

تبیین نقش کنترل، نظارت و عوامل فردی و

سازمانی فرماندهان در سلامت سازمانی

(مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان گیلان)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۲۵
تاریخ اصلاح: ۱۳۹۴/۱۱/۱۲
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۱۰

سعید آقائی زاده^۱، ابراهیم قائدرحمتی^۲، محمدرضا جعفری خیرخواه^۳

چکیده

زمینه و هدف: فرماندهی و مدیریت از ارکان اصلی سازمان و جامعه است. دانش مدیریت و رهبری سازمانی در کنار سایر وظایف مدیریت، مانند؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و... یکی از وظایف ضروری و حیاتی است و نقش زیربنایی در سلامت سازمانی دارد. در این پژوهش بر تأثیر سه عامل مهم کنترل پیشگیر یا مقدماتی، کنترل همگام و کنترل بازخورد و همچنین ویژگی‌های شخصیتی، انضباط سازمانی و خودکنترلی (دینداری) فرماندهان بر سلامت سازمانی پرداخته شد. هدف این پژوهش، تبیین نقش کنترل، نظارت و عوامل فردی و سازمانی فرماندهان بر سلامت سازمانی است.

روش: این پژوهش، کاربردی از نوع توصیفی است که به روش پیمایش انجام و به منظور جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی استان گیلان تشکیل دادند که از میان آنها ۱۸۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها به محیط نرم‌افزار اس.پی.اس.اس، منتقل و پس از بررسی روایی و پایایی، مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که میان سلامت سازمانی و متغیرهای ویژگی‌های شخصیتی، انضباط سازمانی، دینداری، کنترل پیشگیر، کنترل همگام و کنترل بازخورد و درآمد همبستگی معناداری وجود دارد اما از آن میان، سهم دو عامل انضباط سازمانی ($\beta = 0.384$) و کنترل پیشگیر ($\beta = 0.345$) در تبیین سلامت سازمانی بیشتر از بقیه است. باتوجه به مقدار R^2 می‌توان گفت که ۵۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته (سلامت سازمانی) توسط متغیرهای مستقل توضیح داده شده است.

نتیجه‌گیری: براساس یافته‌های پژوهش، لازم است تا در راستای ارتقاء سلامت سازمانی، دو عامل انضباط سازمانی و کنترل پیشگیر تقویت شوند و در اولویت قرار گیرند. همچنین با کنترل پیشگیرانه تلاش شود از انحرافات در کیفیت و کمیت منابع انسانی، مادی و مالی مورد استفاده سازمان، پیشاپیش جلوگیری شود. **کلیدواژه‌ها:** سلامت سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، انضباط سازمانی، دینداری، کنترل پیشگیر، کنترل همگام، کنترل بازخورد

□ استناد: آقائی زاده، سعید؛ قائدرحمتی، ابراهیم؛ جعفری خیرخواه، محمدرضا (بهار، ۱۳۹۵). تبیین نقش کنترل، نظارت و عوامل فردی و سازمانی فرماندهان در سلامت سازمانی، مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان گیلان. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۱۱(۱)، ۶۲-۸۷.

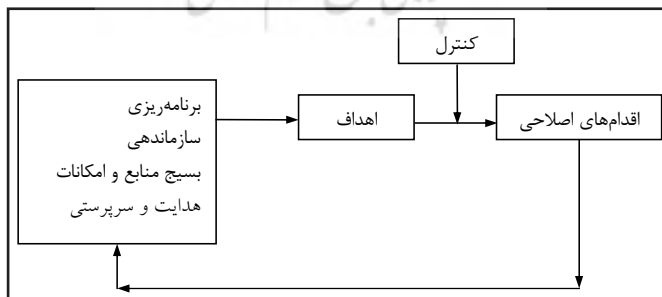
۱. کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول) sa.aghaezadeh@gmail.com

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین

۳. کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین

مقدمه

در کنار فناوری و تجهیزات پلیسی آنچه که بیشتر خودنمایی می‌کند نقش مدیران در هدایت عملیات است. فرماندهی و مدیریت از ارکان اصلی سازمان و جامعه است. دانش مدیریت و رهبری سازمانی در کنار سایر وظایف مدیریت مانند؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و...، یکی از وظایف ضروری و حیاتی است و نقش زیربنایی در سلامت سازمانی دارد. اریک^۱ (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای نشان داد که کیفیت هر سازمان به کیفیت فرماندهان و مدیران آن وابسته است و درحقیقت هیچ کشور و سازمانی نمی‌تواند از سطح فرماندهان و مدیرانش بالاتر رود. بدین ترتیب لازمه داشتن سازمان‌ها و کشور توسعه‌افته، داشتن فرماندهان و مدیران توسعه‌افته است (خورشیدی و قربانی، ۱۳۹۱: ۱۳). ویژگی‌های فرماندهی و مدیریت در نیروی انتظامی در بسیاری از موارد تفاوت عمده‌ای با رهبری و مدیریت‌های سایر سازمان‌ها دارد. نظام رهبری و مدیریت از عصر شکار به کشاورزی، صنعتی و فراصنعتی متحول شده؛ نظام اسلامی که داعیه رهبری جهانی را دارد لازم است نظام رهبری و مدیریت خود به‌ویژه در نیروی انتظامی را به عصر حکمت یعنی دانش به‌عنوان ابزار قدرت تبدیل کند. تحقق این مهم نیازمند تشخیص عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت در این سازمان مقدس و آرمانی در آینده است. لازمه ماندگاری، دوام و بقای نیروی انتظامی در عرصه تحول‌های پرشتاب (که در این نیرو بیش از سایر سازمان‌ها است) تشخیص عوامل و شاخص‌های مؤثر مدیریت و فرماندهی در آینده است. بدین ترتیب فرماندهان عالی این نیرو باید عادت‌ها و رویه‌ها را محک مجدد بزنند و با دید نقادانه به راه‌آبی بهتر در تشخیص عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت بپردازند. نمودار ۱ رابطه میان کنترل و سایر وظایف مدیریت را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. رابطه میان کنترل و سایر وظایف مدیریت

یک جمله جالب مدیریت که باعنوان «قانون مورفی» بیان می‌شود می‌گوید: یک فرد می‌تواند تقریباً مطمئن باشد که حوادث و رویدادها برطبق برنامه پیش نخواهد رفت. این نظر در اینجا به این مفهوم است که به‌نظر می‌رسد عوامل محیطی گوناگون دست به دست هم می‌دهند و توطئه می‌کنند تا شرایطی را به‌وجود آورند که نگذارند عملیات بدون در نظر گرفتن این که چه حدی روی برنامه‌ها کار شده است به سطوح مشخصی از عملکرد دست یابد بنابراین، مدیران هرگز مطمئن نیستند که رویدادها بر طبق برنامه به‌وقوع خواهد پیوست و بنابراین باید پیوسته درگیر ارزیابی پیشرفت برنامه‌ها و عملکردها باشند. از طریق توجه دائمی کنترل، مدیریت در موقعیت حفظ و حراست عملیات در مقابل پیشامدهای غیرمطلوب قرار می‌گیرد و تا این حد، کنترل به‌جای این که ماهیت تصحیح‌کننده داشته باشد، جلوگیری‌کننده خواهد بود. نظام‌های کنترل در همه سازمان‌ها قابل اعمال‌اند و باید همه مراحل عمده فعالیت‌های مربوط به داده‌ها، فرایندها و ستادهای سازمانی را شامل شوند. کنترل به دلایل زیر مورد نیاز است.

۱- استاندارد کردن عملکرد برای افزایش کارآیی؛ ۲- محافظت کردن دارایی‌های سازمان از سرقت، ضایع شدن و بکارگیری نابجا؛ ۳- استاندارد کردن کیفیت به‌منظور کسب بالاترین بهره‌وری؛ ۴- برقرار کردن محدودیت‌ها از طریق شرح وظایف و نظام‌های حسابرسی که در آن می‌توان اختیار تفویض شده را اعمال کرد؛ ۵- اندازه‌گیری عملکرد شغل تمام اعضاء سازمان؛ ۶- متعادل کردن برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت عالی از طریق یکی کردن خط‌مشی‌ها، شیوه‌نامه‌ها، بودجه‌های اصلی و سایر فنون سازمان (رابرت تراونا^۱ و همکاران، ۱۳۶۴: ۹۳)

هدف از انضباط آن است که رفتار مطلوب گسترش پیدا کند. این امر ممکن است با تشویق رفتارهای قابل قبول یا با تنبیه رفتارهای غیر قابل قبول انجام شود (جزینی، ۱۳۷۵: ۲۹۸). اطلاعات و تعهد ناشی از توافقی‌های مدیر با کارکنان، خواه به‌صورت نوشته باشد یا به‌صورت عرفی و خط‌مشی‌های نانوشته، انضباط نامید می‌شود (بنِت و هس^۲، ۱۳۸۰). برخی انضباط را شرایط خاص سازمان تعریف کرده‌اند که کارکنان را ملزم می‌کند تا رفتاری معقول و مقبول در

