

# انضباط اجتماعی در سازمان: رویکردی پژوهشی

زهرا فروتنی<sup>۱\*</sup>، عطیه بحرانی<sup>۲</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، خوی، ایران  
۲- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۸۶/۱۲/۱۱

دریافت: ۸۵/۶/۴

## چکیده

محور اصلی و رکن اساسی سازمان، منابع و سرمایه انسانی آن محسوب می‌شود و توسعه سازمان منوط به استفاده بهینه، مطلوب و کارآمد از منابع و به ویژه نیروی انسانی آن است. بهترین سیستمها بدون ایجاد زمینه مناسب در نیروی انسانی خود نمی‌توانند برنامه‌هاشان خود را به انجام برسانند و نقطه حائز اهمیت آن است که نفس برنامه متکی به نوعی انضباط است. از سوی دیگر، مجموعه رفتارهای افراد در سازمان، رفتار سازمانی و آن نیز رفتار اجتماعی، از جمله انضباط اجتماعی را شکل می‌دهد. به عبارت دیگر، انضباط اجتماعی، حاصل نظم و انضباط فردی افراد در نظام اجتماعی است. ساده ترین و قابل فهمترین تفسیر از انضباط اجتماعی این است که هرکس، در هر جا و در هر کار، وظیفه خود را به درستی و با رعایت نظم، قاعده و قانون انجام دهد. برای ایجاد و حاکمیت انضباط اجتماعی در سازمان در کنار کار فرهنگی، باید از طریق بررسی علمی و شناسایی ارتباط عوامل مختلف با این پدیده اجتماعی، به استقرار و نهادینه ساختن آن کمک کرد. به این منظور این مقاله که حاصل یک پژوهش علمی در باب بررسی ارتباط انضباط اجتماعی با برخی از عوامل سازمانی است، در نظر دارد خلاصه ای از یافته‌ها و نتایج حاصل از تحقیق علمی در این زمینه را ارائه کند.

**کلید واژه‌ها:** انضباط، انضباط اجتماعی در سازمان، حاکمیت قانون و مقررات، خود انضباطی، سیستمهای سازمانی.

## ۱- مقدمه

یکی از زیباییهای محیرالعقول هستی و عالم وجود، نظم شگرفی است که بر کل جهان آفرینش حکمفرماست. ناظم توانمند عالم، آفرینش جهان را بر عدل، توازن و نظم و انضباط استوار ساخته است، چنانکه وجود چنین نظمی در عالم هستی، موجب پیدایش و کشف قوانین مهم علمی در جهان آفرینش گردیده است. مقوله نظم و انضباط در کار، در آموزه‌های مکتبی ما از چنان جایگاه و اهمیتی برخوردار است که مولای متقیان علی (ع) در آخرین دقایق عمر شریف خویش، امت را به تقوای الهی و رعایت نظم در امور دعوت می‌کنند. [۱، ص ۹۷۷]. ریشه بسیاری از نابسامانیها و ناهنجاریها را می‌توان در بی‌انضباطیها جست. انسان موجودی است اجتماعی و لازمه یک زندگی اجتماعی، حاکمیت قانون و مقررات بر سیستم اجتماعی است تا نظام بخش امور و روابط بین افراد باشد.

موجودیت اجتماعی سازمان به وجود و حضور افراد انسانی آن است که به اقتضای ماهیت اجتماعی خود و اهداف و کارکرد سازمان، با افراد و گروههای موجود در سازمان ارتباط برقرار می‌کنند که این ارتباط و تعامل انسانی خود مستلزم نظم و هماهنگی است. براساس واژه "سازمان" به مفهوم "نظم دادن" است و برنامه ریزی که یکی از مهمترین وظایف مدیران است، در واقع، ایجاد نوعی نظم و هماهنگی میان فعالیتهای سازمان جهت دستیابی به اهداف است. نظم، محصول برنامه ریزی و لازمه تحقق اهداف است.

از سوی دیگر، نظم اجتماعی، مستلزم نظم و انضباط فردی افراد است و زندگی سالم اجتماعی در سیستمها و نظامها زمانی تحقق می‌یابد که افراد، قوانین، قواعد، مقررات، حدود و حقوق یکدیگر را محترم شمارند و احترام به قانون، نظم پذیری، مسئولیت پذیری و وظیفه شناسی در سیستم اجتماعی نهادینه شود و با جسم و روح افراد آن عجین گردد.

