دارند. ۱۴/۷ درصد نیز کمتر از ۵ سال خدمت هستند. همچنین از بین این کارکنان، ۷/۱ درصد در پست مدیریتی، ۶۵ درصد در پست کارشناسی، ۵۸/۴ درصد در پست متصدی و ۲۴/۱ درصد در پست متخصص مشغول انجام وظیفه می‌باشند که اکثر آنها (۸۳ درصد) پایور و ۱۴ درصد پیمانی هستند. در خصوص نوع منزل مسکونی، ۳۳/۲ درصد نوع منزل مسکونی خود را شخصی، ۵۱/۶ درصد استیجاری و ۶/۵ درصد سازمانی اعلام کرده‌اند.

اکثر افراد نمونه یعنی ۶۸/۶ درصد نوع خدمت خود را صفی و ۲۹/۶ درصد صفی اذعان داشته‌اند. محل خدمت ۲۴/۶ درصد کارکنان مطالعه شده، هرمزگان، ۱۷ درصد گیلان، ۲۷ درصد خراسان رضوی، ۷/۱ درصد یزد و ۲۴/۳ درصد آذربایجان غربی بوده است. شایان ذکر است که ۵۷/۱ درصد از کارکنان مرتکب تخلفات انضباطی شایع را درجه دارن، ۳۷/۴ درصد را افسران جزء، ۲/۴ درصد از آنها را افسران ارشد و ۳/۱ درصد دیگر را نیز کارمندان ناجا تشکیل می‌دهند.

توصیف متغیر وابسته (موارد تخلفات انضباطی شایع کارکنان)

جدول ۳: موارد تخلفات انضباطی شایع پاسخگویان

میانگین از (۱-۵)	کل	بیشتر مواقع	۵ تا ۶ بار	۳ تا ۴ بار	۱ تا ۲ بار	هیچ وقت	تخلفات شایع انضباطی
۱,۶۸	۱۰۰,۰	۳,۱	۱,۸	۷,۶	۳۵,۱	۵۲,۴	حضور نامرتب در محل کار
۱,۴۳	۱۰۰,۰	۱,۸	۱,۳	۳,۴	۲۵,۴	۶۸,۱	غیبت غیرموجه
۱,۳۷	۱۰۰,۰	۰,۸	۰,۳	۲,۶	۲۸,۳	۶۸,۱	سستی و سهل انگاری در انجام وظایف
۱,۳۴	۱۰۰,۰	۲,۶	۱,۰	۱,۳	۱۸,۳	۷۶,۷	عدم رعایت قوانین و مقررات
۱,۳۲	۱۰۰,۰	۳,۱	۰,۳	۱,۶	۱۵,۷	۷۹,۳	عدم رعایت شئونات نظامی
۱,۳۰	۱۰۰,۰	۳,۱	۰,۵	۰,۸	۱۴,۴	۸۱,۲	عدم احساس مسئولیت
۱,۲۰	۱۰۰,۰	۱,۶	۰	۱,۳	۱۲,۰	۸۵,۱	بی تفاوتی در خدمت(انجام وظایف)

سه تخلف، حضور نامرتب در محل کار (۱/۶۸)، غیبت غیرموجه (۱/۴۳) و سستی و سهل انگاری در انجام وظایف (۱/۳۷)؛ به ترتیب مهمترین تخلفهای شایع انضباطی از دیدگاه پاسخگویان بوده‌اند. در مقابل تخلفی مانند بیتفاوتی در خدمت(انجام وظایف)، از اهمیت کمتری برخوردار بوده است. سایر نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است.

شاخص تخلفات شایع انضباطی

جدول ۴: شاخص تخلفات شایع انضباطی

میانگین از ۱۰۰	میانگین (۱-۳)	درصد	فراوانی	آماره طبقات
۹,۵۴	۱,۷۲	۳۰,۱	۱۱۵	هیچ وقت
		۶۷,۵	۲۵۸	۱ تا ۲ بار
		۲,۴	۹	۳ بار و بیشتر
		۱۰۰,۰	۳۸۲	کل

بر اساس نتایج بدست آمده ۳۰,۱ درصد پاسخگویان بیان داشته‌اند که هیچ وقت تخلف شایع انضباطی انجام نداده‌اند. این در حالی است که مطالعه حاضر در بین پرسنلی که دارای سابقه تخلف بوده انجام گرفته است. نکته فوق نشان دهنده روحیه محافظه کاری در بین حداقل ۳۰ درصد از نمونه آماری می‌باشد. همان طور که در جدول ۴ نشان داده شد در مورد ۷ تخلف انضباطی از پاسخگویان ۶۷,۵ درصد پاسخگویان تخلفات خود را ۱ تا ۲ بار و تنها ۲,۴ درصد تخلفات خود را ۳ بار و بیشتر دانسته‌اند.

