

# نقش فرماندهان و مدیران ناجا در توسعه نظم و انضباط<sup>۱</sup>

مجید رضایی راد<sup>۲</sup>

سرهنگ دوم حمزه ملک ثابت<sup>۳</sup>

## چکیده

این پژوهش تحت عنوان بررسی نقش فرماندهان، مدیران و رؤسا در ارتقای نظم و انضباط کارکنان فرماندهی انتظامی استان هرمزگان بر اساس نظریه نقشهای سه‌گانه ارتباطی، تصمیم‌گیری و اطلاعاتی مدیریتی مینتزربرگ و با هدف تبیین انواع نقشهای مدیران و رابطه ایفای این نقشها با تقویت مبانی انضباطی کارکنان شکل گرفته است. تحقیق کاربردی و روش آن توصیفی-پیمایش است. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان شاغل در ستاد فرماندهی انتظامی استان هرمزگان و ابزار پژوهش، پرسشنامه خود ساخته بر مبنای اصلاح پرسشنامه طهرانی (۱۳۸۴) است. برای تجزیه تحلیل داده‌های پژوهش از آزمون‌های  $\chi^2$  و فریدمن استفاده شد. از نتایج پژوهش استنباط می‌شود که از سه گروه نقشهای عمده، که مینتزربرگ برای مدیران ترسیم کرده است، هر سه بر ارتقای انضباط کارکنان مؤثر است؛ ولی میزان تأثیرات و میانگین رتبه‌ای نقشها با یکدیگر متفاوت است، به گونه‌ای که به ترتیب، نقشهای اطلاعاتی، ارتباطی و تصمیم‌گیری بیشترین تأثیر را بر ارتقای نظم و انضباط کارکنان دارد.

## واژگان کلیدی

انضباط ظاهری در مدیریت، انضباط معنوی، فرماندهان و مدیران، نقشهای سه‌گانه، مینتزربرگ، ناجا

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> تاریخ دریافت: ۸۹/۹/۱۷، تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۲

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه علوم انتظامی، پست الکترونیکی: [ir.Police@Pudaf oos](mailto:ir.Police@Pudaf oos)

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی.

انسان-ها بدون ارتباط بایکدیگر قادر به زندگی کردن نیستند و از طرفی هر انسانی، تمایلات گوناگونی دارد و در نتیجه تلاش برای دستیابی به خواسته‌ها، سبب تضادها و برخوردهایی بین آنها می‌شود؛ لذا جوامع و سازمانهای گوناگون برای جلوگیری از هرج و مرج و به اصطلاح بی‌نظمی به وضع قانون روی آوردند و خود را به پیروی از آن ملزم کردند تا از این طریق زندگی اجتماعی خود را به نظم درآورند. اعضای هر گروه، میل و خواسته‌های شخصی خود را کنترل، و برای نفع همگانی، همکاری می‌کنند. اگر اعضای هر سازمان و یا هر گروه اجتماعی توسط برخی از قوانین و مقررات حاکم بر آن اجتماع پذیرفته نشوند، آن سازمان با تهدید و نابودی رو به رو خواهد بود و بروز هرج و مرج قطعی خواهد شد. مهارت در ایجاد فضای سالم انضباطی در سازمان از مهمترین ویژگی مسئولان آن است. برخی از مسئولان می‌توانند میزان تمایل به تطبیق با قوانین و مقررات سازمان را بین کارکنان خود وسعت بخشند. برخی کارکنان بدون اعمال قدرت ظاهری سرپرست و مسئولان، خود همکاری و سازش می‌کنند و حتی خود را با مقررات تطبیق می‌دهند. از سوی دیگر برخی از مسئولان فقط به گونه‌ای می‌توانند عمل کنند که توسط بیشتر افراد به نظر نوعی تنبیه یا تهدید می‌آید و گروهی دیگر هم افراد را آزاد می‌گذارند که هرچه را مایلند انجام دهند و تخلفات ظاهری از قوانین را هم با دیده اغماض می‌نگرند. همیشه در هر سازمانی کارکنانی هستند که به -رغم سعی و کوشش مدیران و مسئولان در ایجاد محیطی مناسب برای کار و فعالیت، مسئله سازند و با اخلال، کار شکنی و تمرّد، باعث بی‌نظمی و به هم ریختگی امور می‌شوند» (سعادت، ۱۳۸۵). برای اجرای هر فعالیتی در سازمان، نظم و ابزاری که به آسانی بتوان به آن دسترسی پیدا کرد، لازم است. این ابزار چیزی جز انضباط نیست. انضباط به تنهایی هدف و مقصود نیست بلکه وسیله‌ای است که هدف از به کارگیری آن، اجرای نظم و گسترش رفتار مطلوب است (صارمی، ۱۳۸۴). کارکنان نیروی انتظامی به شکل‌های مختلف، مستقیم و غیرمستقیم با اقشار جامعه در ارتباطند و مسئول برقراری نظم و امنیت و آرامش در جامعه هستند. بنابراین کارکنان باید ضمن بهره‌مندی از همبستگی کامل سازمانی از انضباط معنوی و ظاهری برخوردار باشند تا بتوانند از عهده مسئولیتهای خطیر خود برآیند. انضباط معنوی کارکنان در این راستا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا بخش مهمی از وظایف کارکنان در محیط خارج سازمان و سطح جامعه انجام می‌گیرد که غالباً از دید مسئولان به دور است و همین امر ایجاب می‌کند کارکنان باید مسائل انضباطی را باور داشته باشند و به ادای وظیفه بپردازند. در این راستا دستورالعملی با عنوان آیین نامه انضباطی تبیین و ابلاغ شده که به توشیح مقام معظم رهبری و فرماندهی معظم کل قوا نیز رسیده است. اطلاع رسانی و آگاهی بخشیدن به کارکنان جمعی در خصوص چگونگی اجرای وظایف سازمانی در کنار پایبندی به اصول انضباطی از مهمترین وظایف سازمانی فرماندهان و مدیران است. هرگاه این نقش توسط فرماندهان و مدیران بخوبی اجرا نشود و یا به غفلت سپرده شود، فرایند کارها در سازمان از روال طبیعی خارج، و بی-نظمی در سازمان حاکم می‌شود. با توجه به بررسیها علل و انگیزه‌های زیادی در کاهش سطح انضباط کارکنان مؤثر است. یکی از علت‌های مهم بی‌نظمی در سازمان می‌تواند بی‌توجهی به ایفای نقش فرماندهان و مدیران در تبیین و استمرار آموزشهای انضباطی باشد (طهرانی، ۱۳۸۴). به نظر می‌رسد، ارزشمندترین وظیفه فرماندهان و مدیران، نقشی است که آنها می‌توانند در جهت ارتقای مبانی انضباطی کارکنان در طول خدمت خود ایفا کنند.