1. Robert Travná
2. benet and Hess

چارچوب قوانین و مقررات سازمان درپیش گیرند. در این تعریف، انضباط را به مفهوم رفتار منظم و مرتب در سازمان می‌دانند. برخی نیز معتقدند انضباط ابزاری در دست سرپرست برای اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان است (سیدجوادی، ۱۳۸۱). فرماندهی معظم کل قوا (۱۳۶۸) با تلفیقی از دو جنبه ظاهری و معنوی، انضباط را این‌گونه تعریف کرده‌اند: انضباط یعنی هر فرمانبری خودش را ملزم به اخلاقی بداند که فرمان فرمانده را عمل بکند این کار نه فقط در نگاه او، بلکه همان جایی که چشم او هم نمی‌بیند، فرمان او باید عمل شود. انضباط به معنی واقعی همین است. اگر میزان انضباط در سازمان کم باشد، روحیه تعهد و وفاداری نیز ضعیف است و ضوابط سازمان نیز روزبه‌روز رو به قهقرا خواهدرفت. میشل فوکو^۱ که به انضباط از دیدگاه بدن انسان می‌نگرد، معتقد است انضباط قدرت را از بدن جدا می‌کند. از یک‌سو، این قدرت را به توانایی و قابلیت که درپی افزایش آن است بدل می‌کند و ازسوی دیگر، انرژی و قدرت‌مندی را که ممکن است از آن نتیجه شود معکوس می‌کند و از آن مناسبات سفت و سخت انعقاد را می‌سازد (فوکو، ۱۳۷۸: ۱۷۲). بنت و هس هدف از انضباط را گسترش رفتار مطلوب می‌دانند و معتقدند این امر ممکن است با تشویق رفتارهای قابل قبول یا با تنبیه رفتارهای غیرقابل قبول انجام شود. یکی از انواع انضباط، انضباط مثبت (خودانضباطی) است که از تربیت کردن افراد به‌منظور تشویق به رعایت قوانین و مقررات و بیشترکردن کارایی آنان در عملکرد استفاده می‌کند. وقتی کارکنان از قوانین و مقررات با میل خود پیروی کنند و بیشترین تلاش را در تحقق اهداف فردی و سازمانی به‌کار بندند، در این صورت گفته می‌شود انضباط مثبت شکل گرفته است. انضباط به کارکنان کمک می‌کند تا انتظارات خود را در چارچوب عملکرد منطقی و محدودیت‌های رفتاری برآورده کنند. نوع دیگر انضباط از نظر بنت و هس، انضباط منفی است. مدیران انتظامی در تمام سطوح مدیریتی، بعضی مواقع ضرورت استفاده از انضباط منفی را احساس می‌کنند، انضباط منفی برای توبیخ رسمی و تنبیه رفتار غلط استفاده می‌شود و از این رهگذر تلاش می‌شود که رفتار مورد نظر اجرا شود. از انضباط منفی زمانی باید استفاده کرد که تلاش‌های سازمانی به‌منظور اطاعت اختیاری به نتیجه نرسد و وضعیت و واقعیت‌ها نشان دهد که فقط زور، کارساز است. هدف از

1. Michel Foucault

اعمال انضباط منفی این است که به متخلفان برای اصلاح رفتارشان کمک شود و به دیگران این پیام را برسانند که چه رفتارهایی مورد قبول نیست و به کسانی که در معرض اقدام انضباطی قرار می‌گیرند گفته شود که چرا و برای چه منظوری این کار انجام می‌شود (بنت و هس، ۱۳۸۰: ۱۶۵).

انضباط منفی انواع مختلفی دارد که رایج‌ترین آنها در نیروی انتظامی عبارت‌اند از: توبیخ شفاهی یا کتبی، امتیاز منفی کارایی، ننگ‌داشتن قسمتی از حقوق برای یک زمان مشخص، تعلیق یا انتظار خدمت، تنزیل درجه یا رتبه و اخراج. نوع سوم انضباط از نظر بنت و هس، انضباط جامع است که هم از انضباط مثبت و هم از انضباط منفی برای تحقق اهداف فردی و اهداف سازمانی استفاده می‌کند، یعنی در هر وضعیتی مطابق موقعیت و با تدبیر فرمانده، نوع خاصی از انضباط استفاده می‌شود؛ نه این‌که همیشه فقط از یک نوع انضباط استفاده شود. انضباط جامع، هم از انضباط مثبت و هم از انضباط منفی برای تحقق اهداف فردی و اهداف سازمانی استفاده می‌کند (احمدی و جوادیان، ۱۳۹۰: ۱۹۰).

خداوند متعال در قرآن کریم راز موفقیت و کامیابی حرکت اصلاحی پیامبر (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) را نرم‌خویی، خوش‌رویی، مدارا و به‌کار نگرفتن سخت‌گیری و خشونت دانسته است. دین اسلام هیچ‌گاه پیروان ادیان دیگر را به پذیرش اسلام مجبور نکرده، بلکه ادیان و باورهای آنان را در عرصه سیاست و اجتماع به رسمیت شناخته است (نصراصفهانی و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۲۱).

اهمیت مدارا در رهبری چنان است که در روایتی از پیامبر اکرم (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم)، مدارای با مردم هم‌سنگ تبلیغ رسالت دانسته شده است (فرزانه‌پور، ۱۳۸۸: ۸۶). پیامبر گرامی اسلام (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) نمونه روشن و برجسته رهبرانی است که از نفوذ قوی و عمیقی در میان مردم برخوردار بود و در اعماق دل مردم نفوذ داشت، به‌گونه‌ای که مردم با عشق و علاقه و با خواست و اراده خویش، و بدون دخالت هرگونه زور و اجباری به سخنان آن حضرت گوش می‌کردند و اعمال و رفتار خویش را طبق خواسته‌های او (که همان خواست خدا است) تغییر می‌دادند (پیروز و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۳۹). امام باقر (علیه‌السلام) فرمودند: «هر که را رفیق نصیب باشد ایمان هم نصیب دارد» (حرعاملی، ۱۳۸۰). امام علی (علیه‌السلام) از ابتدای ظهور اسلام در دامان پیامبر بزرگ شد و رحمت و شفقت پیامبر (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) نسبت به انسان‌ها و

مدارا و قاطعیت آن حضرت را مشاهده کرد. در نتیجه از ابتدا حیات سیاسی و اجتماعی آن حضرت براساس این دو اصل یعنی مدارا و قاطعیت شکل گرفت (حسینی، ۱۳۸۶: ۶۵). به همین دلیل در تمام دوران زندگی خود تا آنجا که لازم بود با مردم مدارا می‌کرد و کارگزاران خویش را به این امر سفارش می‌فرمود. امام علی (علیه‌السلام) در عهدنامه مالک می‌فرماید: «مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش. مبادا هرگز همچون حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی؛ زیرا مردم دو دسته هستند دسته‌ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش هستند. اگر گناهی از ایشان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود یا خواسته و ناخواسته، خطایی بر دستشان می‌رود، آنان را ببخش و بر آنان آسان گیر؛ چنانکه دوست می‌داری خدا بر تو ببخشد و بر تو آسان گیرد (نصرافهانی و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۲۱).

بنیان‌گذار نظریه شخصیت و روان‌کاوی، «فروید» است. فروید شخصیت را در سه سطح تقسیم می‌کند: ۱- نهاد که تابع اصل لذت است؛ ۲- خود که با واقعیت سروکار دارد. ۳- فراخود که جنبه اجتماعی شخصیت را می‌رساند. نهاد نیرویی غریزی و از بدو تولد و تمام عمر با شخصیت انسان است. خود و فراخود از آن منشعب می‌شوند و برای فعالیت‌های خود نیروی لازم را از آن می‌گیرند. نهاد درونی شامل محرک‌های درونی مانند تشنگی، گرسنگی، میل جنسی و... و نهاد برونی شامل محرک‌هایی مانند تمایل داشتن به مقام، رادیو، سینما و... نهاد در تلاش برای کاستن از ناراحتی و ایجاد خرسندی و رضایت شغلی و اجتماعی است که برپایه اصل لذت است. از نظر فروید خود منطقی، عقلایی، درمقابل تنش مقاوم و قوه اجرایی شخصیت است. فراخود، نقطه مقابل نهاد و بیانگر بخش اخلاقی کنش است و شامل آرمان‌هایی است که برای آن تلاش می‌کنیم. این ساختار، برای کنترل رفتار براساس قوانین اجتماعی عمل می‌کند، یعنی ارائه پاداش (افتخار و رضایت از خود) برای رفتارهای خوب و تنبیه (گناه، احساس حقارت و بدبختی) برای رفتارهای بد (جان و پروین، ۱۳۸۱: ۶۹). نظریه شخصیت برون‌گرا و درون‌گرای «یونگ» از جمله نظریه‌های مشهور این روان‌شناس است. یونگ انسان‌ها را براساس این که بیشتر متوجه