مقایسه میانگین موارد تخلفات انضباطی شایع در استانها با کل نمونه

جدول ۵: مقایسه میانگین موارد تخلفات انضباطی شایع در استانها با کل نمونه

میانگین کل از (۱-۵)	آذربایجان غربی	یزد	خراسان رضوی	گیلان	هرمزگان	تخلفات شایع انضباطی
۱,۶۸	+	+	-	+	-	حضور نامرتب در محل کار
۱,۴۳	-	+	+	+	-	غیبت غیرموجه
۱,۳۷	+	+	-	+	-	سستی و سهل انگاری در انجام وظایف
۱,۳۴	-	+	+	+	-	عدم رعایت قوانین و مقررات
۱,۳۲	+	+	-	+	-	عدم رعایت شئونات نظامی
۱,۳۰	+	+	-	+	-	عدم احساس مسئولیت
۱,۲۰	+	+	-	+	-	بی تفاوتی در خدمت (انجام وظایف)

همان طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌گردد، استان هرمزگان در تک تک تخلفات شایع مورد مطالعه نمره کمتری نسبت به میانگین کل کسب کرده و در مورد استان های گیلان و یزد عکس این قضیه صادق است. در ضمن استان خراسان رضوی در ۵ شاخص نمره پایین تری از میانگین کل کسب کرده اما

در شاخص‌های غیبت غیرموجه و عدم رعایت قوانین و مقررات نمره بالاتری در مقایسه با میانگین کل کسب کرده است. استان آذربایجان غربی بر عکس استان خراسان رضوی در ۵ شاخص نمره بالاتری از میانگین کسب کرده اما در شاخص‌های غیبت غیرموجه و عدم رعایت قوانین و مقررات نمره پایین‌تری در مقایسه با میانگین کل کسب کرده است.

یافته‌های تحلیلی

لازم است در این قسمت، اشاره شود که با توجه به اینکه بیشتر متغیرهای اصلی تحقیق، در سطح سنجش فاصلهای سنجیده شد است. بنابراین به منظور جهت بررسی رابطه آنها در آزمون سئوالات و فرضیه‌های، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. البته در بررسی ویژگی‌های فردی، برای بررسی رابطه نوع پست کارکنان با تخلفات انضباطی شایع از آماره کای اسکوئر و کرامر استفاده شد.

جدول ۶: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای فرضیات اصلی تحقیق

معنی داری	مقدار پیرسون	متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	همبستگی پیرسون و سطح معنی داری متغیرهای اصلی
۰,۹۶	۰,۰۰۱	تخلفات انضباطی	سن	فرضیه اول
۰,۶۶	۰,۰۲۳		سابقه خدمت	
۰,۰۵	-۰,۱۰	تخلفات انضباطی	پایگاه اجتماعیاقتصادی	فرضیه دوم
۰,۰۰	-۰,۱۹	تخلفات انضباطی	امنیت شغلی	فرضیه سوم
۰,۰۰	-۰,۲۰	تخلفات انضباطی	رضایت شغلی	فرضیه چهارم
۰,۰۰	-۰,۱۹	تخلفات انضباطی	تعهد سازمانی	فرضیه پنجم
۰,۰۱	۰,۱۴	تخلفات انضباطی	محرومیت نسبی	فرضیه ششم
۰,۰۲	-۰,۱۲	تخلفات انضباطی	دینداری	فرضیه هفتم
۰,۲۵	-۰,۰۶	تخلفات انضباطی	آگاهی از مقررات انضباطی ناجا	فرضیه هشتم
۰,۰۰	-۰,۲۱	تخلفات انضباطی	مدیریت سازمانی	فرضیه نهم

آیا ویژگی‌های فردی کارکنان ناجا بر بروز تخلفات انضباطی شایع در بین آنها تأثیر دارد؟ به عبارتی، بین متغیرهایی چون سن، سابقه خدمتی، نوع پست با تخلفات انضباطی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد یا نه؟

مقدار پیرسون مشاهده شده و ضریب همبستگی بین سن و سابقه خدمتی کارکنان ناجا با تخلفات انضباطی آنها به ترتیب برابر با ۰,۰۰۱ و ۰,۰۲۳ می‌باشد. با توجه به این مقادیر پایین، سطح معنی داری پیرسون نیز بیشتر از ۰,۰۵ شده و این روابط مشاهده شده از لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد. بنابراین فرض

وجود رابطه معناداری بین متغیرهای فوق با متغیر وابسته رد می‌شود.

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 نمی‌باشد.

جدول ۷: محاسبه مقدار کای اسکوئر و کرامر

بین نوع پست کارکنان و تخلفات انضباطی شایع

نوع آماره	مقدار آماره	سطح معنی‌داری
کای اسکوئر	۹,۳۱	۰,۱۷
کرامر	۰,۲۳	۰,۱۷

با توجه به نتایج آماره‌های جدول (۷) در خصوص تأثیر متغیرهای فردی بر تخلفات انضباطی و رابطه آنها با متغیر وابسته، می‌توان گفت که متغیرهای فردی در تحقیق انجام شده بر تخلفات انضباطی شایع کارکنان تأثیر محسوس و قابل توجهی نداشته است.

آیا پایگاه اجتماعی-اقتصادی کارکنان ناجا بر وقوع تخلفات انضباطی شایع در بین آنها تأثیر دارد؟ به عبارت دیگر، بین پایگاه اجتماعی-اقتصادی کارکنان ناجا و وقوع تخلفات انضباطی شایع در بین آنها رابطه معناداری وجود دارد یا نه؟

با توجه به اینکه بیشتر متغیرهای اصلی تحقیق در سطح سنجش ترتیبی سنجیده شده و پس از شاخص‌سازی به فاصله‌های تبدیل شده است در آزمون‌های نوع سئوالات و فرضیه‌های از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

در آزمون سؤال و فرضیه دوم همچنانکه جدول ۶ نشان می‌دهد. ضریب همبستگی بین پایگاه اجتماعی-اقتصادی کارکنان ناجا و وقوع تخلفات انضباطی شایع در بین آنها ۰,۱۰- با احتمال خطای ۰,۰۵ معنی‌دار شده است. بنابراین فرض وجود رابطه منفی بین این دو متغیر در حد ضعیفی تأیید می‌شود بدین معنی که می‌توان با ۹۵ درصد اطمینان قضاوت نمود که هر چه پایگاه اجتماعی-اقتصادی کارکنان ناجا پایین باشد، این احتمال وجود دارد که آنها از قوانین انضباطی عدول کنند و تخلفات انضباطی شایع را انجام دهند.