## ۲. مسئله تحقیق

حاصل تمدن بشری پیدایش سازمانهای گسترده اجتماعی است که ما امروز شاهد آن هستیم. جامعه ما را به دلیل احاطه سازمانها می-توان جامعه سازمانی نامید. اهداف سازمان به عنوان هدف و آرزوی مشترک اعضای سازمان مهمترین علت وجودی سازمانها تلقی می-شود. سازمانها برای دستیابی مؤثر به اهدافشان به مدیران لایق نیاز دارند. مدیران برای اجرای وظایف خود در سازمان باید دارای مهارتهای لازم (فنی، ادراکی و انسانی)، و قادر به ایفای نقشهای مدیریتی باشند تا از این طریق سازمان را به سوی اهداف پیش بینی شده سوق دهند. نیروی انسانی منضبط در سازمانها از ارکان مهم و ارزشمندترین عامل در ارائه خدمات در سازمانها به شمار می-رود؛ لذا توجه خاص به نیروی انسانی در هر سازمانی از ضروریات است. یکی از سیاستهای سازمان در این راه، مرور و توسعه نظم و انضباط بین کارکنان است. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز، که یکی از مهمترین سازمانهای کشور است، قبل از اجرای وظایف ذاتی و قانونی خود باید بتواند به عنوان متولی و برقرارکننده نظم و امنیت اجتماعی، نظم و انضباط را در تمامی بدنه سازمانی بویژه کارکنان جاری و ساری سازد تا سازمانی پیشرو و الگو در برقراری نظم و انضباط اجتماعی قلمداد شود. ازسویی به علت بدیهی و آسان فرض شدن نقش محوری و تعیین کننده نظم و انضباط سازمانی توسط برخی از فرماندهان و مدیران، بروز رفتارهای روزمره و از سرعادت از سوی کارکنان به علت یک شکل سازی و یا اصطلاحاً به قالب در آوردن رفتار و اعمال آنان از طریق وضع و به کارگیری قوانین و مقررات انضباطی به شکل غیر قابل انعطاف و خشک و بی روح و بی توجهی فرماندهان و مدیران به نقشهای مدیریتی همچون نقشهای ارتباطی، تصمیم-گیری و اطلاعاتی موجب کاهش روحیه وفاداری، تعهد و انضباطپذیری آنان می-شود و در نتیجه بتدریج روحیه خلاقیت و نوآوری کارکنان را زایل می-کند؛ لذا توجه به این موضوعات و رابطه آنها با هم مسئله-ای است که باید مورد توجه قرار گیرد.

## ۳. اهداف تحقیق

### الف. هدف کلی

تبیین رابطه ایفای نقشهای فرماندهان و مدیران بر ارتقای مبانی انضباطی کارکنان.

### ب. اهداف جزئی

تبیین نقش ارتباطی فرماندهان، بر ارتقای مبانی انضباطی کارکنان  
تبیین نقش اطلاعاتی فرماندهان، بر ارتقای مبانی انضباطی کارکنان  
تبیین نقش تصمیم-گیری فرماندهان، بر ارتقای مبانی انضباطی کارکنان  
تبیین اولویتهای نقشهای ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم-گیری، بر ارتقای مبانی انضباطی

## ۴. اهمیت و ضرورت پژوهش

امروزه مهمترین هدف هر سازمان تأمین آرامش درون و برون سازمانی است که این امر تحقق نمی-پذیرد مگر با توسعه و گسترش نظم و انضباط در تمامی ردههای سازمان. نظارت و نقش فرماندهان، رؤسا و مدیران از ارکان مهم در این بسط و توسعه نظم و انضباط به شمار می-آید. فرماندهان و کارگردانان و زمینه سازان امور به شمار می-آیند. از این رو توجه کامل فرماندهان و مدیران نسبت به امور تخصصی بویژه در امور انضباطی مستقیماً بر روحیات نیروهای تحت امر تأثیر می-گذارد به گونه-ای که انعکاس مشکلات و مسائل

نیرو نیز از طریق همین فرماندهان صورت می‌پذیرد. از این رو توجه به این امر را نباید از نظر دور داشت. «فرماندهان و مدیران موظفند در قالب سیستم‌های آموزشی و آیین‌نامه انضباطی مصوب، قوانین و مقررات مدون را به اطلاع نیروها برسانند و نظامیان را به وظایف خود آگاه، و اطمینان حاصل کنند که در زمینه رعایت اصول انضباطی توجه کرده‌اند. لازم به ذکر است عملکرد و نقش فرماندهان در چارچوب مقررات و آیین‌نامه انضباطی اجرایی مصوب، قابل قبول و خارج از ضوابط مقرر تخلف محسوب شده و مطابق قوانین و مقررات، مجازات بر آنها منظور می‌گردد» (نوری، ۱۳۷۵: ۱۷۳).

اهمیت تقویت مبانی نظم و انضباط در نیروهای مسلح و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان و نقشهای فرماندهان و مدیران در این راستا، تأکیدات سلسله مراتب فرماندهی، تأکید بیش از اندازه به رعایت قواعد، قوانین و مقررات و الزامات اداری، که نوعی بوروکراسی است، آنچه بعضاً به اشتباه آن را نظم و انضباط می‌نامیم، علائق شخصی و اینکه در مورد این موضوع تحقیق کمتری انجام شده و خلأ و کمبود شدیدی در زمینه نظم و انضباط احساس می‌شد، توجه به این موضوع و بررسی رابطه بین آنها را ضروری و بسیار مهم جلوه می‌دهد.

## ۵. فرضیه‌های تحقیق

الف. فرضیه اصلی: نقشهای ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری بر ارتقای نظم و انضباط کارکنان تأثیر دارد.

ب. فرضیه‌های فرعی

نقش ارتباطی فرماندهان و مدیران بر ارتقای نظم و انضباط کارکنان تأثیر دارد.

نقش اطلاعاتی فرماندهان و مدیران بر ارتقای نظم و انضباط کارکنان فرماندهی انتظامی استان هرمزگان تأثیر دارد.

نقش تصمیم‌گیری فرماندهان و مدیران بر ارتقای نظم و انضباط کارکنان تأثیر دارد.

نقشهای ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری، مؤثر بر ارتقای مبانی انضباطی کارکنان تأثیر متفاوتی دارد.

## ۶. مرور ادبیات تحقیق

### ۶-۱. مفهوم نظم و انضباط

نظم و انضباط از مهمترین نیازها و انگیزه‌های انسانی است. امروزه مهمترین نیاز جامعه، خواه یک قوم یا یک طایفه یا یک سازمان منسجم یا یک کشور، تأمین نظم و انضباط و آرامش در آن است که این امر تحقق نمی‌پذیرد مگر با توسعه و گسترش نظم و انضباط در تمامی رده‌های هر سازمان.

بیشتر ناکامیهای سازمانهای مختلف و شکست آنها در رسیدن به اهداف حاکم بدون مجموعه عوامل بی‌نظمی در آنها و عدم ترسیم چشم انداز روشن سازمانی توسط مدیریت و غفلت مدیران سازمان از نقشهای اصلی و واقعی آن است.