1. John and Pervin

2. Jung

عالم بیرون باشند یا عالم درون به دو گروه تقسیم کرد. از نظر یونگ تیپ شخصیتی بیرون‌گرا با صفاتی مانند خون‌گرم‌بودن، معاشرتی‌بودن، اهل‌گفت‌وشنود، در زمان حال زندگی کردن، مشخص کرد و تیپ شخصیتی درون‌گرا را با صفاتی مانند: مردم‌گریز، دیرآشنا، محافظه‌کار، بااحتیاط با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند، بدگمان، به اصول و موازین پایبند و بیشتر اهل نظرند تا عمل. روان‌شناسان تعاریف متعددی از شخصیت ارائه دادند که پاره‌ای از آن را «آیزنک» در کتاب خود بنام حدود شخصیت آورده است. در همه این تعریف‌ها درباره چند نکته توافق حاصل است:

- ۱- درون‌گرا دیدگاهش بیشتر درونی و ذهنی است و بیرون‌گرا بیشتر عینی و خارجی است؛
- ۲- بیرون‌گرا درجه فعالیت عملی عالی‌تری دارد و ۳- درون‌گرا آمادگی بیشتری برای خودداری و تسلط بر نفس از خود نشان می‌دهد و بیرون‌گرا آمادگی بیشتری برای نداشتن این خودداری و تسلط بر نفس از خود ظاهر می‌سازد (سیاسی، ۱۳۵۶: ۸۲ - ۸۵).

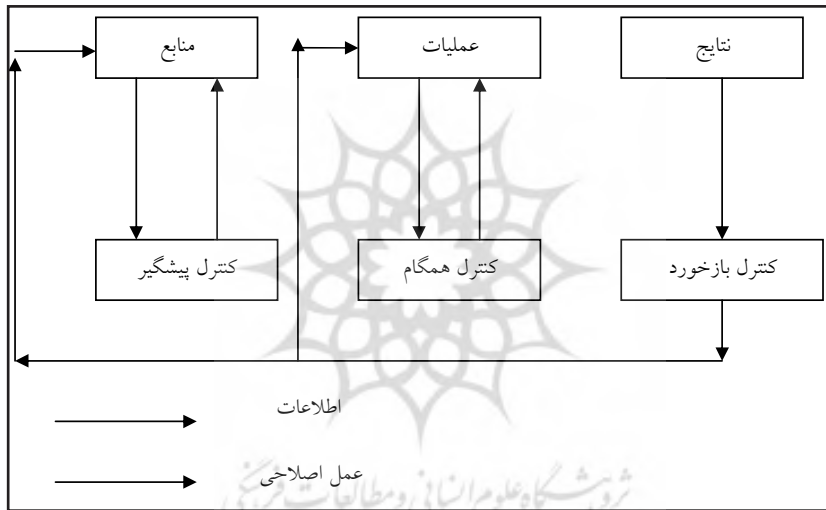
نظامهای کنترل باید باتوجه به شرایط سازمان طراحی شده و در هر مورد ویژگی‌های مربوط به آن را دارا باشند. اما برای کنترل مؤثر می‌توان به یک سلسله ویژگی‌های عمومی اشاره کرد که تقریباً در تمامی موارد قابل عمل هستند. ۱- کنترل‌ها باید متناسب با برنامه و فعالیت‌ها تنظیم شوند؛ ۲- کنترل‌ها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شوند؛ ۳- در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود. کنترل بیش از حد، افراد را به‌صورت ماشینی درآورده و خلاقیت و نوآوری را از آنان سلب می‌کند. همچنین بی‌توجهی به کنترل نیز، بی‌نظمی و اختلال در کار سازمان را به‌دنبال دارد. در کنترل مؤثر باید تلفیقی بوجود آورد تا هم نظر سازمان تأمین شود و هم آزادی فرد خدشه‌دار نشود؛ ۴- اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به‌روز باشند. اطلاعات نادرست نتایج حاصل را گمراه‌کننده خواهد ساخت؛ ۵- نظام کنترل باید به‌گونه‌ای طراحی شود که اطلاعات و نتایج کنترل را سریع و به‌موقع در اختیار مسئولان مربوطه قرار دهد تا انجام اقدام‌های اصلاحی قبل از فوت وقت امکان‌پذیر باشد؛ ۶- کنترل باید جامع باشد و تمام عملیات برنامه را مورد ارزیابی و بررسی قرار دهد؛ ۷- کنترل باید عینی باشد و فقط براساس تصور و نظرهای شخصی نباشد؛ ۸- کنترل باید اقتصادی باشد، به‌طوری‌که هزینه‌های آن بر نتایج فزونی

نگیرند؛ ۹- کنترل باید واقع‌بینانه باشد؛ در کنترل باید به واقعیت‌ها و امکانات موجود توجه شود؛ ۱۰- نظام کنترل باید انعطاف لازم را دارا باشد؛ ۱۱- کنترل باید وسیله اصلاح باشد نه تنبیه و مجازات؛ هدف نظام کنترل اصلاح عملیات و جلوگیری از انحراف است؛ ۱۲- نظام کنترل باید با روحیه کارکنان و فرهنگ و جو سازمان متناسب و هماهنگ باشد؛ ۱۳- کنترل نباید فقط به نقاط ضعف تأکید ورزد؛ برخی افراد می‌اندیشند که کنترل فقط به دنبال یافتن ضعف است، درحالی‌که کنترل نوعی مقایسه بوده و در مقام مقایسه می‌توان نقاط قوت را نیز شناخت. بنابراین در کنترل باید نقاط ضعف و قوت هر دو شناسایی شده و مورد توجه قرار گیرند. توجه صرف به نقاط ضعف در کنترل، افراد را نسبت به آن بدبین خواهد ساخت؛ ۱۴- نظام کنترل باید به‌دقت معین سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرد و ۱۵- کسانی که به امر کنترل گمارده می‌شوند باید واجد صلاحیت اخلاقی و تخصصی بوده و مورد قبول بیشتر کسانی باشند که آنها را کنترل می‌کنند (الوانی، ۱۳۷۵: ۱۳۱).

یکی از مشکلات کنترل و نظارت، مقاومت کارکنان در برابر کنترل است. چون کنترل، معمولاً با تنبیه یا تشویق همراه است و با توجه به این‌که بیشتر به نقاط ضعف، نارسایی‌ها و کمبودها تأکید می‌کند و نقاط قوت و نکات مثبت را نادیده می‌گیرد، افراد و کارکنان به تدریج می‌پندارند که کنترل به معنی یافتن نقاط ضعف و سرزنش آنهاست، از این‌رو نسبت به کنترل بدبین شده، در مقابل آن مقاومت می‌کنند و بنابراین مدیریت باید بکوشد تا کنترل برای کارکنان به‌عنوان یک ابزار اصلاح امور معرفی شود و خود نیز، نه تنها نقاط ضعف بلکه نقاط قوت را هم به وسیله کنترل بازگو کند تا این نقیصه برطرف شود. مشکل دیگر، دسترسی برنامه‌ریزان و مدیران به نتایج کنترل است. گاهی اوقات، نتایج کنترل، به‌موقع در اختیار مسئولان قرار نمی‌گیرد، بلکه زمانی در اختیار آنان قرار می‌گیرد که دیگر فرصت استفاده از آن گذشته است، بنابراین نظام کنترل باید به‌گونه‌ای باشد که به برنامه‌ریزان فرصت اصلاح دهد. مشکل بعدی، انتخاب معیارها^۱ است که باید واقعی و منصفانه باشد. در انتخاب معیارها، باید دقت کافی به عمل آید تا بتوان از آنها به‌طور کامل استفاده کرد، در غیر این صورت کنترل با مشکل مواجه می‌شود، زیرا افراد سازمان، معیارها را غیر واقعی

و غیر منصفانه یافته، حتی المقدور تن به کنترل نمی دهند (رضائیان، ۱۳۷۶: ۲۴۹).

انواع کنترل سازمانی را می توان تحت سه عنوان کلی طبقه بندی کرد: ۱- کنترل پیشگیر یا مقدماتی؛ ۲- کنترل همگام ۳- کنترل بازخورد. کنترل پیشگیر چنانچه از نام آن پیداست می کوشد از بروز انحراف در گردش کار سازمان جلوگیری کند. کنترل همگام، برای اطمینان از این که هدف ها پیگیری می شوند، ناظر بر عملیات جاری سازمان است و کنترل بازخورد بر اطلاعات حاصل از نتایج نهایی عملکردهای سازمانی وابسته است و به این منظور طراحی می شود که انحرافات احتمالی را پس از وقوع، اصلاح کند.



نمودار ۲. انواع کنترل

کنترل مقدماتی یا پیشگیر در صدد است که از انحراف در کیفیت و کمیت منابع انسانی، مادی و مالی مورد استفاده سازمان، پیشاپیش جلوگیری کند. کنترل مقدماتی منابع انسانی از طریق اعمال شرایط گزینش، استخدام و انتصاب افراد در مشاغل سازمانی صورت می گیرد. بنابراین در مرحله گزینش و استخدام، بیشترین کوشش به عمل می آید که دانش و مهارت و ویژگی های جسمانی و روانی افراد مطابق با شرایط شغلی باشد.