آیا امنیت شغلی کارکنان ناجا بر وقوع یا عدم وقوع تخلفات انضباطی شایع در بین آنها تأثیر دارد؟ به عبارت دیگر، بین امنیت شغلی کارکنان ناجا و تخلفات انضباطی شایع در بین آنها رابطه معناداری وجود دارد؟

در آزمون فرضیه سوم، همبستگی امنیت شغلی کارکنان ناجا و تخلفات انضباطی شایع ۰,۱۹- می‌باشد. به عبارت دیگر به میزان ۰,۱۹- تغییرات میزان امنیت شغلی کارکنان ناجا با انجام تخلفات انضباطی شایع در بین آنها همراه است که این رابطه به لحاظ آماری با احتمال ۰,۰۱ خطا معنی‌دار شده است. به عبارت دیگر، با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان حکم کرد که هر چه کارکنان نسبت به آینده شغلی‌شان ناامید باشند، به احتمال زیادی آنها در انجام وظایف خود کوتاهی کرده و به برخی تخلفات انضباطی شایع دست زنند. این احتمال در تحقیق حاضر 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.

آیا رضایت شغلی کارکنان ناجا بر وقوع یا عدم وقوع تخلفات انضباطی شایع در بین آنها تأثیر دارد؟ به عبارتی بین رضایت شغلی کارکنان و وقوع تخلفات انضباطی شایع در بین آنها رابطه معناداری وجود دارد؟ به این معنا که هر چه کارکنان از شغل خود رضایت بیشتری داشته باشند، احتمال زیادی دارد که آنها از قوانین و مقررات انضباطی عدول کنند.

در آزمون فرضیه، ضریب همبستگی بین میزان رضایت شغلی کارکنان و وقوع تخلفات انضباطی شایع ۰,۲۰- می‌باشد. به عبارت دیگر به میزان ۲۰ درصد رضایت شغلی کارکنان با کاهش وقوع تخلفات انضباطی در بین آنها همراه است و این رابطه معکوس و منفیه لحاظ آماری معنی‌دار است. یعنی با احتمال خطای ۰,۰۱ درصد و با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان به رابطه این دو متغیر حکم کرد.

آیا تعهد سازمانی کارکنان ناجا بر بروز تخلفات انضباطی شایع در بین آنها تأثیر دارد؟ به عبارت دیگر، بین میزان سازمانی کارکنان ناجا و تخلفات انضباطی شایع در بین آنها رابطه وجود دارد، یعنی کارکنانی که به سازمان تعهد و التزام بیشتری داشته باشند، کمتر به تخلفات انضباطی شایع دست می‌زنند. ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی و تخلفات انضباطی شایع برابر با ۰,۱۹- بدست آمده است و می‌توان گفت که رابطه معناداری بین این دو متغیر مشاهده گردید. بنابراین این فرض که هر چه کارکنان ناجا به سازمان تعهد بیشتری باشد تخلفات انضباطی شایع در بین آنها کمتر رخ می‌دهد، تأیید می‌شود.

آیا محرومیت نسبی کارکنان ناجا بر بروز تخلفات انضباطی شایع در بین آنها تأثیر دارد؟ به بیانی دیگر، بین میزان احساس محرومیت نسبی کارکنان و بروز تخلفات انضباطی شایع در بین آنها در بین آنها رابطه وجود دارد، 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 معنی داری دارند که مقدار آن ۰٫۱۱ می باشد. به عبارتی، این احتمال وجود دارد که بتوان ادعا کرد اگر کارکنان شرایط خود را با دیگر کارکنان مقایسه کنند و احساس محرومیت نسبی به آنها دست زند آنها برخی قوانین و مقررات انضباطی را رعایت نخواهند کرد.

آیا میزان دینداری کارکنان ناجا بر بروز تخلفات انضباطی در بین آنها تأثیر دارد؟ به عبارت دیگر، بین دینداری کارکنان ناجا و بروز تخلفات انضباطی شایع در بین آنها رابطه وجود دارد، یعنی کارکنان با دینداری بالا، 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 طوریکه هر چه کارکنان ناجا دینداری قوی داشته باشند همین اعتقادات باعث می شود آنها مقید به اصول انضباطی باشند. البته این نکته را باید متذکر شد که رابطه ضعیفی بین این دو متغیر مشاهده شده است.

آیا میزان آگاهی کارکنان از اصول و مقررات انضباطی بر بروز تخلفات انضباطی شایع در بین آنها تأثیر دارد؟ به عبارتی، بین آگاهی کارکنان و تخلفات انضباطی شایع در بین آنها رابطه وجود دارد، به طوری که با بالا رفتن آگاهی آنها از اصول و مقررات انضباطی، ارتکاب به تخلفات توسط آنها کمتر می شود. در آزمون این فرضیه همانطور که در جدول (۶) مشاهده می شود، مقدار ضریب پیرسون بین دو متغیر برابر با ۰٫۰۶- و سطح معناداری ۰٫۲۵ می باشد. با توجه به مقدار این ضریب می توان قضاوت کرد که فرض وجود رابطه بین دو متغیر رد می شود و نمی توان از تأثیر بالا رفتن آگاهی کارکنان بر کاهش تخلفات انضباطی شایع در بین آنها سخن گفت. یعنی تغییر در آگاهی کارکنان، با هیچ تغییری در کاهش یا افزایش تخلفات انضباطی در بین آنها همراه نیست.