سازمانی که بی‌نظمی بر آن حاکم باشد و نیروهای آن نیز بی‌انضباطی را سرلوحه خود قرار دهند، همیشه به سوی شکست و ناکامی پیش می‌رود. این امر در نیروی انتظامی مواردی چون شکست‌های حفاظتی و عملیاتی، خسارات شدید مالی و جانی به پیکر ناجا و... را در پی خواهد داشت. از این رو برای جلوگیری از اضمحلال هر سازمان و جامعه، توسعه نظم و انضباط، ضروری و غیر قابل اجتناب است.

نقش فرماندهان و مدیران در توسعه نظم و انضباط سازمانی برجسته‌تر و بیش از دیگران مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛ لذا نامنظم و بی‌انضباط بودن مدیران و مسئولان به سادگی قابل توجیه نیست. چون مدیری که خود به انضباط مقید نباشد، نمی‌تواند از دیگران توقع نظم و انضباط داشته باشد (طهرانی، ۱۳۸۴).

کلمه انضباط ترجمه کلمه "Discipline" است که از کلمه "Disciple" به معنی شاگرد و مرید گرفته شده است و به نقش مهم رئیس و مدیر در شکل‌گیری رفتار مرنوس اشاره دارد و نشان می‌دهد رهبری مؤثر مدیران و رؤسا عامل اصلی در چگونگی رفتار و کردار فرد است (سعادت، ۱۳۸۵).

انضباط در فرهنگ لغت با تربیت، کنترل، نظم، نظارت و اطاعت‌پذیری مترادف است و از نظر اصطلاحی، اعمال قوانین و مقرراتی است که باعث ایجاد نظم در کارها و اجرای وظیفه طبق مقررات تعیین شده در افراد شود و تخطی از این موازین الزاماً کارکنان را با نوعی تنبیه روبه‌رو می‌سازد (مجموعه مقالات همایش نظم و انضباط، ج دوم، ۱۳۸۸).

نظم یعنی تألیف کردن، ایجاد مقارنه بین اشیای مختلف، آرایش، ترتیب و توالی است اما معنی مفهومی نظم در حوزه‌های مختلف، متفاوت و نسبتاً مهم است (چلبی، ۱۳۸۲).

از مجموع تعاریف، انواع و اهمیت انضباط در منابع مختلف، یک نقطه مشترک را می‌توان استنباط کرد که انضباط به معنای عام آن هدف نیست بلکه وسیله و ابزاری برای رسیدن به هدفی برتر به نام نظم است.

انضباط هنجار است؛ در واقع میزان و خط‌کشی است که با آن رفتارها سنجیده می‌شود و برابند آن نظم سازمان یا جامعه است (صارمی، ۱۳۸۴).

به طور مسلم رعایت نظم و عواملی که نظم را حاکم می‌گرداند بویژه در کارهای جمعی ضروری است؛ زیرا بدون نظم و انضباط، کارگروهی و جمعی مختل می‌شود. بدیهی است دقت و جامع‌نگری در تنظیم قوانین و دستورالعمل‌های انضباطی و اجرای آن از مفاهیم ضروری است؛ روشی که بدون هدف تنبیه کارکنان موجب تغییرات رفتاری مطلوب گردد تا اهداف زیر محقق گردد (مجموعه مقالات همایش نظم و انضباط، ج دوم، ۱۳۸۸).

حمایت از حقوق انسانی، اجتماعی و اقتصادی کارکنان پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رفع ناهنجاریهای درون سازمان و ایجاد محیطی آرام و سالم برای کارکنان  
افزایش بهره‌وری و کارایی کارکنان

حفظ و حراست از منافع و منابع سازمان

کاهش ضایعات و تلفات در بعد تولید و نیروی انسانی در سازمان

## ۲-۶. دیدگاه‌ها و نگرشهای قدیم و نوین انضباطی در سازمان

نگرش جدید انضباطی در سازمانها تلاش بر این دارد که تا حد امکان مسائل بدون تنبیه حل شود. و اقدام انضباطی به طور عمده بر تذکر شفاهی، کتبی، یک روز مرخصی با حقوق به منظور گرفتن تصمیم و در نهایت اقدامات شدیدتر توصیه، و تحلیل مسائل انضباطی بر مبنای فرایند شدت و استمرار مسئله، پایدار شدن بخشی از مسئله به طور معمول، سابقه کارکنان، درجه جامعه‌پذیری، سوابق عملکرد انضباطی، تاثیر روش انضباطی و... تشریح می‌شود.

در ضمن اقدامات انضباطی باید اصلاحی و تصاعدی باشد و از قانون تنور داغ استفاده شود (سید جوادین، ۱۳۸۱). تفاوت عمده در رهیافت سنتی و نوین در مفهوم تذکر شفاهی است. در رهیافت سنتی، شیوه تنبیه برای متخلف روشن می-شود؛ اما در نگرش نوین چگونگی برطرف کردن مشکل و مسئله مطرح است. بنابراین در انضباط بدون تنبیه یا نگرش نوین تلاش می-شود که فرد متوجه مسئولیتهای خود در اجرای وظیفه شود در حالی که در رهیافت سنتی، انضباط جنبه منفی دارد و هدف، بازداشتن فرد از رفتار مسئله ساز به اصلاح آن است (همان). انضباط سنتی اگر چه برای بسیاری از سازمانها مفید بوده برای برخی از سازمانها نیز مشکل آفریده است. چون تأکید این رهیافت بر اقدامهای کنترلی شدید و مچ گیرانه بوده، نتایج ناراحت کننده-ای را نیز موجب شده است. این رهیافت منفی نگر است و بشدت بر قوانین و مقررات تأکید دارد و انعطاف ناپذیر است و به روح قوانین نیز توجه ندارد (همان).