برای ایجاد و حاکمیت انضباط اجتماعی نه تنها باید از طریق کار فرهنگی، احترام به قانون و مقررات را به عنوان یک ارزش در وجود افراد سازمان به طور اخص و افراد جامعه به طور اعم، درونی و نهادینه ساخت، بلکه لازم است از طریق بررسی، مطالعه و شناسایی عوامل و متغیرهای مؤثر باین پدیده مهم، مدیران را در جهت استقرار و حاکمیت انضباط اجتماعی در سازمان یاری کرد. لازمه این امر، پرداختن به موضوع از دیدگاه سیستمی است. با بهره‌گیری از نگرش سیستمی می‌توان عوامل مؤثر و مرتبط با انضباط اجتماعی را

شناسایی، عوامل بازدارنده را تضعیف و عوامل تسهیل کننده و مشوق را تقویت کرد برای توفیق در این امر مهم ضرورت دارد موضوع از منظری کار شناسانه و به صورت علمی بررسی و مطالعه گردد.

نظر به اهمیت این موضوع، پژوهشی علمی در مورد ارتباط برخی از عوامل سازمانی با انضباط اجتماعی در سازمان، در اداره جهاد کشاورزی شهرستان خوی صورت گرفت که این مقاله، حاصل آن تحقیق علمی است. در این پژوهش، انضباط اجتماعی به عنوان متغیر وابسته و عوامل سازمانی (رسمیت در سازمان، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم کنترل بر عملکرد کارکنان، سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، رضایت شغلی کارکنان و مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها) به عنوان متغیرهای مستقل حضور دارند.

## ۲- مبانی نظری و ادبیات تحقیق

در فرهنگ لغات، "انضباط"<sup>۱</sup> به معنای خوب نگاه داشته شدن، نظم داشتن، مرتب بودن، آراستگی، نظم و ترتیب، حس فرمانبرداری، کنترل، خوی اطاعت و نظایر آن آمده است. طبق این معانی می توان گفت: نظم و انضباط فرد به معنای انتظام و اطاعت منطقی و در چارچوب قانون قرار گرفتن است [۲، ص ۳۰۱]. انضباط یا دیسیپلین در سازمان عبارت است از ایجاد موقعیتی که کارکنان یک سازمان خود را با قوانین، مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ کرده، برابر آن رفتار کنند [۳، ص ۴۷۸]. انضباط به زعم برخی دیگر از نویسندگان، نوعی آموزش است که هدفش اصلاح رفتار و طرز برخورد کارکنان بوده، به طریقی تمایل آنان را به رعایت قوانین و مقررات و استاندارد های سازمان و مدیریت بر انگیزد [۴، ص ۴۸۰].

به طور کلی، "انضباط اجتماعی"<sup>۲</sup> عبارت است از مجموعه ای از الگوهای رفتاری افراد در جامعه که توسط قوانین و مقررات آن جامعه مشخص می شوند؛ یعنی نظام پذیری در همه امور. مکتب "کارکرد گرایی"<sup>۳</sup> انضباط اجتماعی را ناشی از ایفای صحیح کارکردهای نهادها و سازمانهای مختلف اجتماعی می داند. مطابق این دیدگاه، اگر میان نهادهای مختلف موجود در جامعه رابطه ای صحیح به وجود آید که هر کدام بتواند به ایفای صحیح وظایف خود بپردازد،

---

1. Discipline  
2. Social Discipline  
3. Functionalism

نظم اجتماعی مستقر شده، زندگی انسانها در راستای درست قرار می‌گیرد [۵، ص ۱۸۹]. انضباط می‌تواند در مکانهای مختلف مطرح باشد که به تناسب و اقتضای قوانین و مقررات حاکم بر آن مجموعه، معنا می‌شود. در این پژوهش، سطح تجزیه و تحلیل سازمانی است و انضباط اجتماعی در سطح خرد سازمانی مطرح می‌گردد. در یک سازمان، آیین‌نامه‌ها و مقررات، همان هدفی را تأمین می‌کنند که قوانین در جامعه تأمین می‌کنند.

درباره مقوله "انضباط اجتماعی در سازمان"، مطالب و تحقیقات تحت عنوان "Discipline" فصل مستقلی از مدیریت منابع انسانی را در بر می‌گیرد. به موازات شناخت و تحقیقات به عمل آمده از انضباط اجتماعی در سازمان، مدیریت سازمانها نیز توانسته‌اند اندیشه‌های نسبتاً پیشرفته‌ای از پاداشها و تشویق و تنبیه به وجود آورده، موفق شوند نظم و انضباط فردی، نه گروهی و سازمانی را در جهت اعتلای اهداف سازمانی برقرار سازند. با وجود این، مطالعات و پژوهشهای فوق مفهوم کلی، گسترده و مهم «انضباط اجتماعی» را در قالب مفهوم جزئی تر «دیسپلین» محدود کرده‌اند و بنابراین به شناخت علمی آن نائل نگشته‌اند. متأسفانه در اکثر سازمانهای جهان سوم به طور اعم و سازمانهای کشورمان به طور اخص، پدیده فوق در کل در نقشهای منفی خود ظاهر شده، عدم پای بندی تعدادی از کارکنان به انضباط اجتماعی، کارایی و بهره‌وری ملی را کاهش داده و موجبات اتلاف منابع مادی و انسانی فراوانی را فراهم آورده است.