مدیران با مشاهده مستقیم کار زیردستان پی می برند که آیا جریان کار و عملیات طبق خط مشی ها و رویه های پیش بینی شده است یا نه؟ در کنترل همگام عملیات، شرح وظایف شغلی

هر فرد ملاک عمل قرار می‌گیرد. مسئولیت مدیر یا سرپرست آن است که ضمن نظارت بر کار زبردستان، روش‌های انجام کار را به آنها آموخته، اطمینان حاصل کند که از شیوه‌نامه‌ها پیروی می‌کنند.

کنترل بازخورد، ناظر بر نتایج نهایی کار و مقایسه آن با ملاک‌ها و انحراف احتمالی است و اقدام‌هایی که نیاز به اصلاح دارند را مشخص می‌کند. مفهوم بازخورد، به زبان ساده این است که نتایج اقدام‌های گذشته راهنمای اقدام‌های آینده است. روش‌های کنترل بازخورد در سازمان‌ها عبارت‌اند از بودجه، هزینه‌های معیارها، ترازنامه‌های مالی و کنترل کیفیت. در کنترل بازخورد که اطلاعات از مشاهده نتایج نهایی کار حاصل می‌شود، اقدام‌های اصلاحی بر منابع و عملیات اعمال می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۷۱: ۲۸).

در سطح نیروی انتظامی تعداد کارکنانی که با عنوان‌های مختلف به کمیسیون ۱۲۱ برای رسیدگی به جرائم و تخلفات معرفی می‌شوند، موجب رهایی از خدمت و یا انتظار خدمت کارکنان شده است که در سال ۱۳۸۷ نسبت به مدت مشابه سال قبل بیشتر بوده است. وجود این نوع مشکل در سطح نیروی انتظامی موجب شد که در سال ۱۳۸۸ همایش نگهداشت کارکنان و منابع انسانی در سطح نیروی انتظامی برگزار شود که حکایت از توجه مدیران ارشد نیروی انتظامی به این امر مهم دارد (قربانی و رضایی‌راد، ۱۳۹۰: ۱۱۶). فرماندهی انتظامی استان گیلان نیز به‌عنوان بخشی از بدنه نیروی انتظامی همواره در معرض این آسیب‌پذیری قرار دارد و شرایط خاص فرهنگی اجتماعی و جغرافیایی استان بر سلامت سازمانی نیروی انتظامی اثرگذار است. بنابراین مسئله این است که آیا کنترل، نظارت، عوامل فردی و سازمانی فرماندهان در استان گیلان در سلامت سازمانی نقشی ایفا می‌کنند؟

هرچند استان گیلان به‌طور کلی یک استان امن شناخته می‌شود اما ویژگی‌های انتظامی و امنیتی خاص خودش را دارد. با توجه به مباحث مطرح‌شده، در این پژوهش بر تأثیر سه عامل مهم کنترل پیشگیر یا مقدماتی، کنترل همگام و کنترل بازخورد و همچنین ویژگی‌های شخصیتی، انضباط سازمانی و خودکنترلی (دینداری) فرماندهان بر سلامت سازمانی در فرماندهی انتظامی استان گیلان پرداخته شد. بنابراین هدف این مقاله تبیین نقش کنترل، نظارت، عوامل فردی و سازمانی

فرماندهان در سلامت سازمانی فرماندهی انتظامی استان گیلان است.

از آنجائی که عملکرد نیروی انتظامی در برقراری نظم و حفظ امنیت در نظام مقدس جمهوری اسلامی نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند، توانمندی مدیران در اجرای مأموریت‌های نیروی انتظامی و ارتقاء سطح سلامت سازمانی بسیار حائز اهمیت است. چنانچه مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی با توانایی مدیریت صحیح خود، توان نهفته کارکنان را آشکار کنند و با توانمندی لازم، آنان را درست هدایت و کنترل و نظارت کنند مطمئناً در بهبود عملکرد کارکنان مؤثر خواهند بود و این سازمان می‌تواند در عین حالی که سلامت خود و کارکنان خود را حفظ می‌کند، وظایف سپرده‌شده خود را که همانا حفظ نظم و امنیت عمومی در سطح جامعه و مبارزه با مجرمان و برهم‌زنندگان نظم عمومی است مطلوب‌تر و صحیح‌تر انجام دهد. یکی از وظایف اساسی فرماندهان و مدیران که با سایر وظایف آنها در ارتباط است، کنترل و نظارت است که از طریق آن می‌توان از منابع و فعالیت‌های اعضای سازمان، بیشترین کارایی و اثربخشی را برای نیل به اهداف سازمان به‌دست آورد. فقط با کنترل و نظارت است که برنامه‌ریزی، به صحت پیش‌بینی خود پی خواهد برد. به‌همین دلیل است که باید این نظر را پذیرفت که هیچ برنامه‌ریزی بدون کنترل به‌درستی اجرا نمی‌شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه، مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند. بنابراین، کنترل در سازمان‌ها، نقش پویایی ایفا می‌کند. پویایی نقش کنترل برای آن است که براساس آن می‌توان به اصلاح انحراف‌ها و تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت. بنابراین، می‌توان گفت در فرایند مدیریت، کنترل، علاوه بر ارتباط با همه عناصر مدیریت، رابطه ویژه‌ای با برنامه‌ریزی دارد (رضائیان، ۱۳۷۶: ۲۳۷) و از این‌رو، نیروی انتظامی که یک سازمان بزرگ با طیف وظایف و پوشش جغرافیایی بسیار گسترده است و همچنین با ضروری‌ترین عنصر حیات انسان یعنی امنیت در ارتباط است نمی‌تواند کنترل و نظارت کارکنان خود را نادیده بگیرد و در همین راستا است که انجام این پژوهش اهمیت و ضرورت می‌یابد.

نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌شود به‌طوری‌که بدون توجه به این جزء، سایر اجزاء مدیریت، از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد. درحقیقت زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن

سازماندهی به عمل آمد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار این است که هدف‌های برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی اهداف تعیین شده است. از این رو، بررسی نظریه‌های نظارت و کنترل مدیریت مهم جلوه می‌کند تا راهکارهای مناسب جهت بهبود عملکرد و سلامت سازمانی ایجاد شود. در این پژوهش، سلامت سازمانی متغیر وابسته است؛ همچنین، ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان متغیر مستقل با نظریه «کارل گوستا یونگ، آیزنک، اشتادینگر، فلیسون و بلتز» بررسی می‌شود؛ متغیر مستقل دینداری از دیدگاه اسلامی (پیامبر اکرم (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم)، امام علی (علیه‌السلام)، امام صادق (علیه‌السلام)) مطالعه شد. متغیر مستقل انضباط سازمانی با نظریه «بنت و هس و میشل فوکو» بررسی شد. ایده متغیرهای کنترل پیشگیر یا مقدماتی، کنترل همگام و کنترل بازخورد نیز از کتاب مدیریت رفتار سازمانی نوشته علی علاقه‌بند گرفته شده است.

پیشینه پژوهش: احمدوند و همکاران (۱۳۸۸) مطالعه باعنوان «طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی» انجام داده‌اند. هدف اصلی پژوهش، دستیابی به الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی است. نتایج پژوهش نشان داد که ۲۷ عامل با میانگین حدود ۶۰ تا ۸۷ در مقیاس ۱۰۰ درجه‌ای بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی تأثیر دارند. بعد فردی شامل: گروه عوامل روان‌شناختی، اسلامی، انقلابی و حرفه‌ای؛ بعد سازمانی شامل: راهبردهای مدیریتی، ساختاری و ماهیت سازمانی؛ بعد محیطی شامل: محیط حقوقی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی. در میان ۲۷ عامل، سه عامل ایمان، ظلم‌ستیزی و مردم‌داری بیشترین تأثیر را داشته‌اند و سه عامل ساختار، محیط اجتماعی، سیاسی و سبک رهبری کمترین تأثیر را داشته‌اند.

- قربانی و رضائی‌راد (۱۳۹۰) پژوهشی باعنوان نقش مدیریتی فرماندهان کلانتری در نگهداشت کارکنان پلیس انجام داده‌اند. هدف این پژوهش شناسایی و معرفی نقش‌های مدیریتی فرماندهان کلانتری و چگونگی تأثیر ایفای این نقش‌ها بر نگهداشت کارکنان کلانتری است. در این پژوهش نقش‌های مدیریت فرماندهان کلانتری‌ها براساس نقش‌های مدیریتی میتن‌برگ (ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری) باعنوان متغیر مستقل و نگهداشت کارکنان به‌عنوان متغیر

وابسته مطرح است. یافته‌ها حاکی از آن است که نقش‌های مدیریتی فرماندهان کلانتری بر نگهداشت کارکنان مؤثر است. در میان سه نقش ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری در نگهداشت کارکنان، نقش تصمیم‌گیری بیشترین تأثیر را داشته است.