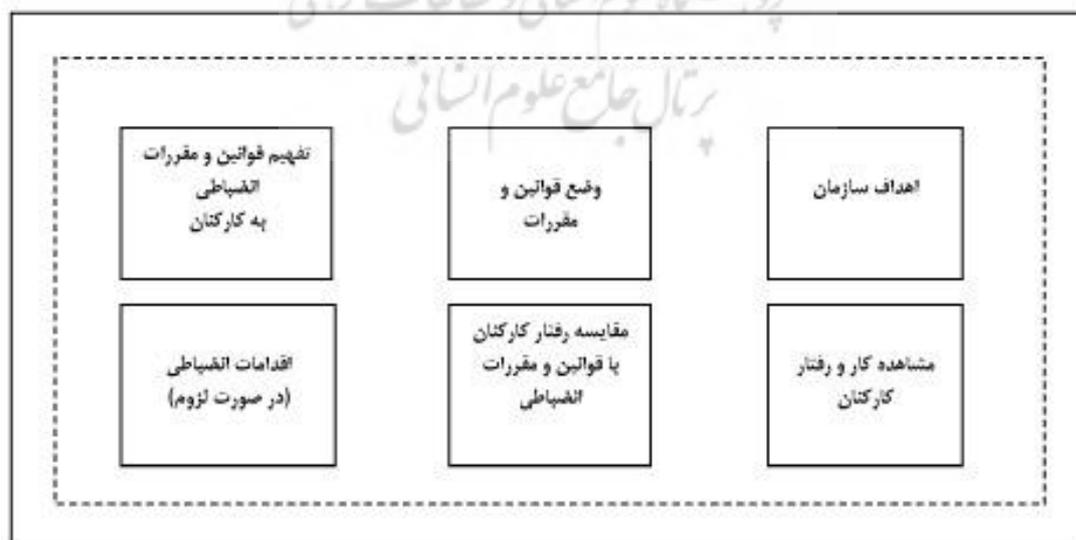
### ۳-۶. فرایند انضباط

قوانین و مقررات انضباطی باید با توجه به اهداف سیاست و استراتژیهای سازمان وضع شود. سپس باید به اطلاع کارکنان سازمان برسد و در صورت لزوم، توضیحات کافی به آنان داده شود. در موقع تعیین و اعمال مجازات هرگز نباید فراموش کرد که هدف اصلاح رفتاری است که نافی دستیابی به اهداف سازمان یا کندی در رسیدن به آن شده است (سعادت، ۱۳۷۰).

فرایند انضباط مانند فرایندهای دیگر در بسیاری از حوزههای مدیریت منابع انسانی از محیط خارجی تأثیر می-پذیرد؛ برای مثال، تغییراتی که در فناوری به وجود می-آید، ممکن است قوانین و مقررات انضباطی موجود را نامتناسب سازد و وضع قوانین و مقررات جدیدی را ایجاب کند.

تغییر و تحول در محیط داخلی سازمان نیز می-تواند در فرایند انضباط تأثیر بگذارد. تغییر فرهنگ و نظام ارزشی سازمان بر اثر رشد و توسعه به تغییر در قوانین و مقررات انضباطی منجر می-گردد. معمولاً نوع تنبیهاتی که برای تخلفات مقرر می-شود، تابع بلوغ فکری کارکنان، نوع سازمان و نوع فعالیت آنها است.

جدول (۱): فرایند انضباط



## ۴-۶. ضرورت نظم و انضباط در سازمانهای پلیسی

سازمانهایی که در جوامع برای حفظ و کنترل انضباط اجتماعی تأسیس می‌شوند، همیشه باید خود، مظهر آن باشند که نسبت به برقراری آن مأموریت دارند. ظهور این انضباط نه تنها در شکل ظاهری بلکه رفتارها، گفتارها، اقدامات و... آنها را نیز در بر می‌گیرد. هرچند انضباط و نظم را باید سرشت و نهاد ذاتی انسان به عنوان هدیه‌ای الهی دانست، بالفعل شدن آن نیازمند تربیت و تعلیم خاصی است که در نتیجه آن براهتی آثار رفتاری آن قابل مشاهده باشد.

این پدیده در نیروی انتظامی از دو جنبه تابعیت داشتن از نظام نیروهای مسلح و همچنین دارا بودن رسالت برقراری انضباط اجتماعی از ویژگی خاصی برخوردار است (اولین همایش علمی کاربردی، نظم و انضباط، ۱۳۸۳).

## ۷. مفاهیم نقش در سازمان

سازمانها برای ایجاد کارها به وجود آمده‌اند. این امور یا فعالیتها همان اهداف است که دستیابی به آنها توسط یک نفر به تنهایی، امکانپذیر نیست و یا اگر باشد، حصول آن از طریق سازمان اثر بخش‌تر است (رابینز، ۱۹۷۳).

به محض ورود یک نفر به سازمان، وی عضوی از آن سازمان می‌شود. در نتیجه بر اساس و حدود قرارداد و تعهدات رسمی و روانی به اجرای نقش سازمانی موظف، و فعالیت‌های اعضا طوری برنامه‌ریزی و هماهنگ می‌شود که مسیر رسیدن به اهداف سازمان را مفیدتر و سریعتر هموار گرداند (عباس زادگان، ۱۳۷۶).

واژه نقش در سازمان به این واقعیت اشاره دارد که تمام افراد بدون توجه به ویژگیهای خاص شخصی آنها هنگام اشغال پستی خاص باید به طریقی خاص رفتار کنند. بنا بر این کلمه "نقش"، مفهومی غیر شخصی دارد. انتظارها، چه مکتوب و چه عینی در هر حال این وظیفه را بر عهده دارد که وابستگیها را برای ایفا کننده آن نقش روشن سازد. هر پست با خود وظایف، مسئولیتها، قوانین و مقررات و به طور کلی الگوهای رفتار مورد انتظاری را همراه دارد؛ این رفتارمورد انتظار در آن پست را نقش گویند (میچل، ۱۳۷۶).

## ۷-۱: نقشهای مدیران

با توجه به اینکه هرگونه ارزیابی عملکرد مدیران، تحلیل رفتاری آنان و تشخیص نارساییهای مدیریت در سازمان، مستلزم شناخت عمیق نقشهایی است که مدیران ایفا می‌کنند، ضرورت بیشتر مطالعه نقشها از آن روست که مبنای اقدامات و مطالعات بعدی در بهبود سیستمهای مدیریت و اصطلاحات کارکردی سازمانها قرار می‌گیرد.

چه بسیارند ملتهایی که از نظر امکانات مادی و زمینه‌های مساعد فکری و مایه‌های غنی فرهنگی هیچ کمبودی نداشتند ولی به دلیل نداشتن مدیری مدبّر و رهبری آگاه، که بتواند با برنامه‌ریزی صحیح و سازماندهی و بسیج نیروها از کمترین امکانات بزرگترین افتخارات را به دست آورند، ناکام ماندند. با این دیدگاه، مدیران اقداماتی را انجام می‌دهند که بر سازمان و جامعه‌ای اثر می‌گذارد که در آن خدمت می‌کنند.

همه مدیران در امور روزمره خود کم و بیش ابعادی از الگوهای رفتاری گوناگون را ظاهر می‌سازند. آنان با محیط داخلی و خارجی سازمان تعامل برقرار می‌کنند و در میان انبوهی از اطلاعات مربوط و نامربوط، که از این طریق حاصل می‌شود، نهایتاً تصمیم می‌گیرند و به کارمندان خود می‌گویند که چه باید انجام دهند؛ هم چنانکه پیکر دراکر بیان کرده است: «مدیران مؤثر یکی از منابع حیاتی در کشورهای توسعه یافته به شمار می‌رود» (دوبرین، ۱۹۸۹). شاید یکی از مهمترین فعالیت‌های زندگی اجتماعی بشر امروز را بتوان

مدیریت دانست. در عصر حاضر به مدد این فعالیت است که مأموریتها و اهداف سازمانها تحقق می‌یابد. از منابع و امکانات موجود بهره برداری می‌شود و توانایی و استعداد انسانها از قوه به فعل درمی‌آید. مدیران برای اجرای وظایف خود نقشهایی را اجرا می‌کنند که رفتار و فعالیت‌های روزانه آنها ملموس و متجلی است و جلوه‌هایی از وظایف مدیران را بیان می‌کند. یکی دیگر از نظریه پردازان معروف نقش را این گونه تعریف می‌کند: «الگوی متشکل از رفتارها و مربوط به موقعیت فرد در مجموعه‌ای تعاملی» (استپله، ۱۳۷۲).