شک نیست که بهترین مدیریتها با عالیترین امکانات و تجهیزات نیز بدون حاکمیت و اعمال انضباط اجتماعی در بنیانها و ساختارهای سازمانها نمی‌توانند از ضایعات و خسارات جبران ناپذیر اتلاف منابع جلوگیری کنند. از سوی دیگر، جا انداختن و استقرار این پدیده تنها با توصیه‌های اخلاقی و یا راه و روشهای موردی و تجویزی ممکن نیست، بلکه برای تثبیت و استقرار آن در سازمانها باید ماهیت، علل، ریشه‌ها و آثار و پیامدهای آن به طور گسترده و پیگیر مورد مطالعات علمی و پژوهشهای کاربردی و تحقیقات عملی قرار گیرد [۶، ص ۳۱۷].

در اغلب متونی که با مدیریت منابع انسانی ارتباط دارند، انضباط مترادف با دیسپلین به مفهوم تنبیه آورده شده و توصیه گردیده که از این ابزار تنها زمانی استفاده شود که سایر اقدامات مثبت و تشویقی با شکست مواجه شده باشند [۷، ص ۲۸۶].

### ۳- مفهوم و انواع انضباط و نظامهای انضباطی

مفهوم انضباط، هم در مفهوم لغوی و هم در تعاریف مربوط به رفتار انسانی، دو بعد یا دو جنبه داشته است. در لغت، معانی کنترل، مچ گیری و تنبیه، بعد منفی آن و معانی نظم، ترتیب، تصحیح و تشویق بعد مثبت آن است. در رفتار سازمانی نیز انضباط را می توان از دو جنبه مثبت و منفی تعریف کرد.<sup>۱</sup> [ص ۳۱۳] انضباط مثبت یا بازدارنده<sup>۱</sup> عبارت از اقداماتی است که کارکنان را به رعایت قوانین و مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت تشویق کرده، از این طریق از بروز مشکلات انضباطی ممانعت می کند. هدف اصلی از به کارگیری این نوع انضباط، تشویق کارکنان به رعایت قوانین و مقررات سازمان و مدیریت و ایجاد حس خودکنترلی در آنان است.

انضباط منفی یا "اصلاح کننده"<sup>۲</sup> عبارت است از اقداماتی که در مورد کارکنان خاطی که قوانین و مقررات و استانداردهای سازمان را رعایت نکرده اند، اعمال می گردد. هدف این نوع انضباط، بازداشتن کارکنان خاطی از بی توجهی به قوانین سازمانی و اصلاح رفتار آنان است.<sup>۸</sup> [صص ۴۴۷-۴۴۸].

در اکثر نظریه های غربی متأسفانه عمدتاً بر بُعد منفی انضباط تأکید شده و به ویژه در مدیریتهای کلاسیک و نئوکلاسیک عمدتاً از انضباط به عنوان عامل بازدارنده، نه تربیتی، استفاده شده است.<sup>۹</sup> [صص ۶۰-۶۳]. البته در دهه های اخیر، ضمن پی بردن به این نقیصه مخصوصاً با مطرح ساختن سیستمهای کنترل خودکار، سایبرنتیک و سازمانهای یادگیرنده، گرایشهای نظری برای استفاده از بُعد دوم انضباط شکل گرفته است.<sup>۱۰</sup> [صص ۱۰۳-۱۱۳]. امروزه این تعبیر که هدف اصلی از انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد، قوت گرفته و مبنای تنظیم بسیاری از قوانین و مقررات انضباطی را تشکیل می دهد. بنابراین، تنبیه کارکنان خاطی در سازمان به خودی خود، هدف نیست، بلکه سازوکاری است که به وسیله آن، تغییرات رفتاری مطلوب در وی به وجود آید. اگر چه اعمال تنبیه مرحله ای و تضاعفی، رایجترین شیوه اصلاح رفتار نامطلوب کارمند به شمار می آید، اما این روش دارای کاستیها و معایبی است که از کارایی آن می کاهد و گاه نتایجی کاملاً خلاف آنچه مورد نظر

1. Preventive Discipline  
2. Corrective Discipline

بوده، به دست می‌آید. از این رو استفاده از روش انضباط مثبت به جای انضباط منفی توصیه می‌شود.