آیا مدیریت سازمانی در ناجا بر بروز تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان تأثیر دارد؟ به عبارتی، بین مدیریت سازمانی در ناجا و بروز تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان رابطه معناداری وجود دارد به این معنی که هر چه مدیریت در سازمان جدی و قوی تر باشد احتمال دارد کارکنان نسبت به رعایت قوانین و مقررات انضباطی بی تفاوت باشند. در آزمون فرضیه فوق، ضریب همبستگی بین مدیریت سازمانی و تخلفات انضباطی شایع برابر با ۰٫۲۱- با احتمال خطای ۰٫۰۱ بدست 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 مذکور، مورد تأیید قرار می گیرد.

تحلیل رگرسیون چند گانه متغیرهای تحقیق

جدول ۸: متغیرهای موثر بر تخافات انضباطی کارکنان ناجا در تحلیل رگرسیون

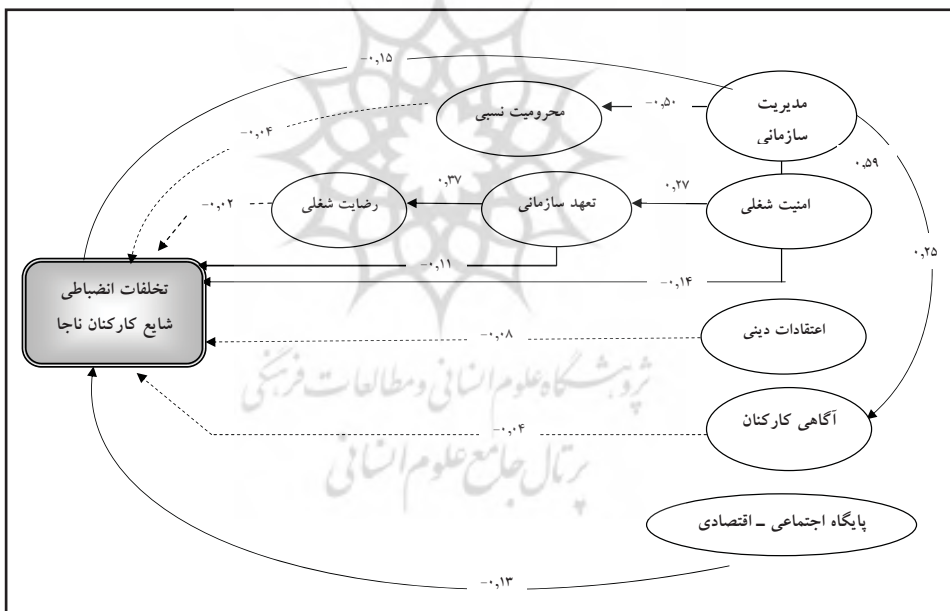
Model Summary		Anova		Coefficients		مدل
R ^۲	R	sig	F	sig	Beta	
۰,۱۰	۰,۳۲	۰,۰۰	۹,۲۰	۰,۰۲۵	-۰,۱۵	مدیریت سازمانی
				۰,۰۴	-۰,۱۴	امنیت شغلی
				۰,۰۱۳	-۰,۱۳	پایگاه اجتماعیاقتصادی
				۰,۰۵	-۰,۱۱	تعهد سازمانی

در اجرای رگرسیون متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته (تخلفات انضباطی شایع)، ابتدا همه متغیرها با استفاده از روش **Backward** وارد تحلیل شد که پس از حذف متغیرهای غیر معنی دار، چهار متغیر مدیریت سازمانی، امنیت شغلی، پایگاه اجتماعیاقتصادی و تعهد سازمانی در معادله باقی ماندند. در رگرسیون چند متغیره با استفاده از ضریب همبستگی چند گانه، می توان این مسئله را ارزیابی کرد که متغیرهای فوق در مدل، با چه دقتی نمره یا مقدار واقعی متغیر وابسته افراد را پیش بینی می کنند. اگر **R** پایین باشد اتکاء چندان زیادی نمی توان بر پیش بینی خود کرد (دواس، ۱۳۸۴، ص ۲۲۱). همبستگی چند گانه این چهار متغیر با تخلفات انضباطی شایع برابر با ۰,۳۲ و ضریب تعیین برابر با ۰,۱۰ بدست آمده است، بدین معنی که این چهار متغیر با یکدیگر توانسته اند ۱۰ درصد از واریانس تخلفات انضباطی شایع را تبیین کنند. به عبارتی، بیشترین عواملی که موجب می شوند کارکنان تخلفات انضباطی شایع را انجام دهند مربوط به مدیریت در سازمان، ناامنی شغلی، تعهد سازمان و پایگاه اجتماعیاقتصادی می شود. همچنین ضرایب رگرسیونی بیانگر این است که تأثیر مدیریت سازمانی به میزان ۰,۱۵- بر روی تخلفات انضباطی شایع است. به این معنی که به ازای یک واحد تغییر در شیوه های 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 انجام وظایف خود کوتاهی کنند و مرتکب تخلفات انضباطی شایع شوند. تأثیر امنیت شغلی نیز برابر با ۰,۱۴- است که یک ازای یک واحد تغییر در احساس امنیت شغلی کارکنان، ۱۴ درصد تغییر در وقوع تخلفات انضباطی بین آنها قابل برآورد است. پایگاه اجتماعیاقتصادی 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 داشتند.

بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر تخلفات انضباطی شایع

در مدل تحلیل مسیر روابط بین متغیرهای مستقل و تأثیر آنها به ترتیب بر تخلفات انضباطی شایع در یک مکانیسم علی بررسی می‌شود. مدل (۱) بر اساس مبانی نظری و چهارچوب نظری به عنوان یک مدل پیشنهادی در این تحقیق ساخته شده است. بر اساس این مدل، علاوه بر اینکه تأثیر مستقیم متغیرهای مختلف اجتماعی و سازمانی بر روی تخلفات انضباطی شایع مد نظر است، تأثیر غیر مستقیم آنها بواسطه متغیرهای واسطه‌ای مفروض است. ضرایب مسیری که در نمودارهای زیر آمده است مربوط به متغیرهایی است که ضرایب آنها از لحاظ آماری معنی‌داری می‌باشد و ضرایب متغیرهای غیرمعنی‌دار به صورت خط چین نشان داده شده است.

مدل ۱: تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر تخلفات انضباطی شایع



همچنانکه در مدل (۱) مشاهده می‌شود مدیریت سازمانی از جمله متغیرهایی است که علاوه بر اینکه اثر مستقیمی (۰٫۱۵-) بر روی متغیر وابسته دارد بر متغیرهای درون مدل نیز تأثیر قابل توجهی دارد. بر اساس ضرایب مسیر، اگر در سازمان مدیریت قوی و قانونمند باشد به گونه‌ای که پاسخگوی 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 مکانیسم 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 غیر مستقیم مدیریت سازمانی به واسطه امنیت شغلی بر روی تخلفات انضباطی شایع به میزان $-0,08 = (-0,14 \times 0,59)$ می‌باشد. تأثیر مستقیم امنیت شغلی، پایگاه اجتماعاقتصادیو تعهد سازمانی بر روی تخلفات انضباطی شایع به ترتیب $-0,14$ ، $-0,13$ و $-0,11$ می‌باشد.

بحث و نتیجه گیری

در این قسمت با استفاده از یافته‌های تجربی و تأثیر متغیرهای معنادار در مدل رگرسیونی و تحلیل مسیر به تحلیل نظری مدل تحقیق می‌پردازیم. در تحقیق حاضر، مدیریت سازمانی یکی از عوامل مؤثر بر وقوع تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان ناجا تلقی گردید. بنابراین رویکرد مدیریت منابع انسانی، از دیدگاه‌های نظری مهمی است که می‌تواند تخلفات را در سازمان تبیین کند. بر طبق این رویکرد، موفقیت هر سازمانی در بکارگیری مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان است. به این معنی که با اجرای آنها علاوه بر افزایش کارایی سازمان، کیفیت زندگی کاری کارکنان افزایش می‌یابد و نیز به میزان زیادی از بروز انواع تخلفات اداری جلوگیری می‌شود.

رویکرد مدیریت منابع انسانی، یکی از رویکردهای رایج در مدیریت است که موفقیت هر سازمانی را در بکارگیری مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات 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. با توجه به اثرگذاری مدیریت باید این استراتژی‌ها را در سازمان در پیش گرفت که از جمله می‌توان به تسهیل 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 می‌گردد. بر اساس رویکرد تأثیر مدیریت بر تخلفات، در این میان، عوامل متعدد پنهان و

آشکار درون سازمانی و برون سازمانی در شکل‌گیری نطفه تخلفات موثرند. 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، تفویض اختیار ناآگاهانه و ناقص، اعمال تبعیض در اجرای مقررات و ضوابط و استفاده از امکانات و موقعیت‌ها می‌باشد.

در مدیریت سازمان، ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و هم‌نواکردن 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 مشکل‌ساز خواهد شد و افراد را وادار به تخلف می‌کند و این موضوع به خاطر این است که وقتی برای عده‌ای مقررات و ضوابط درست اجرا نگردد این دسته افراد احساس بی‌عدالتی و تبعیض کرده و برای برقراری تعادل و جبران نارسائیه‌ها و کم‌توجهی مدیریت در این زمینه، دست به تخلف می‌زنند. آنها همچنین با نقض مقررات، کم‌کاری، تمرد، بی‌تفاوتی خود را نسبت به سازمان از خود نشان می‌دهند که این واکنشها در عرف سازمان تخلف محسوب می‌گردد. این مسأله از این حیث نیز حائز اهمیت است که افراد یک سازمان وقتی در عمل احساس کردند از طریق قانون، حق به‌حق‌دار می‌رسد، رشک و حسد نسبت به همدیگر، دشمنی، تضاد منفی، عداوت و.. در جامعه جای خود را به دوستی، اخوت، همیاری، نوعدوستی و.. می‌دهد که این کیفیت‌ها در زندگی سازمانی موجب ارتقا و تقویت سطح بهره‌وری سازمان می‌گردد. در غیر اینصورت، ضعف مدیریتی پیامدهای مختلفی را ممکن است در سازمان به همراه داشته باشد که یکی از این پیامدها می‌تواند احساس محرومیت نسبی در بین برخی کارکنان سازمان باشد.