در تمامی گروه‌های محدود و کوچک نقشی هست که به دلیل اهمیت عملکردی و تقدم، سرآمد دیگر نقشها است. این نقش همانا نقش رئیس یا رهبر است. این نقش نه تنها در گروه‌های کوچک اجتماعی بلکه در چارچوب نظامهای اجتماعی پا برجا و نهادی شده نیز دیده می‌شود؛ مانند نقش مدیر در کارخانه و یا نقش رئیس پلیس در استان و یا نقش پزشک در بیمارستان. در واقع در گروه‌های سازماندهی شده این نقش بر پایه مقام رئیس و رهبر به فرد توصیه و تجویز شده است. مینتزرگ<sup>۴</sup> معتقد است که «کار روزانه مدیریت مجموعه‌ای از نقشهای ارتباطی، تصمیم‌گیری و اطلاعاتی است که مدیران بخوبی از عهده آن بر می‌آیند (ایران نژاد، ۱۳۸۱).

دانشمندان درباره نقشهای مدیریتی نظر داده‌اند؛ از جمله مینتزرگ (غفاریان، ۱۳۷۹)، آدیزیس (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰؛ رضاییان، ۱۳۸۴)، کوئین و همکاران (آذرهوش، ۱۳۷۹)، گاری یوگی (غفاریان، ۱۳۷۹)، پیتر سنگه (به اندیش، ۱۳۸۶؛ کبیری، ۱۳۸۰) و لوتاز (به‌اندیش، ۱۳۸۶).

جدول (۲): نقشها براساس نظریه پردازان

سیدجوادین	پیترسنگه	لوتاز	کوئین و همکاران	مینتزرگ	آدیزیس	گاری یوگی
مشاور	طراح	سنتی	هماهنگ کننده	ارتباطی	تولیدی	روابط انسانی
پشتیبانی	ناظر	منابع انسانی	کارگردانی	اطلاعاتی	اجرایی	شبکه سازی
تدوین کننده خط ومشی	معلم	ارتباطی	آسان کننده	تصمیم گیری	ابداعی	سنتی مدیریتی
خلاق بودن		شبکه سازی	رشد		ترکیبی	تصمیم گیری
ناظر			انگیزش			اطلاعات
حل کننده مسائل			نوآوری			
هیجانی			واسطه			
			نقش مراقب و ناظر			

<sup>4</sup> . Mintzberg

## ۸. چارچوب نظری تحقیق

در سال ۱۹۷۳ مینتزرگ برای رفتار مدیران ده نقش مدیریتی معرفی کرده است. وی براین باور بود که به-رغم تفاوت سازمانها و مدیران این نقشها در کارهای مدیران مشترک است (غفاریان، ۱۳۷۹). مینتزرگ این ده نقش را در سه گروه نقشهای ارتباطی، نقشهای اطلاعاتی و نقشهای تصمیم-گیری طبقه بندی کرده است. مینتزرگ در نظریه خود به این واقعیت اشاره می-کند که همه مدیران الزاما نمی-باید همه نقشها را ایفا کنند ولی همواره در کارکرد آنها به تناسب نوع کار، برخی از این نقشها هست. بدین دلیل می توان نقشهای مدیریتی (مینتزرگ) را اجرای عملیاتی فعالیتهای مدیریتی (سازماندهی، برنامه-ریزی، کنترل و نظارت، هدایت و تصمیم گیری) به شمار آورد. نظریه نقشهای مدیریتی مینتزرگ تا به امروزه عنوان یکی از پذیرفته شده ترین الگوهای رفتاری مدیریت مورد مراجعه و استفاده پژوهشگران قرارداد (طهرانی، ۱۳۸۴).

## ۹. روش شناسی

نوع تحقیق کاربردی و روش آن توصیفی- پیمایشی است.

جامعه آماری این تحقیق تمام کارکنان شاغل در ستاد فرماندهی انتظامی استان هرمزگان با تخصصهای متفاوت است. با توجه به حجم جامعه آماری با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه آماری به روش نمونه-گیری تصادفی نظام مند تعیین شده است؛ یعنی از فهرست افراد واحدهای تخصصی به صورت تصادفی نظام مند نمونه انتخاب شد. که برای دقت بیشتر و احتمال موارد بی پاسخ یا غلط تعداد ۱۴۰ نفر تعیین گردیدند.

باتوجه به نوع اطلاعات لازم در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته برای جمع آوری دادههای تحقیق استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل دادههای این تحقیق از آمارهای توصیفی و آمارهای استنباطی (آزمون t و آزمون فریدمن) استفاده شد.

## ۹-۱. روایی و پایایی پرسشنامه

برای روایی پرسشنامه خود ساخته از تجربه پرسشنامه طهرانی (۱۳۸۴) استفاده، و با نظر خبرگان اصلاح شد ولی برای پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن ۰.۸۲، است.

جدول (۳): ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه

شاخص اصلی	تعداد سؤال	ضریب آلفا
نقشهای ارتباطی	۷	۰/۷۹
نقشهای اطلاعاتی	۵	۰/۸۸
نقشهای تصمیم گیری	۷	۰/۸۰

متغیر مستقل: متغیری است که به منظور تعیین اینکه آیا در رفتار نفوذ می‌کند یا نه به وسیله آزمایشگر مورد پذیرش قرار می‌گیرد و به منظور تعیین رابطه آن با پدیده مورد مشاهده، دستکاری، کنترل و یا انتخاب می‌شود و خودش قائم به هیچ متغیری نیست. متغیر مستقل در این پژوهش انضباط کارکنان است.

متغیر وابسته: متغیری است که مورد پیش بینی قرار می‌گیرد؛ به بیان دیگر وجهی از رفتار یک ارگانیزم تحریک شده است. در این پژوهش نقش فرماندهان و مدیران در ارتقای مبانی انضباطی کارکنان، متغیر وابسته است.

نقش: نقش به رفتاری گفته می‌شود که دیگران از فردی انتظار دارند که موقعیت اجتماعی یا سازمانی را احراز کرده است. کسانی را که ما به عنوان افراد خاص ارزش می‌نهییم و رفتار آنها را سرمشق قرار می‌دهیم، نقش آنها برای ما الگوست. از بین انواع نقشهایی که فرماندهان و مدیران هنگام اجرای وظیفه ایفا می‌کنند، نقشهایی که مینتزبرگ در کارهای مدیران مشترک می‌داند و آنها را درسه گروه نقشهای اطلاعاتی، ارتباطی و نقشهای تصمیم‌گیری طبقه‌بندی کرده است به عنوان چارچوب پژوهش مدنظر است.