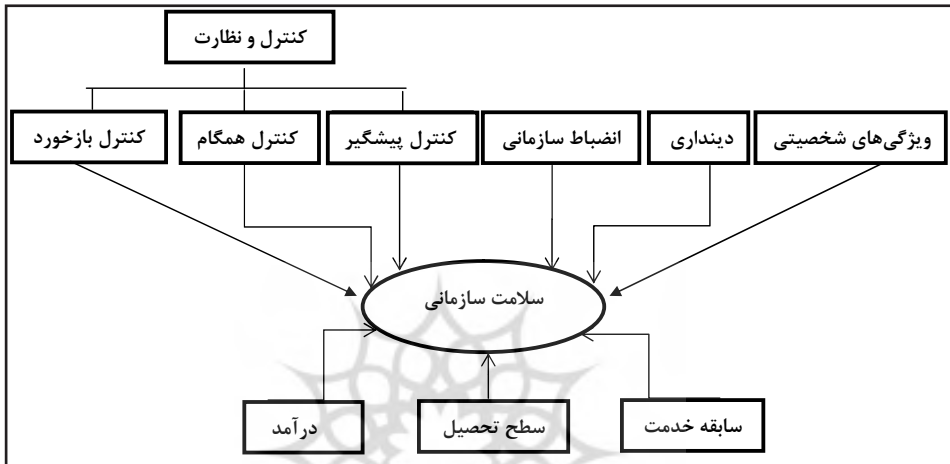
- محمدی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۲) مطالعه‌ای با عنوان الگوی به‌کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش در دانش‌آفرینی و نوآوری‌های پلیسی انجام دادند. این پژوهش به‌منظور ارائه الگوی به‌کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش در دانش‌آفرینی و نوآوری‌های پلیسی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، اعضای خبره سازمان نیروی انتظامی است. نتایج، نشان می‌دهد قابلیت‌های مدیریت دانش، اعم از فرآیندی و زیرساختی به دو طریق بر نوآوری سازمانی پلیس تأثیرگذار بوده است؛ ابتدا به‌صورت غیرمستقیم از طریق تأثیرگذاری بر تولید دانش پلیسی، سپس به‌صورت مستقیم و بی‌واسطه، بر نوآوری پلیس تأثیر می‌گذارند. سازمان نیروی انتظامی باید زمینه‌های لازم را برای تقویت این قابلیت‌ها با تغییر رویکرد پژوهش‌محوری سازمان به‌سمت پژوهش‌های توسعه‌ای و بنیادین، استفاده از دانش موجود در ایجاد و ارائه خدمات جدید و به‌کارگیری دانش در فرآیندهای حل مسئله را فراهم آورد.

- یوکل^۱ (۱۹۷۱) در مطالعه‌ای، مهم‌ترین عامل و شاخص‌های مدیریت و رهبری را رعایت اخلاق مانند: صداقت و درستی فردی، تبعیت از قواعد و معیارهایی که نسبت به دیگران اعمال می‌کند، رک‌بودن و وفاداری نسبت به تعهدهای خود، احترام به عواطف و انسانیت خود و پیروان خود، توسعه فضای اخلاقی مانند داشتن الگوی رفتار اخلاقی برای خود و دیگران، دوری از اقدامات تخریبی برای تحقق اهداف، آرمان‌سازی برای کارکنان، خطرپذیری، استقبال از انتقاد، خدمت به پیروان و سازمان می‌داند.

- اریک (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای، مهم‌ترین شاخص‌های رهبری و مدیریت را چنین ذکر کرده است: الف) ویژگی‌های شخصیتی منحصربه‌فرد (پویایی، توانایی نفوذ بر دیگران، صداقت و درستکاری، اعتماد به‌نفس، خویشتن‌پنداری مثبت، هوش، دانش فنی و...) ب) ویژگی‌های رفتاری منحصربه‌فرد (ابتکار عمل، مراعات حال زیردستان، برون‌گرایی و...).

- کی بل^۱ (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای، مهم‌ترین شاخص‌های رهبری و مدیریت در آینده را بصیرت، اعم از بصیرت قانونی، مهارتی، پژوهشی، فناوری و شناخت عوامل محیطی ذکر کرده است.

الگوی نظری پژوهش



فرضیه‌های پژوهش

- ۱- میان ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.
- ۲- میان انضباط سازمانی فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.
- ۳- میان دینداری (خودکنترلی) فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.
- ۴- میان کنترل پیشگیر (مقدماتی) و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.
- ۵- میان کنترل همگام و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.
- ۶- میان کنترل بازخورد و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.
- ۷- میان سابقه خدمت فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.
- ۸- میان سطح تحصیل فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.
- ۹- میان درآمد فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.

روش

این پژوهش، کاربردی از نوع توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شد و به منظور جمع آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه محقق‌ساخته با طیف لیکرت استفاده شد. پرسش‌نامه شامل سه بخش مقدمه، شاخص‌ها و مشخصات است. مقدمه شامل هدف پژوهش و اهمیت آن است. قسمت شاخص‌ها شامل ۳۵ شاخص است که برای متغیرهای سلامت سازمانی ۶ پرسش، ویژگی شخصیتی ۵ پرسش، انضباط سازمانی ۶ پرسش، دینداری ۵ پرسش، کنترل پیشگیر ۵ پرسش، کنترل همگام ۳ پرسش و کنترل بازخورد ۵ پرسش در نظر گرفته شد. مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان نظیر سن، تحصیل، سابقه خدمت، وضعیت مسکن و میزان درآمد ماهیانه در بخش آخر پرسیده شد. جامعه آماری شامل کارکنان پلیس گیلان است که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از تعداد ۱۸۰ نفر از آنان پژوهش به عمل آمد. به منظور سنجش روایی ابزار پژوهش، پرسش‌نامه مورد نظر در یک نمونه ۳۰ نفری در میان کارکنان توزیع شد. در این مرحله پرسش‌هایی را که برای پاسخگویان ابهام داشت، همچنین آن دسته از پرسش‌هایی که تکراری و نامفهوم بود را مورد تجدید نظر قرار داده و در متن نهایی پرسش‌نامه حذف شد. میزان پایایی پرسش‌نامه به شرح زیر است.

جدول ۱. نتایج پایایی پرسش‌نامه

ضریب آلفای کرونباخ	شاخص‌ها	متغیر
۰/۷۴	تقسیم کار، روشن‌بودن اهداف، هماهنگی، فرصت ارتقاء و همیاری	سلامت سازمانی (متغیر وابسته)
۰/۷۴	کار گروهی، شوخ‌طبعی، اعتماد به نفس و مشورت	ویژگی شخصیتی
۰/۷۳	قوانین روشن، سلسله‌مراتب، تفکیک نقش، یکپارچگی و رعایت مقررات	انضباط سازمانی
۰/۸۲	ایمان به خدا، علاقه دینی، احساس معنویت، اعتقاد به روز قیامت و اعتقاد به قرآن	دینداری
۰/۸۴	آینده‌نگری، کنترل ورودی منابع انسانی، انتصاب کارکنان، توان علمی و تخصصی و توانایی جسمانی	کنترل پیشگیر (مقدماتی)
۰/۸۲	نظارت بر عملکرد، رعایت شیوه‌نامه‌های صادره و ارائه آموزش‌های مستمر	کنترل همگام
۰/۸۷	بکارگیری فناوری‌های نوین ارتباطی، انجام با کیفیت و مطلوب امور سازمانی، کنترل نتایج، کنترل مناسب نحوه هزینه منابع و انجام اقدام‌های اصلاحی	کنترل بازخورد

نتایج جدول (۱) در سطح توصیف متغیرها، از حیث فراوانی و درصد مورد مطالعه قرار گرفتند. در سطح تبیین، همبستگی متغیرهای ویژگی‌های شخصیتی، انضباط سازمانی، دینداری، کنترل پیشگیر، کنترل بازخورد، کنترل همگام و درآمد با سلامت سازمانی با آزمون همبستگی پیرسون مورد بررسی قرار گرفت. همچنین متغیرهای سطح تحصیل و سابقه خدمت با آزمون همبستگی پیرسون و تای بی کندال سنجش شدند.

یافته‌ها

باتوجه به این‌که همه جامعه آماری مرد بودند نمونه نیز از میان مردان انتخاب شد. میانگین سنی پاسخگویان ۳۷/۱۴ است. جوان‌ترین پاسخگو ۲۰ سال و مسن‌ترین ۵۵ سال دارد. از نظر تحصیل گروه کارشناسی، بالاترین تعداد را با ۴۵/۷ درصد دارا بوده و کمترین آن مربوط به دکتری و بالاتر با ۰/۶ درصد است. ۲۸/۳ درصد از پاسخگویان کمتر از ۱۰ سال، ۴۴ درصد میان ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۷/۷ بالای ۲۰ سال سابقه خدمت در نیروی انتظامی داشتند. نوع مسکن بیشتر پاسخگویان شخصی با ۶۰/۲ درصد و کمترین آن مربوط به مسکن سازمانی با تعداد ۶/۲ درصد است. ۳۵/۲ درصد پاسخگویان درآمدی کمتر از ۱ میلیون تومان داشتند. ۴۰/۸ درصد از پاسخگویان میان ۱/۰۰۰/۰۰۰ تا ۱/۵۰۰/۰۰۰ تومان و ۲۴ درصد درآمدی میان ۱/۵۰۰/۰۰۰ تا ۲/۵۰۰/۰۰۰ داشتند.