مهم بودن مدیریت در سازمان در مدل تحقیق حاضر نیز کاملاً مشهود است. به طوری که علاوه بر اینکه به طور مستقیم بر وقوع یا عدم وقوع تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان اثر می‌گذارد 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 ساز و 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 شغلی‌شان شد. جین فری معتقد است ناامنی شغلی با افزایش غیبت‌های کاری کارکنان مرتبط است. کارکنانی که با ناامنی شغلی مواجه می‌شوند کاهش انگیزه و رقابت ناسالم‌تری را از خود نشان می‌دهند. سرانجام، فقدان امنیت شغلی می‌تواند منجر به یک جو سازمانی حاکی از بی‌زاری و با معنی نبودن کار (که اینها بسیار بر روان انسانها اثرگذار هستند)

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 شرایط بدهی است که کارکنان نمی‌توانند از شغل خود رضایت داشته باشند.

موره و گریفین نیز معتقد بودند تعهد و پایبندی بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارند 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 دانست. بنابراین، با عامل انسانی باید در نهایت عزت و احترام برخورد شود، زیرا سالها وقت و سرمایه، صرف تربیت و پرورش انسانهای متخصص، فهم و متعهد شده تا پس از سالها برنامه‌ریزی به اوج بازدهی برسند. در صورت خروج آنان از سازمان، به آسانی و در زمانی اندک قابل جایگزینی نیستند و فقدان آنها زیان و لطمه بزرگی به سازمان وارد خواهد کرد. به بیانی دیگر، عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود، زمانبر و پرهزینه بوده 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 و هر چه سازمان پیچیده‌تر باشد میزان تغییر برنامه‌های 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 اعضاء سازمان در گرو حل مسائل، مشکلات، کمبودها و کاستی‌ها است که از اینرو مدیریت بایستی ارضاء نیازها و رفع مشکلات کارکنان خود را در سرلوحه تغییرات برنامه‌ای 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 رویه‌ای بدهی است که کارکنان از یک طرف نسبت به امنیت شغلی اطمینان حاصل می‌کنند و تعهد سازمانی در بین آنها بیش از پیش تقویت پیدا می‌کند و آنها با رضایت خاطر وظایف خود را در سازمان به خوبی 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 از احساس محرومیت نسبی آنها در قیاس با سازمانهای دیگر می‌شود. این عوامل در ساختار سازمان، شرایطی ایجاد می‌کند که نه تنها همه کارکنان، بلکه کارکنان خاطی نیز کمتر به سوی تخلفات انضباطی رو آورند.

پیشنهادها

پیشنهادهای پژوهشی

با توجه به معنی داری بیشتر متغیرهای مستقل با تخلفات انضباطی شایع که در تحقیقات علوم اجتماعی قابل ملاحظه است، تکرار این پژوهش به صورت مطالعه طولی می‌تواند محکی برای میزان دلالت نتایج این مطالعه و تأثیر عوامل دخیل در رفتارهای کارکنان متخلف ناجا باشد.

پیشنهاد می‌شود تحقیقی در جهت شناسایی تدابیر و راهکارهای پیشگیری از تخلفات انضباطی کارکنان نیروی انتظامی صورت پذیرد تا تدابیر و راهکارهای کنترلی و پیشگیرانه از تخلفات انضباطی کارکنان کاملاً تعریف شوند.

پیشنهاد می‌شود در زمینه تدوین نظام جامع علمی تقویت انضباط در سازمان نیروی انتظامی تحقیقی صورت پذیرد تا در قالب این نظام جامع، جایگاه تدابیر و راهکارهای کنترلی و پیشگیرانه از تخلفات انضباطی کارکنان ناجا دقیقاً تعیین شده و نقش کلیه واحدها و یگانهای ناجا در اجرای این تدابیر مشخص شود.

راهکارهای مدیریتی

به منظور کاهش تخلفات انضباطی بویژه تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان سازمان نیروی انتظامی با توجه به یافته‌های تحقیق، تدابیر و راهکارهای اجرایی مختلفی ارائه گردد. در عین حال به منظور آنکه این تدابیر و راهکارها بتوانند دارای اثربخشی مناسب در جهت کاهش تخلفات انضباطی شایع در درون سازمان نیروی انتظامی می‌باشد ضرورت دارد تا یک نظام جامع تقویت انضباط طراحی و بر اساس این نظام علمی جامع، تدابیر و راهکارها اجرایی گردد.

در الگوی پیشنهادی می‌بایست تدبیر و راهکارها در سطوح مختلف طبقه‌بندی و اجرایی شوند تا بتوانند دارای اثربخشی در جهت کاهش تخلفات انضباطی در بین کارکنان ناجا باشد. از یک سو پیشنهاد می‌شود که تدابیر و راهکارهای پیشگیرانه در سه سطح طراحی شوند:

الف) سطح اول شامل آن دسته تدابیر و راهکارهایی است که شامل کلیه کارکنان نیروی انتظامی می‌شود که هدف از اجرای این تدابیر، کاهش تخلفات انضباطی در بین کلیه کارکنان است به گونه‌ای که با از بین بردن عوامل و زمینه‌های تخلف‌زا در بین کارکنان مانع از سوق یافتن آنها به سمت تخلفات انضباطی شویم.