انضباط: از مجموع تعاریف و تقسیم‌بندیهایی که در باب مسائل انضباطی شده است تعریف و تقسیم‌بندی را که آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح از انضباط کرده است، می‌توان کاملترین این تقسیم‌بندیها دانست. ماده ۶ آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح، انضباط را چنین تعریف می‌کند: انضباط التزام عملی به ولایت فقیه، آداب و سنن واحکام اسلامی و پیروی از فرمان مقام معظم فرماندهی کل قوا، قوانین ومقررات و دستورهای سلسله مراتب فرماندهان، رؤسا ومدیران است. ماده ۷ همین آیین نامه اشعار می‌دارد: انضباط دارای دو جنبه است: معنوی و ظاهری.

کارکنان: کارکنان نیروی انتظامی، کسانی هستند که برابر شرایط و مقررات مندرج در قانون استخدامی ناجا یا قانون خدمت وظیفه عمومی به خدمت پذیرفته می‌شوند و عبارتند از: پایور، پیمانی و وظیفه. کارکنان پایور به کسانی اطلاق می‌شود که برای خدمت مستمر در نیروی انتظامی استخدام می‌شوند.

فرمانده: فرمانده، فردی نظامی است که نسبت به زیردستان خود اعمال فرماندهی می‌کند. فرماندهی، اختیاری است که هر فرد در خدمت به سبب شغل یا درجه و مسؤولیتی که دارد در راستای مأموریت‌های محول به کار می‌برد. فرمانده مسئول اداره نیروهای واحد خود، و تنها مقامی است که در برابر اعمالی مسئولیت دارد که واحد او انجام داده و یا از انجام آن باز مانده است.

## ۱۰. ویژگیهای جمعیت شناختی

تحصیلات: از بین ۱۴۰ نفر، که تحصیلات خود را مشخص کرده‌اند، ۵۵ نفر (۳۹.۳ درصد) دیپلم، ۳۵ نفر (۲۵ درصد) فوق دیپلم، ۴۰ نفر (۲۸.۶ درصد) لیسانس، ۱۰ نفر (۷.۱ درصد) فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند.

سنوات خدمت: از ۱۴۰ نفری که سابقه خدمت خود را مشخص کرده‌اند، ۴۵ نفر (۳۲.۱ درصد) کمتر از ده سال، ۵۴ نفر (۳۸.۶ درصد) بین ۱۰-۲۰ سال، ۳۲ نفر (۱۶.۴ درصد) بین ۲۰-۲۵ سال، ۱۸ نفر (۱۲.۹ درصد) ۲۵ سال به بالا سابقه خدمت داشته‌اند.

رسته: از بین ۱۴۰ نفر که رسته خود را مشخص کرده‌اند، ۶ نفر (۴.۳ درصد) حقوق، ۳ نفر (۲.۱ درصد) آگاهی، ۲ نفر (۱.۴ درصد) معارف، ۳ نفر (۲.۱ درصد) دارایی، ۳۲ نفر (۲۲.۹ درصد) انتظامی، ۳۲ نفر (۲۲.۹ درصد) اطلاعات، ۲ نفر (۱.۴ درصد) عملیات ویژه، ۲۵ نفر

۱۷.۹ درصد) اداری، ۲ نفر (۱.۴ درصد) بهداری، ۷ نفر (۵ درصد) دریایی، ۵ نفر (۳.۶ درصد) مخابرات، ۱ نفر (۷ درصد) رایانه، ۱۴ نفر (۱۰ درصد) آما و پشتیبانی، ۴ نفر (۲.۹ درصد) مهندسی، ۱ نفر (۷ درصد) مواد مخدر، ۱ نفر (۷ درصد) هنر بوده‌اند.

## ۱۱. یافته‌های تحقیق

### ۱۱-۱. فرضیه اول

نقش ارتباطی مدیران و فرماندهان در ارتقای نظم و انضباط کارکنان تأثیر دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون  $t$  استفاده شد و نتایج ذیل به دست آمد:

جدول (۴): نتایج آزمون  $t$  یکطرفه به منظور بررسی فرضیه اول

شرح	تعداد	درجه آزادی	$t$	میانگین	تفاوت میانگین	انحراف معیار	سطح معنی دار
نقش ارتباطی	۱۴۰	۱۳۹	۱۷.۶۷	۳.۸۴	۰.۸۴۰	۰.۵۶۳	۰.۰۰

با توجه به پاسخهای ارائه شده به شاخصهای این فرضیه، که در سوالات شماره ۱ تا ۸ پرسشنامه آمده نظر به اینکه مقدار  $t$  محاسبه شده (۱۷/۶۷) از  $t$  جدول (۱/۹۶) بزرگتر و هم-چنین میانگین از ۳ بزرگتر است، آماره آزمون در ناحیه  $H_1$  قرار می‌گیرد و فرض  $H_0$  رد می‌شود و فرضیه اول یعنی نقش ارتباطی مدیران و فرماندهان در ارتقای نظم و انضباط کارکنان تأثیر دارد، مورد تأیید قرار می‌گیرد. این فرضیه در بردارنده هفت شاخص تشویقات انضباطی، تنبیهات انضباطی، بازدیدهای رسمی، بازدیدهای غیرمترقبه، ایجاد روابط صمیمانه، الگو بودن فرماندهان و اجرای مراسم صبحگاه توسط فرماندهان است که بر اساس جدول (۵)، الگو بودن فرماندهان بیشترین تأثیر را بر ارتقای انضباط کارکنان دارد.

جدول (۵): اولویت بندی شاخصهای ارتباطی فرماندهان و مدیران

ردیف	شاخص	$t$
۱	الگو بودن فرماندهان، رؤسا و مدیران	۲۳/۵
۲	ایجاد روابط صمیمانه و عاطفی فرماندهان، رؤسا و مدیران	۱۸/۰۳
۳	تشویقات انضباطی فرماندهان، رؤسا و مدیران	۱۶/۲۹
۴	بازدیدهای فرماندهان، رؤسا و مدیران	۹/۱۳
۵	بازدیدهای غیرمترقبه فرماندهان، رؤسا و مدیران	۸/۴۸
۶	اجرای مراسم صبحگاه	۳/۵
۷	تنبیهات انضباطی	۰/۳۳

### ۱۱-۲. فرضیه دوم

نقش اطلاعاتی مدیران و فرماندهان در ارتقای نظم و انضباط کارکنان تأثیر دارد

جدول (۶): نتایج آزمون t یکطرفه برای بررسی فرضیه دوم

شرح	تعداد	درجه آزادی	t	میانگین	تفاوت میانگین	انحراف معیار	سطح معنی دار
نقش اطلاعاتی	۱۴۰	۱۳۹	۱۰.۹۲	۳.۵۹۲	۰.۵۹۲	۰.۶۴۲۱	۰.۰۰

با عنایت به پاسخهای ارائه شده به شاخصهای این فرضیه، و با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده (۱۰/۹۲) از t جدول (۳/۵۹) بزرگتر است و آموزش آیین نامه انضباطی توسط فرماندهان و مدیران بیشترین تأثیر را بر ارتقای انضباط کارکنان دارد. همچنین آموزش صف جمع، کمترین تأثیر را بر ارتقای انضباط کارکنان دارد. بعد از آموزش آیین نامه انضباطی توسط فرماندهان، رؤسا و مدیران به ترتیب روشهای جاری (t=۱۰/۷)، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ (t=۱۰/۶)، تبلیغات و توزیع پوستر (t=۳/۲) تأثیر را بر ارتقای انضباط کارکنان دارد.