جدول ۲. آمارهای توصیفی داده‌ها براس متغیرهای پژوهش

متغیرها	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	واریانس	کمترین نمره	بیشترین نمره
ویژگی‌های شخصیتی	۲۰/۶۷	۳/۸۵۲	۱۴/۸۳۹	۱۳	۵۸	
انضباط سازمانی	۲۳/۹۶	۳/۶۵۹	۱۳/۳۸۷	۱۳	۳۰	
دین‌داری	۲۳/۳۷	۲/۳۴۷	۵/۵۰۷	۱۳	۲۵	
کنترل پیشگیر	۱۵/۱۷	۴/۱۵۴	۱۷/۲۵۸	۵	۲۵	
کنترل همگام	۹/۶۵	۲/۶۶۴	۷/۰۹۹	۳	۱۵	
کنترل بازخورد	۱۵/۷۳	۴/۳۸۱	۱۹/۱۹۳	۵	۲۵	
سلامت سازمانی	۲۲/۵۵	۳/۶۵۲	۱۳/۳۳۹	۱۲	۳۰	

جدول (۹) یافته‌های توصیفی متغیرهای وابسته و مستقل را نشان می‌دهد که میانگین سلامت سازمانی نمونه مورد مطالعه ۲۲/۵۵ محاسبه شد که این رقم وضعیت نسبتاً مطلوبی را نشان می‌دهد. داده‌های به‌دست آمده نشان می‌دهند که کمترین میزان کنترل، کنترل همگام است به‌طوری که در هنگام انجام وظایف، کنترل نسبت به بخش‌های دیگر ضعیف‌تر است. کنترل پیشگیر نیز که از بیشترین اهمیت برخوردار است دارای میانگین کمتر از کنترل بازخورد است یعنی کمتر از کنترل بازخورد مورد توجه قرار می‌گیرد. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که بیشتر پاسخگویان (۷۸ درصد) خود را از نظر ارتباطی با فرماندهان هماهنگ و سازگار می‌دانند. ۷۶/۸ درصد از پاسخگویان موافق این نظر هستند که تقسیم کار در این سازمان موجب دستیابی به اهداف سازمان می‌شود. بیشتر پاسخگویان ۸۸/۴ درصد، کار دسته‌جمعی را به کار انفرادی ترجیح می‌دهند. ۸۷/۸ درصد از پاسخگویان نگرش مثبتی نسبت به خودشان دارند و همچنین ایده‌های خود را بیشتر از دیگران قبول دارند. ضمناً گویه شوخی در محل کار با مخالفت بیشتر پاسخگویان، ۱۵/۳ درصد مواجه شده است و این نشان می‌دهد فضای کار در نیروی انتظامی استان گیلان همچنان انضباط نظامی خود را حفظ کرده و دارای محیط کاری جدی است. بیشتر پاسخگویان، ۹۰/۹ درصد، به افراد منضبط و مقرراتی علاقمند هستند. همچنین ۹۰/۸ درصد، معتقدند انسان باید در کارهایش مقرراتی باشد. ۲۲/۶ درصد مخالف روشن‌بودن انتظارات شغلی در سازمان هستند. بر این اساس به‌نظر می‌رسد تفکیک نقش‌ها در میان کارکنان فرماندهی انتظامی استان گیلان دارای اشکال‌هایی است و کارکنان یا از شرح وظایف خود ناآگاه هستند و یا وظایف متفرقه‌ای خارج از شرح وظایف به آنها محول می‌شود که تاحدی موجب نارضایتی و سردرگمی شده است. بیشتر پاسخگویان، بیش از ۹۰ درصد، با گویه‌های متغیر دین‌داری موافق هستند. ۴۲ درصد پاسخگویان معتقدند توان اعمال نظر مدیران و فرماندهان در انتصاب کارکنان در مشاغل مهم زیاد و خیلی زیاد است اما به‌طور کلی، پاسخگویان، توان، میزان اشرافیت و میزان نظارت مدیران و فرماندهان را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. ۴۲/۷ درصد پاسخگویان معتقدند میزان نظارت مستقیم مدیران و فرماندهان بر عملکرد زیردستان و کارکنان زیاد و خیلی زیاد است. همچنین ۴۱/۴ درصد بر این باورند که میزان رعایت شیوه‌نامه‌های صادره توسط مدیران و فرماندهان زیاد

و خیلی زیاد است. ۴۶/۳ درصد از پاسخگویان باور دارند توان مدیران و فرماندهان در کنترل مناسب نحوه هزینه منابع مالی سازمان زیاد است. همچنین، ۴۱/۵ درصد پاسخگویان معتقدند که مدیران و فرماندهان، نتایج حاصل از اقدامات کارکنان را تا حد زیادی مورد کنترل قرار می‌دهند. همچنین، پاسخگویان، میزان اشرافیت مدیران و فرماندهان در بکارگیری بهینه فناوری‌های نوین ارتباطی را در حد متوسط رو به پایین ارزیابی می‌کنند.

جدول ۳. آزمون معناداری متغیرهای وابسته و مستقل

Sig	تای بی کندال	Sig	ضریب همبستگی پیرسون	متغیر وابسته	متغیرهای مستقل
۰/۰۰۰	۰/۲۰۴	۰/۰۰۴	۰/۲۱۵	سلامت سازمانی	ویژگی‌های شخصیتی
۰/۰۰۰	۰/۴۴۴	۰/۰۰۰	۰/۵۶۳		انضباط سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۴۲۴	۰/۰۰۲	۰/۴۴۱		دینداری
۰/۰۰۰	۰/۴۴۵	۰/۰۰۰	۰/۵۸۲		کنترل پیشگیر (مقدماتی)
۰/۰۰۰	۰/۳۶۶	۰/۰۰۰	۰/۴۸۶		کنترل همگام
۰/۰۰۰	۰/۳۲۸	۰/۰۰۰	۰/۴۵۱		کنترل بازخورد
۰/۹	-۰/۱	۰/۴	-۰/۰۱۲		سابقه خدمت
۰/۸	۰/۲۴	۰/۴	-۰/۰۱۲		سطح تحصیل
-	-	۰/۰۱	۰/۶۵۱		درآمد

فرضیه اول: میان ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از آماره پیرسون و تای بی کندال استفاده شد. با توجه به معنادار بودن همبستگی، فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر، میان ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی معناداری وجود دارد (۰/۰۰۰=سطح معناداری). شدت این همبستگی در پیرسون ضعیف و جهت آن مثبت است. در تای بی کندال، جهت این رابطه مثبت و شدت آن ضعیف و مثبت است.

فرضیه دوم: میان انضباط سازمانی فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از آماره پیرسون و تای بی کندال استفاده شد. باتوجه به معناداربودن همبستگی، فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر، میان انضباط سازمانی و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی معناداری وجود دارد ($\alpha=0/000$ = سطح معناداری). شدت این همبستگی در پیرسون متوسط و جهت آن مثبت است. در تای بی کندال نیز، جهت این رابطه مثبت و شدت آن متوسط است.

فرضیه سوم: میان دین‌داری (خودکنترلی) فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از آماره پیرسون و تای بی کندال استفاده شده است. باتوجه به معناداربودن همبستگی، فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر، میان دین‌داری (خودکنترلی) فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی معناداری وجود دارد ($\alpha=0/000$ = سطح معناداری). شدت این همبستگی در پیرسون متوسط و جهت آن مثبت است. در تای بی کندال نیز، جهت این رابطه مثبت و شدت آن متوسط است.

فرضیه چهارم: میان کنترل پیشگیر (مقدماتی) و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از آماره پیرسون و تای بی کندال استفاده شده است. باتوجه به معناداربودن همبستگی، فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر، میان کنترل پیشگیر (مقدماتی) و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی معناداری وجود دارد ($\alpha=0/000$ = سطح معناداری). شدت این همبستگی در پیرسون نسبتاً قوی و جهت آن مثبت است. در تای بی کندال، جهت این رابطه مثبت و شدت آن متوسط است.

فرضیه پنجم: میان کنترل همگام و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از آماره پیرسون و تای بی کندال استفاده شده است. باتوجه به معناداربودن همبستگی، فرضیه H_0 رد می‌شود. به

عبارت دیگر، میان کنترل همگام و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی معناداری وجود دارد ($\alpha=0/000$ = سطح معناداری). شدت این همبستگی در پیرسون متوسط و جهت آن مثبت است.

در تای بی کندال، جهت این رابطه مثبت و شدت آن ضعیف است.