ب) سطح دوم تدابیر و راهکارهای پیشگیرانه شامل آن دسته از تدابیری است که کارکنان دارای مشکلات و شرایط خاص را مورد هدف قرار می‌دهند که در این خصوص می‌توان اصطلاح کارکنان در

معرض خطر یا کارکنان دارای مشکل و شرایط خاص را به کار برد. این دسته از کارکنان باید توسط مدیریت به موقع شناسایی شوند و ضمن بررسی مشکلات و شرایط خاص آنها، راهکارهای مناسبی را در راستای حل مشکلات آنها اجرا نمایند.

ج) سطح سوم تدابیر و راهکارهای کنترلی و پیشگیرانه می‌بایست در خصوص آن دسته از کارکنانی که در آید که دارای سابقه تخلفات انضباطی مکرر هستند که می‌توان اصطلاح کارکنان تکرار کننده تخلفات انضباطی را در مورد آنها بکار برد.

هدف از اجرای این تدابیر و راهکارهای پیشگیری از تخلفات انضباطی از سوی کارکنان می‌باشد. شناسایی عوامل مختلفی که منجر به ارتکاب تخلف انضباطی از سوی این دسته از کارکنان می‌شود و تلاش در جهت از بین بردن مشکلات آنها می‌تواند تا حدود زیادی و تکرار تخلفات انضباطی از سوی کارکنان ناجا جلوگیری نماید.

از سوی دیگر، در نظام جامع تقویت انضباط در سازمان ناجا می‌بایست تدابیر و راهکارهای تقویت مبانی انضباطی و پیشگیری از تخلفات انضباطی را در دو دسته مختلف به شرح زیر طراحی و تقسیم بندی نمود:

الف) تدابیر و راهکارهایی که هدف از آنها، کاهش عوامل و زمینه‌های ارتکاب تخلفات انضباطی در سطح سازمان است که در اصطلاح پیشگیری به آنها تدابیر و راهکارهای پیشگیرانه اجتماعی گویند. این تدابیر و راهکارها شامل اقدامات مهم و اساسی در سطح سازمان می‌باشد به گونه‌ای که با فراهم آوردن محیط مناسب خدمتی برای کارکنان و بهبود وضعیت و شرایط خدمتی و زندگی آنها، زمینه‌های تخلفات کارکنان سازمان نیروی انتظامی را از بین برد.

ب) تدابیر و راهکارهایی که هدف از آنها از بین بردن فرصت‌هاست به گونه‌ای که با اعمال یک سیستم نظارتی و کنترلی مناسب در سطح سازمان، فرصت ارتکاب تخلفات انضباطی و نادیده گرفتن قوانین و مقررات را به کارکنانی که به هر جهت زمینه ارتکاب تخلف را دارند فراهم نیاوریم.

حال بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، تدابیر و راهکارهایی پیشنهاد می‌شود که این تدابیر و راهکارهای هر یک به نوعی در جهت پیشگیری از تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان نیروی انتظامی می‌تواند مؤثر باشد و در هر یک از این تدابیر در قالب طبقه‌بندی که از تدابیر و راهکارهای پیشگیرانه و کنترلی ارائه شد در طبقه‌بندی خاص خود قرار می‌گیرند که ضروری است در تدوین نظام جامع تقویت انضباط در ناجا جایگاه دقیق این تدابیر مشخص گردد.

از آنجایی که نتایج تحقیق نشان داد متغیر پایگاه اجتماعی-اقتصادی کارکنان ناجا با ارتکاب تخلفات

انضباطی از سوی آنها رابطه منفی دارد به گونه‌ای که با کاهش پایگاه اجتهادی-اقتصادی کارکنان، احتمال ارتکاب تخلفات انضباطی از سوی آنها نیز افزایش می‌یابد. بنابراین ضرورت دارد تا تدابیر و راهکارهای مناسبی در جهت بهبود وضعیت اقتصادی و معیشتی در بین کارکنان نیروی انتظامی اندیشیده شده و اجرا شوند. البته قابل ذکر است که اقدامات خوب و تلاش‌های ارزشمندی تاکنون در سطح این سازمان در جهت بهبود وضعیت مالی و اقتصادی کارکنان اجرا شده است که می‌بایست ضمن استمرار اقدامات مذکور، برنامه‌ها و اقدامات بهتری به ویژه در جهت بهبود وضعیت اقتصادی کارکنانی که دارای شرایط مناسبی نیستند اجرا شوند.

مطابق یافته‌های تحقیق یکی از عواملی که در بروز تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان ناجا آثار منفی دارد احساس ناامنی شغلی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا مسئولین محترم ناجا تدابیر لازم را برای ارتقای امنیت شغلی در بین کارکنان ناجا اتخاذ نماید. ایجاد محیط امن کاری برای کارکنان در جهت افزایش امنیت شغلی آنها و دادن تضمین‌های لازم به افراد در زمینه ثبات شغلی و تضمین جایگاه شغلی متناسب با توانایی هر فرد می‌تواند گام مؤثری در جهت کاهش تخلفات انضباطی در بین کارکنان ناجا می‌باشد.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سطح رضایت شغلی در بین کارکنان دارای سابقه تخلفات انضباطی بالاست بنابراین در جهت افزایش رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی می‌بایست اقدامات لازم از سوی مسئولین محترم ناجا به اجرا در آید از جمله این اقدامات می‌توان با موارد زیر اشاره نمود:

تقویت نظام حقوق، پاداش و مزایا در سازمان

- فراهم کردن محیط مناسب کاری برای کارکنان و کمک به برقراری روابط مناسب صمیمانه میان کارکنان با یکدیگر و همچنین کیان کارکنان و فرماندهان و مسئولین