جدول (۷): اولویت بندی شاخصهای اطلاعاتی فرماندهان و مدیران

ردیف	شاخص	t
۱	آموزش آیین نامه انضباطی توسط رؤسا و مدیران	۱۲/۱۳
۲	صدور دستورالعملها و روشهای جاری توسط رؤسا و مدیران	۱۰/۷
۳	برگزاری جلسات پرسش و پاسخ توسط رؤسا و مدیران	۱۰/۶
۴	توزیع پوستر، بروشور و تبلیغات توسط رؤسا و مدیران	۳/۲
۵	آموزش صف جمع	۱/۰۳

۱۱-۳. فرضیه سوم

نقش تصمیم گیری مدیران و فرماندهان در ارتقای نظم و انضباط کارکنان تأثیر دارد

برای بررسی این فرضیه از آزمون t استفاده شد و نتایج ذیل به دست آمد:

جدول (۸): نتایج آزمون t یکطرفه به منظور بررسی فرضیه سوم

شرح	تعداد	درجه آزادی	t	میانگین	تفاوت میانگین	انحراف معیار	سطح معنی دار
نقش تصمیم گیری	۱۴۰	۱۳۹	۱۶.۷۳	۴.۰۸	۱.۰۸	۰.۷۶۶۱	۰.۰۰

با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده (۱۶/۷۳) از t جدول (۱.۹۶) بزرگتر، و سطح معنی داری از ۵٪ کوچکتر، و همچنین میانگین از ۳ بزرگتر است، آماره آزمون در ناحیه H قرار می گیرد و فرض H رد، و ادعای محقق تأیید می شود؛ یعنی نقش تصمیم گیری مدیران و فرماندهان در ارتقای نظم و انضباط کارکنان تأثیر دارد.

این فرضیه در بردارنده هفت شاخص محیط فیزیکی محل کار، تجهیزات مناسب، به کارگیری مناسب کارکنان، توجه به مسائل معیشتی، حل تعارض کارکنان، تخصیص عادلانه امکانات و حل مشکلات کاری است که بر اساس جدول ۹ به کارگیری مناسب کارکنان توسط فرمانده یا مدیر، بیشترین تأثیر را بر ارتقای انضباط کارکنان دارد. بعد از شاخص به کارگیری مناسب کارکنان به ترتیب، توجه به

مسائل معیشتی ( $t = 13/34$ )، حل مشکلات کاری ( $t = 11/99$ )، تخصیص عادلانه امکانات ( $t = 11/87$ )، محیط فیزیکی کار ( $t = 11/09$ )، تجهیزات مناسب در محیط کار ( $t = 11/08$ ) بیشترین تأثیر را بر ارتقای نظم و انضباط کارکنان دارد. لذا تأثیر شاخصها بر اساس نتایج به ترتیب میزان تأثیر از بیشترین و کمترین مقدار در ارزیابی شاخصهای فرضیات پژوهش خواهد آمد.

**جدول (۹): اولویت بندی شاخصهای تصمیم گیری مدیران**

ردیف	شاخص	t
۱	به کارگیری مناسب کارکنان توسط فرماندهان و مدیران	۱۸/۱۳
۲	توجه به مسائل معیشتی کارکنان توسط فرماندهان و مدیران	۱۳/۳۴
۳	حل مشکلات کاری کارکنان توسط فرماندهان و مدیران	۱۱/۹۹
۴	تخصیص عادلانه امکانات کارکنان توسط فرماندهان و مدیران	۱۱/۸۷
۵	محیط فیزیکی کار کارکنان توسط فرماندهان و مدیران	۱۱/۰۹
۶	تجهیزات مناسب در محیط کار کارکنان توسط فرماندهان و مدیران	۱۱/۰۸
۷	حل تعارض کارکنان کارکنان توسط فرماندهان و مدیران	۱۱/۰۵

**۱۱-۴. فرضیه چهارم**

نقشهای ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری، تأثیر متفاوتی بر ارتقای نظم و انضباط کارکنان دارد. برای بررسی این فرضیه از آزمون فریدمن استفاده شد. و نتایج آزمون نشان می دهد که میانگین رتبه‌ای نقشها با یکدیگر متفاوت، و سطح معنی داری از ۵٪ کوچکتر است.

**جدول (۱۰): نتایج آزمون فریدمن به منظور بررسی فرضیه چهارم**

میانگین	نقشها
۱/۶۱	تصمیم گیری
۱/۹۵	ارتباطی
۲/۴۴	اطلاعاتی

تعداد	درجه	خی دو	سطح معنی داری
۱۴۰	۲	۴۹/۵۷	۰۰۰

نظر به اینکه برای بررسی این فرضیه از آزمون فریدمن استفاده شد نتایج آزمون طبق جدول ۱۰ نشان می دهد که میانگین رتبه‌ای نقشهای تصمیم گیری (۱/۶۱)، ارتباطی (۱/۹۵) و اطلاعاتی (۲/۴۴) با یکدیگر متفاوت و سطح معنی داری از ۵٪ کوچکتر است. در نتیجه فرضیه چهارم نیز مورد تأیید قرار می گیرد.

**جدول (۱۱): اولویت بندی نقشهای فرماندهان بر اساس میزان تأثیر در ارتقای نظم و انضباط کارکنان**

ردیف	نقشها	میانگین
۱	نقشهای اطلاعاتی فرماندهان	۲/۴۴
۲	نقشهای ارتباطی	۱/۹۵
۳	نقشهای تصمیم گیری	۱/۶۱

## ۱۲. نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های این پژوهش، بین نقشهای اطلاعاتی فرماندهان و مدیران با تقویت مبانی انضباطی کارکنان ارتباط معنا داری هست. میزان تأثیر پنج شاخص از نقشهای اطلاعاتی فرماندهان (به دست آمده از آیین نامه انضباطی) در انضباط پذیری کارکنان به ترتیب اولویت (براساس مقدار t آنها) عبارت است از: آموزش آیین نامه انضباطی توسط فرماندهان و مدیران (۱۲/۱۳)، صدور دستورالعمل و روشهای جاری (۱۰/۷)، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ (۱۰/۶)، توزیع پوستر، بروشور و تبلیغات (۳/۲)، آموزش صف جمع (۱/۰۳).