فرضیه ششم: میان کنترل بازخورد و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از آماره پیرسون و تای بی کندال استفاده شد. باتوجه به معنادار بودن همبستگی، فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر، میان کنترل بازخورد و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی معناداری وجود دارد ($\alpha=0/000$ = سطح معناداری). شدت این همبستگی در پیرسون متوسط و جهت آن مثبت است. در تای بی کندال، جهت این رابطه مثبت و شدت آن ضعیف است.

فرضیه هفتم: میان سابقه خدمت فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.

باتوجه به این که همبستگی معنادار نیست؛ بنابراین فرضیه H_0 تأیید می‌شود به عبارت دیگر فرضیه هفتم رد شده و میان سابقه خدمت فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود ندارد.

فرضیه هشتم: میان سطح تحصیل فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.

باتوجه به این که همبستگی معنادار نیست بنابراین فرضیه H_0 تأیید می‌شود؛ به عبارت دیگر فرضیه هشتم رد شده و میان سطح تحصیل فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود ندارد.

فرضیه نهم: میان درآمد فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از آماره پیرسون استفاده شد. باتوجه به معنادار بودن همبستگی، فرضیه H_0 رد می‌شود. به عبارت دیگر، میان میزان درآمد فرماندهان و سلامت سازمانی نیروی انتظامی همبستگی معناداری وجود دارد ($\alpha=0/000$ = سطح معناداری). شدت این همبستگی در پیرسون قوی و جهت آن مثبت است.

بررسی میزان تأثیر همزمان متغیرهای مستقل بر سلامت سازمانی (آزمون رگرسیون)

جدول ۴. بررسی میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر سلامت سازمانی

معناداری	T	Beta	متغیرها
۰/۰۴۸	۲	۰/۱۲۶	ویژگی‌های شخصیتی
۰/۰۰۰	۵/۸۳	۰/۳۸۴	انضباط سازمانی
۰/۰۴۶	۰/۰۷	۰/۰۴۴	دین‌داری
۰/۰۰۱	۳/۴۴	۰/۳۴۵	کنترل پیشگیر
۰/۰۱۲	۱/۰۲	۰/۱۱۸	کنترل همگام
۰/۰۰۲	۰/۱۰	۰/۰۱۳	کنترل بازخورد
	ضریب رگرسیون	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
	۰/۷۲۸	۰/۵۲۹	۰/۵۰۹

همان‌طور که در جدول (۱۴) ملاحظه می‌شود، با توجه به مقدار R^2 می‌توان گفت که ۵۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته (سلامت سازمانی) توسط متغیرهای مستقل توضیح داده شده است. همچنین لازم به ذکر است با توجه به مقادیر Beta، متغیرهای مستقل انضباط سازمانی و کنترل پیشگیر به ترتیب با ۰/۳۸۴ و ۰/۳۴۵ مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر سلامت سازمانی است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با این انگیزه انجام شد که نقش کنترل، نظارت، عوامل فردی و سازمانی فرماندهان را بر سلامت سازمانی در فرماندهی انتظامی استان گیلان مورد بررسی قرار دهد و همچنین میزان سلامت سازمانی و متغیرهای مستقلی مثل ویژگی‌های شخصیتی، انضباط سازمانی، دین‌داری، کنترل پیشگیر، کنترل همگام و کنترل بازخورد را توصیف کرده و همبستگی این متغیرهای مستقل را با سلامت سازمانی بسنجد. برای تحقق این هدف‌ها، با بهره‌گیری از روش توصیفی از نوع پیمایش، پس از اندازه‌گیری روایی و پایایی پرسش‌نامه و جمع‌آوری داده‌ها، آزمون‌های آماری همبستگی و رگرسیون، برای تحلیل داده‌ها به کار برده شد. یافته‌ها نشان داد که سلامت سازمانی در میان کارکنان انتظامی استان گیلان در حد متوسط ارزیابی شده است به طوری که ۱/۲ درصد پاسخگویان، میزان سلامت سازمانی را کم؛ ۵۴/۳ درصد، متوسط و ۴۰/۲ درصد، زیاد دانسته‌اند.

متغیرهای ویژگی‌های شخصیتی، انضباط سازمانی، دین‌داری، کنترل پیشگیر، کنترل همگام و کنترل بازخورد و درآمد با سلامت سازمانی همبستگی معناداری دارند اما از آن میان، سهم دو عامل انضباط سازمانی و کنترل پیشگیر در تبیین سلامت سازمانی بیشتر از بقیه است. با توجه به مقدار R^2 می‌توان گفت که ۵۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته (سلامت سازمانی) توسط متغیرهای مستقل توضیح داده شده است. همچنین لازم به ذکر است با توجه به مقادیر Beta، متغیرهای مستقل انضباط سازمانی و کنترل پیشگیر به ترتیب با $۰/۳۸۴$ و $۰/۳۴۵$ مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر سلامت سازمانی است. اینجاست که همیشه صاحب‌نظران نظامی روی موضوع انضباط تأکید فراوان دارند و در آیین‌نامه انضباطی که به تصویب مقام معظم رهبری و فرمانده کل قوا رسیده، نقش آن کاملاً برجسته است. اگر میزان انضباط در سازمان کم باشد، روحیه تعهد و وفاداری نیز ضعیف است و ضوابط سازمان نیز روزبه‌روز کاهش می‌یابد. این نتایج تأیید می‌کند که یکی از راهبردی‌ترین شیوه‌های سالم‌سازی سازمان، تحکیم مبانی انضباط است. این امر ممکن است با تشویق رفتارهای قابل قبول یا با تنبیه رفتارهای غیر قابل قبول انجام شود. یکی از انواع انضباط، انضباط مثبت (خودانضباطی) است که از تربیت کردن افراد به منظور تشویق به رعایت قوانین و مقررات و بیشترکردن کارایی آنان در عملکرد استفاده می‌کند. برای فرماندهان نیروی انتظامی، برقراری سطح مطلوبی از خودانضباطی در زیرمجموعه یک مزیت است. وقتی کارکنان از قوانین و مقررات با میل خود پیروی کنند و بیشترین تلاش را در تحقق اهداف فردی و سازمانی به کار بندند، در این صورت گفته می‌شود انضباط مثبت شکل گرفته است. انضباط به کارکنان کمک می‌کند تا انتظارات خود را در چارچوب عملکرد منطقی و محدودیت‌های رفتاری برآورده کنند (بنت و هس، ۱۳۸۰: ۱۶۵). همچنین مدیران انتظامی در تمام سطوح مدیریتی، بعضی مواقع ضرورت استفاده از انضباط منفی را احساس می‌کنند، انضباط منفی برای توبیخ رسمی و تنبیه رفتار غلط استفاده می‌شود و از این رهگذر تلاش می‌شود که رفتار مورد نظر اجرا شود. از انضباط منفی زمانی باید استفاده کرد که تلاش‌های سازمانی به منظور اطاعت اختیاری به نتیجه نرسد و وضعیت و واقعیت نشان دهد که فقط زور، کارساز است. هدف از اعمال انضباط منفی این است که به متخلفان برای اصلاح رفتارشان کمک شود و به دیگران این پیام را برساند که چه رفتارهایی مورد قبول نیست و

به کسانی که در معرض اقدام انضباطی قرار می‌گیرند باید گفته شود که چرا و برای چه منظوری این کار انجام می‌شود (بنت و هس، ۱۳۸۰: ۱۶۵).

از سوی دیگر، پیشگیری در همه زمینه‌ها یکی از ارکان اصلی محسوب می‌شود که ثمرات آن وصف‌ناشدنی است زیرا تنها روشی است که با کمترین هزینه، بیشترین منفعت را نصیب ما می‌کند. در این پژوهش، اثرگذاری آن در حد بالایی تأیید شده است بنابراین لازم است به‌جد مدنظر قرار گیرد. کنترل پیشگیر درصدد است که از انحراف در کیفیت و کمیت منابع انسانی، مادی و مالی مورد استفاده سازمان، پیشاپیش جلوگیری کند. مهمترین وسیله اعمال کنترل، اجرای خط‌مشی‌های سازمان است. خط‌مشی‌ها عبارت‌اند از رهنمودهای کلی برای اقدام‌های آینده که در مرحله برنامه‌ریزی تعیین می‌شوند ولی اجرای آنها بخشی از وظیفه کنترل است. کنترل منابع انسانی از طریق اعمال شرایط گزینش، استخدام و انتصاب افراد در مشاغل سازمانی صورت می‌گیرد. شرایط لازم برای ایفای وظایف سازمانی در مرحله سازماندهی معین می‌شود. بنابراین باید در مرحله گزینش و استخدام، بیشترین کوشش به‌عمل آید که دانش، مهارت و ویژگی‌های جسمانی و روانی افراد مطابق با شرایط شغلی باشد تا کنترل پیشگیر هرچه بیشتر محقق شود.