- توجه به مشکلات مختلف کارکنان از جمله مشکلات شخصی، سازمانی و خانوادگی آنها و تلاش در جهت رفع این مشکلات

- تقسیم عادلانه کار و وظایف و مسئولیت در بین کارکنان در راستای تحقق مدیریت اسلامی در سازمان نیروی انتظامی

- جویا شدن نظرات کارکنان و احترام گذاشتن به نظرات آنان

از آنجایی که نتایج تحقیق نشان می‌دهد بین دینداری و بروز تخلفات انضباطی شایع رابطه معناداری به صورت منفی وجود دارد، بنابراین ضرورت دارد تا نسبت به تقویت برنامه‌های دینی و معنوی در

سازمان نیروی انتظامی اقدام نمود. با افزایش معنویت در بین کارکنان نیروی انتظامی و ارتقای ایمان دینی و مذهبی در بین کارکنان می‌توان از طریق نظام خودکنترلی تا حدود قابل توجهی از آمار تخلفات انضباطی در سازمان جلوگیری نمود.

همچنان که یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ارتقای تعهد سازمانی در بین کارکنان نیروی انتظامی تا حد قابل توجهی در کاهش آمار تخلفات انضباطی در این سازمان می‌تواند موثر باشد. بنابراین ضرورت دارد تا از سوی مسئولین این سازمان در جهت افزایش تعهد سازمانی در بین کارکنان اقدامات بیشتری صورت پذیرد.

ضرورت دارد تا نسبت به کاهش احساس محرومیت نسبی در بین کارکنان نیروی انتظامی، تلاشهای بیشتری صورت پذیرد چرا که نتایج تحقق نشان می‌دهد این موضوع تا حد قابل توجهی در بروز تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان این سازمان تأثیرگذار می‌باشد.

همچنانکه یافته‌های پژوهش نشان داد درصد قابل توجهی از کارکنان، از قوانین و مقررات انضباطی اطلاع کافی ندارند، بنابراین تأکید می‌شود مسئولان ناجا، کارکنان را نسبت به ضوابط مربوط به تخلفات آگاه سازند تا از این طریق شاهد کاهش تخلفات انضباطی در درون سازمان باشیم.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین مدیریت سازمانی در ناجا و بروز تخلفات انضباطی شایع در بین کارکنان ناجا رابطه معناداری وجود دارد به گونه‌ای که هر چه مدیریت در سازمان جدی و قوی باشد کمتر احتمال دارد کارکنان نسبت به رعایت قوانین و مقررات بی تفاوت باشند. بنابراین در جهت ارتقای وضعیت مدیریت در سازمان نیروی انتظامی می‌بایست اقدامات اساسی صورت پذیرد خصوصاً توجه به اصول مدیریتی در این زمینه بیشتر باید مورد تأکید باشد.

منابع

منابع فارسی:

- ابطحی، سید حسین (۱۳۷۷). گفتارهایی در مدیریت پیشرفته منابع انسانی. انتشارات قومس، تهران.
- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. تهران
- احمدی، سید احمد؛ رجایی پور، سعید و شریعت محمدی (۱۳۸۶). مشکلات انضباطی دانش آموزان و ارائه یک الگوی انضباطی مناسب در مدارس دخترانه ابتدایی شهرستان شهرضا. فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، (۱۶۶)، (۱۳۸، ۱۱۵).
- پرهیزگاری، کمال (۱۳۶۸). روابط عمومی در مدیریت. انتشارات اشراقی، تهران.
- حاضر، منوچهر (۱۳۷۸). مدیریت و مهارت افزایی. مجله مدیریت دولتی، (۴۴).

دواس، دی. ای. (۱۳۸۴). پیمایش در تحقیقات اجتماعی (هوشنگ نایی، مترجم) نشر نی، تهران.
زاهدی، محمد جواد و حسین مدنی (۱۳۸۴). تعیین اولویت عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان. مجله جامعه‌شناسی ایران، ۶ (۱).

شایان مهر، علیرضا (۱۳۸۳). دایرةالمعارف تطبیقی علوم اجتماعی. انتشارات کیهان، تهران.
قاسمی، بهروز (۱۳۸۲). تئوریهای رفتار سازمانی. انتشارات هیات، تهران.
فروزنده، لطف الله (۱۳۸۵). نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی. فصلنامه مجلس و پژوهش، ۱۳ (۵۳).
مورهد، ج. و گریفین، ر. (۱۹۸۹). رفتار سازمانی (مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، مترجمان). انتشارات مروارید، تهران.
میر سپاسی، ناصر (۱۳۶۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. انتشارات نقش جهان، اصفهان.

منابع انگلیسی:

- Frayne . C., and Latham. G. (1987). Application of social learning theory to employee self- management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 387-393.
- Goodman, P, and Atkin , R. (1984). Effects of absenteeism in individuals and organizations. In *Absenteeism*, Goodman, P, Atkin, R. (eds). Jossey Bass: San Francisco; 276-321.
- Mathicu .I. E & Zajac. D. M (1990), A Review and Meta-Analysis of organizational, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.
- Steers, R, Rhodes . S. (1984). Knowledge and speculation about absenteeism. *New Approaches to Understanding, Measuring, and Managing Employee Absence*: Goodman, P, Atkin, R. (Eds). Jossey-Bass: San Francisco; 229-275.