این نتیجه نشان می‌دهد که از نظر کارکنان فرماندهی انتظامی استان هرمزگان، آموزش آیین نامه انضباطی توسط فرماندهان و مدیران، صدور دستورالعملها و روشهای جاری و جلسات پرسش و پاسخ بیشتر از توزیع پوستر، بروشور و تبلیغات و آموزش صف جمع توسط فرماندهان و مدیران در انضباط پذیری کارکنان تأثیر دارد. این امر بیانگر این است که آنچه بیشترین تأثیر را در ارتقای مبانی انضباطی کارکنان دارد، در وهله نخست، آموزش آیین نامه انضباطی توسط فرماندهان و مدیران و همچنین صدور دستورالعمل و روشهای جاری و برگزاری جلسات پرسش و پاسخ توسط آنها است؛ به عبارت دیگر کارکنان با کسب آموزشهای آیین نامه انضباطی و آنچه از صدور دستورالعمل و روشهای جاری و جلسات پرسش و پاسخ از سوی فرماندهان و مدیران به دست می‌آورند در جهت ارتقای انضباط پذیری کارکنان به کار می‌گیرند. در مجموع براساس نتایج، اولویت بندی نقشهای فرماندهان و مدیران بر اساس میزان تأثیر در ارتقای نظم پذیری کارکنان عبارت است از: اولویت اول نقشهای اطلاعاتی فرماندهان و مدیران با میانگین رتبه‌ای (۲/۴۴) اولویت دوم نقشهای ارتباطی با میانگین رتبه‌ای (۱/۹۵) و نقشهای تصمیم‌گیری با میانگین رتبه‌ای (۱/۶۶).

در بررسی نتایج پژوهش طهرانی (۱۳۸۴) تحت عنوان نقش فرماندهان و مدیران و رؤسا در تقویت مبانی انضباط کارکنان کلانتریهای تهران بزرگ با این پژوهش، این نتیجه به دست می‌آید که در آن پژوهش بین، نقشهای ارتباطی فرماندهان با تقویت مبانی انضباطی کارکنان ارتباط معنا داری وجود دارد. میزان تأثیر هفت شاخص از نقشهای ارتباطی فرماندهان و مدیران در انضباط‌پذیری کارکنان به ترتیب اولویت بر اساس میانگین رتبه‌ای عبارت است از: وضعیت ظاهری فرماندهان و مدیران (۴/۷۵)، الگوی رفتاری فرماندهان و مدیران (۴/۷۱)، ارتباطهای عاطفی پدران (۴/۵۸)، ایجاد روابط دوستانه بین همکاران در کلانتریهای تهران بزرگ توسط رئیس کلانتری (۴/۱۸)، حضور شخص فرمانده یا رئیس در مأموریتهای انتظامی کلانتری (۳/۷۸)، اجرای مراسم صبحگاه (۳/۳۰) و رفتار فرمانده یا رئیس در مراسم و اعیاد، جشنها، میهمانیها و مراسم مذهبی (۲/۷۰). این نتیجه نشان می‌دهد که از نظر کارکنان کلانتریهای تهران بزرگ، وضعیت ظاهری و الگوی رفتاری، ارتباطهای عاطفی و پدران و ایجاد روابط دوستانه و صمیمانه بین همکاران در کلانتریها توسط رئیس و فرمانده، بیشتر از حضور او در مأموریتهای انتظامی، اجرای مراسم صبحگاه و حضور فرمانده در مراسم، اعیاد، جشنها و مراسم مذهبی در انضباط پذیری کارکنان تأثیر دارد. این امر نشانگر این است که آنچه بیشترین تأثیر را در تقویت مبانی انضباطی کارکنان دارد، وضعیت ظاهری و الگوهای رفتاری مناسب، ایجاد روابط دوستانه و صمیمانه بین همکاران است (طهرانی، ۱۳۸۴).

طراحی سامانه بازخورد فرم‌اندهان، مدیران با توجه نقشهای سه گانه اطلاعاتی، ارتباطی و تصمیم‌گیری تبیین شاخصهای خود ارزیابی مدیران و فرماندهان در ارتباط با نقشهای سه گانه تدوین کتابچه‌های علمی و کاربردی در زمینه نقشهای سه گانه فرماندهان و مدیران با تأکید بر مبانی انضباطی مستندسازی تجربیات مدیریتی فرماندهان بویژه در بحث مسائل انضباطی با توجه به نقشهای سه گانه فرماندهان و مدیران بررسی روشها و شیوه‌های تقویت مهارت ارتباطی، تصمیم‌گیری و اطلاعاتی فرماندهان و مدیران ناجا

### فهرست منابع

- آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران  
الوانی، سید مهدی (۱۳۷۴). مدیریت عمومی، چ هشتم، تهران: نشر نی.  
چلبی، مسعود (۱۳۸۲). جامعه‌شناسی نظم، تهران: نشر نی.  
رابینز استیفن (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی مترجمان: علی پارسائیان، محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات پژوهش‌های سازمانی.  
رابینز، استیفن (۱۳۷۸). تئوری سازمان، مترجمان: سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد. تهران: انتشارات صفار.  
روش بلاو استپله، آن ماری (۱۳۷۲). مفهوم نقش در روان‌شناسی اجتماعی، مترجم ابوالحسن سرو مقدم، مشهد: معاونت فرهنگی آستان قدس رضوی.  
رضائیان، علی (۱۳۷۴). اصول مدیریت چ ششم، تهران: انتشارات سمت.  
سعادت، اسفندیار (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی، چ دهم، تهران: انتشارات سمت.  
سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: نشر دانش.  
شایگان، فریبا (۱۳۸۳). بررسی مسأله نظم و انضباط در مراکز آموزش ناجا از دیدگاه جامعه‌شناسی، اولین همایش نظم و انضباط، تهران: فرماندهی مراکز آموزش ناجا.  
طهرانی، محمد هادی (۱۳۸۴). نقش فرماندهان و مدیران در تقویت مبانی انضباطی کارکنان کلانتریهای تهران بزرگ، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علوم انتظامی.  
عرفان، فاضل (۱۳۷۸). تفسیر نظم و انضباط در عرصه‌های مختلف، مجموعه مقالات نظم و دانش، معاونت اجتماعی ناجا.  
غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیریتی، تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.  
قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.  
قانون استخدامی نیروی انتظامی ایران.  
میچل، ترنس (۱۳۷۶). مدیریت در سازمانها، مترجم محمد حسینی نظری نژاد، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.  
نوری، محمد (۱۳۷۵). مدیریت انضباط و نظم فرماندهی در جامعه و حکومت. نیروهای مسلح، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علوم انتظامی.