در پژوهش احمدوند و همکاران (۱۳۸۸) نیز ایمان نقش زیادی در توانمندسازی مدیران و فرماندهان داشته است که با نتایج این پژوهش هماهنگ است. از آنجا که متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش در اغلب موارد متفاوت از متغیرهای پژوهش‌های پیشین بررسی شده است مقایسه نتایج آن‌ها چندان امکان‌پذیر نیست اما به‌طور کلی، بکارگیری مفاهیمی مانند توانمندسازی، نگهداشت کارکنان و ارتقاء قابلیت‌های مدیریتی در پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که در صورت پیاده‌سازی، ظرفیت پیشگیرانه و به‌دنبال آن کنترل و نظارت افزایش خواهد یافت.

میزان دین‌داری در میان کارکنان فرماندهی انتظامی استان گیلان در حد زیاد ارزیابی شده است. به‌طوری‌که ۳۵/۴ درصد از پاسخگویان، میزان دین‌داری را در حد متوسط و ۶۴ درصد زیاد ارزیابی کرده‌اند. این نشان می‌دهد که امکان استفاده از ظرفیت دینی و اعتقادی کارکنان برای ارتقاء سلامت سازمانی مهیاست و باید در این باره برنامه‌ریزی لازم صورت پذیرد.

پیشنهادها

- ۱- تحکیم مبانی انضباط با در نظر گرفتن همه جوانب و ظرفیت‌های سازمانی، عقیدتی، علمی و قوانین و مقررات. داشتن رویکرد فعال و هدفمند در این حوزه بسیار ضروری است و دستیابی به هدف‌ها، باید مرحله به مرحله بازخوردگیری شود.
- ۲- هرچند نتایج این پژوهش، همبستگی و ویژگی شخصیتی را با سلامت سازمانی ضعیف نشان داده است اما نمی‌توان آن را نادیده گرفت. با استفاده از ابزارهای تبلیغی و آموزشی باید این ویژگی‌ها را به سمت‌وسوی مثبت هدایت کرد تا هزینه‌های مادی و غیرمادی سازمان در ارتقاء سلامت سازمانی هرچه بیشتر کاهش یابد. توجه بیشتر به شرایط فردی، روانی و تلاش برای رفع مشکلات کارکنان نیز می‌تواند یکی از راه‌کارهای موجود تلقی شود.
- ۳- بی‌تردید پایبندی دینی و اخلاقی کارکنان یکی از عوامل مهم در بالابردن سلامت هر گروهی است و این امر در نتایج این پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفته است. مجموعه نیروی انتظامی به‌ویژه عقیدتی سیاسی ضروری است با جدیت در این حوزه وارد شوند و از همه ظرفیت‌های موجود برای ارتقاء دین‌باوری و اخلاق‌مداری کارکنان بهره‌گیری کنند.
- ۴- باتوجه به اصل معروف پیشگیری بهتر از درمان است لازم است با حذف بسترهایی که سلامت سازمانی را در نیروی انتظامی به‌خطر می‌اندازند و تقویت همه‌جانبه کارکنان و دوری از اقداماتی که موجب سرخوردگی و بی‌انگیزگی آنان می‌شود کنترل پیشگیرانه در نیروی انتظامی، بیشتر مورد تأکید قرار گیرد.
- ۵- برابر نتایج این پژوهش، کنترل و نظارت علاوه بر نگاه پیشگیرانه، لازم است به‌صورت همگام و همزمان با انجام مأموریت‌ها نیز انجام شود که نتیجه آن تقویت سلامت سازمانی خواهد بود. همچنین برای کامل‌شدن چرخه کنترل و نظارت، بازخوردگیری از فرایند کنترل و همچنین فرایند اجرای فعالیت‌ها بسیار ضروری است. شایسته است مسئولین امر اقدامات کنترلی خود را در هر سه سطح برنامه‌ریزی کنند.
- ۶- همچنان که یک سازمان رشد می‌کند اغلب نظام‌های کنترل، طراحی و توسط واحدهای ستادی به مرحله اجرا در می‌آیند. همچنین ممکن است به این واحدها اختیار دیده‌بانی فعالیت‌های

مختلف بر یک بنای دائمی و مستمر داده شود تا مدیران صف را در انجام وظیفه کنترل یاری رسانند. در هر صورت، بسیاری از مواقع میان مدیران صف و ستاد تعارض به وجود می‌آید و با فراموش کردن منظور واقعی کنترل توسط هریک از آنها، نظام کنترل به پایان خود می‌رسد. بنابراین باید در مدیریت این شرایط تلاش شود.

۷- گاهی اوقات، تمایلی به کشاندن نظام‌های کنترل به خارج از موضوع‌های اصلی وجود دارد. این موضوع اتفاق می‌افتد و هزینه‌ها همراه با افزایش حجم کاغذبازی که در واقع هیچ‌گونه اثری در نیل به هدف‌ها ندارد، گرایش به بالارفتن پیدا می‌کنند که باید مدیریت شود.

۸- موارد دیگری از قبیل افزایش عزت‌نفس کارکنان با پرداخت حقوق و مزایای مکفی، بهادادن به کارکنان خلاق و خوش‌فکر و برخوردار از انگیزه خدمت به نظام جمهوری اسلامی و مردم، فراهم‌آوردن زمینه بروز استعداد‌های کارکنان، ایجاد فضای کار مناسب و در شأن کارکنان، نیروی انتظامی، ارتقاء منزلت و شأن اجتماعی کارکنان، ارتقاء سطح خودکنترلی کارکنان، افزایش احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان نیروی انتظامی با رفع تبعیض‌ها، توجه به مشکلات معیشتی کارکنان، کاهش شکاف طبقاتی و شکاف در میزان برخورداری از مزایای سازمانی میان لایه‌های بالای سازمان نسبت به سایر کارکنان، برجسته‌کردن و تبیین نقش پلیس و اهمیت اقدام‌های آنان در جامعه، متناسب‌سازی ساعت کار پلیس با معیارهای قابل قبول و پرداخت پاداش مناسب به‌ازای فعالیت بیشتر، تنش‌زدایی از محیط کار و شرایط شغلی کارکنان پلیس و جلوگیری از تبعیض میان کارکنان و همچنین رفع تبعیض از آنها نسبت به سایر اداره‌ها و نهادها از جمله مواردی هستند که بی‌تردید با افزایش انگیزه خدمت و وفاداری، ارتقاء سلامت سازمانی را تسهیل خواهند کرد.

منابع فارسی

- احمدوند، علی‌محمد؛ احمدی‌مقدم، اسماعیل و بختیاری، حسن (۱۳۸۸). طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی. مطالعات مدیریت انتظامی. ۴(۲)، ۱۳۹-۱۶۱.
- احمدی، محمدحسین و جوادیان، رضا (۱۳۸۹). نقش فرماندهان صف دانشجویی در نهادینه‌کردن انضباط دانشجویان. دانش انتظامی. شماره ۴۹، ۱۸۱-۲۲۹.

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۵). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- بنت، وین دلبیو و کارن ام. هس (۱۳۸۰). انضباط و رفتارهای مسأله‌ساز. عبدالله مجیدی (مترجم). دانش انتظامی، ۳(۴)، ۱۷۶-۱۸۸.
- پیروز، علی؛ خدمتی، ابوطالب؛ شفیعی، عباس و بهشتی‌نژاد، سیدمحمود (۱۳۸۸). مدیریت در اسلام، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- حرعاملی (۱۳۸۰). آداب معاشرت از دیدگاه معصومان علیهم‌السلام، محمدعلی فارابی، یعقوب عباسی و علی کمر. مشهد: انتشارات آستان قدس.
- خورشیدی، عباس و قربانی، رضا (۱۳۹۱). عوامل و شاخص‌های مؤثر بر رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده. مدیریت نظامی. شماره ۴۷، ۱۱-۳۴.
- رابرت تراوانا، جین و نیوپورت (۱۳۶۴). اصول مدیریت و رفتار سازمانی. عین‌اله علاء (مترجم). تهران: انتشارات زوار.
- رضائیان، علی (۱۳۷۶). مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱). مبانی و کاربردهای منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۱). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۸). مدیریت عمومی. چاپ سوم، تهران: نشر روان.
- فرزانه‌پور، حسین (۱۳۸۸). مدیریت مدارا. مجموعه مقالات خرد جاودان. دانشگاه اصفهان.
- فوکو، میشل (۱۳۷۸). نظم‌گفتار، باقر پرهام (مترجم)، تهران: نشر آگاه.
- قربانی، قاسم. رضایی‌راد، مجید (۱۳۹۰). نقش مدیریتی رؤسای کلانتری در نگهداشت کارکنان پلیس. مطالعات مدیریت انتظامی. شماره ۱، ۱۱۶-۱۳۰.
- محمدی‌مقدم، یوسف؛ محبی، علی و محمدی‌مقدم، یحیی (۱۳۹۲). الگوی به‌کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش در دانش‌آفرینی و نوآوری‌های پلیسی. فصلنامه آموزش در علوم انتظامی. (۱)، ۱-۲۲.