نکته جالبی که هنگام بحث درباره انضباط باید مدنظر داشت، این است که کلمه انضباط ترجمه کلمه Discipline است که از کلمه Disciple به معنی شاگرد و مرید گرفته شده و اشاره به نقش مهم رئیس (مراد) در شکل‌گیری رفتار مرئوس (مرید) دارد و نشان می‌دهد که رهبری مؤثر رئیس، عامل اصلی در چگونگی رفتار و کردار فرد است [۱۱]، صص ۶۲۶-۶۲۷. در نگاره ۱ ویژگیهای دو روش انضباطی مثبت و منفی مشاهده می‌شود:

نگاره ۱ مقایسه ویژگیهای روش‌های انضباطی مثبت و منفی [۱۲]

روش انضباطی مثبت	روش انضباطی منفی	مورد
- نگرش مثبت (در شروع کار) برداشت ذهنی خوشبینانه، اصل بر برائت	نگرش منفی (برداشت ذهنی بدبینانه) اصل بر شک	۱- نوع نگرش به فرد خاطی
- تلاش برای اصلاح رفتارها و عملکردها	تلاش برای کشف جرم، تعیین گناهکار اندازه گیری جرم، تعیین نوع جرائم	۲- نوع برخورد با کارکنان
- ملایم، دوستانه، در فضای آزاد فکری انسانی و همراه با ملایمت	خشن، برخورد انتظامی (روش مبتنی بر شدت) مکانیکی و بدون گذشت	۳- حالت برخورد
- مشاوره و هدایت، تذکریه شفاهی (در صورتی که مشاوره ها کارساز نباشد)	تذکره شفاهی، تذکره کتبی، توبیخ، تعلیق، افزایش تعلیق، اخراج	۴- سازوکار اجرایی برخورد ۵- مراحل برخورد با فرد خاطی
- منافع فرد + منافع سازمان	منافع سازمان	
- توجه به عملکردهای مثبت و منفی فرد در کنار یکدیگر	صرفاً توجه به عملکردهای منفی و تخلفات فرد	۶- کانون توجه کلی
- توجه به فرد خاطی در قالب توجه به کل کارکنان	توجه به افراد خاطی بدون توجه به آثاری که اجرای این روش بر افراد دیگر دارد. توجه به گذشته	۷- کانون توجه جزئی

## ادامه نگاره ۱

<p>- توجه به گذشته، آینده و حال</p> <p>- حالت من بالغ به من بالغ</p> <p>- افراد سالم که در برخی از عملکردهاشان اشکال موجود دارد.</p> <p>- علاقه به اجرای روش</p> <p>- اجرا و بررسی به موقع و طبق برنامه</p> <p>- توجه به مشکل، علاقه‌مندی به اصلاح و هدایت</p> <p>- پرداختن به شیوه‌های مبتنی بر صبر و حوصله</p> <p>- مرحله ای و نظام مندکردن مراحل اجرا مشورتی</p> <p>-هدایت، همراه با اصلاح و قبول تجدیدنظر بر مبنای خواست فرد</p> <p>- قضاوت بر مبنای مذاکره، تبادل نظر و رو در رو بخصوص بین سرپرست بلاواسطه با فرد خاطی</p> <p>- جدا کردن شخصیت فرد از خطایی که مرتکب شده است.</p> <p>- توجه کامل به شرایط محیطی و فرهنگ حاکم بر فرد و خانواده و سازمان و محیط</p> <p>- آگاه ساختن کامل افراد نسبت به حقوق خود</p> <p>- بررسی رسمی و غیررسمی از طریق مشاوره و راهنمایی</p> <p>- روشن شدن کامل انتظارات و توقعات - سیستم از افراد با روش انضباطی</p> <p>- بهبود عملکرد، پیشگیری + درمان</p> <p>- تعلیق یک روزه با حقوق و صرفاً به منظور فکر کردن در مورد انتظارات سازمان</p> <p>- اعطای فرصت برای فکر کردن بدون تهدید و جریمه</p>	<p>حالت من والد به من کودک</p> <p>افرادی بی مسئولیت و لایالی</p> <p>ذاتاً خطاکار</p> <p>مقاومت منفی نسبت به اجرای روش، تأثیر در اجرا، برخورد و قضاوت،</p> <p>فرار از مشکل و نادیده انگاشتن قضایا، دفع الوقت</p> <p>وقت نگذاشتن و بی حوصلگی در برخورد و اجرا</p> <p>و رسیدگی غیر نظام مند فردی</p> <p>دستوری، قاطعانه و بدون تجدید نظر و توجه به خواست فرد،</p> <p>قضاوت و بررسی مخفیانه و سری</p> <p>خطاهای هاله ای: زیر سؤال رفتن شخصیت فرد به خاطر خطایی که مرتکب شده است</p> <p>عدم توجه یا توجه اندک به فرهنگ و شرایط محیطی حاکم بر فرد و خانواده وی</p> <p>ناآگاهی کامل افراد نسبت به حقوق خود</p> <p>بررسی رسمی و از کانال قانون بدون مشاوره و راهنمایی جدی</p> <p>روشن نشدن انتظارات و توقعات سیستم از افراد</p> <p>تنبیه و مجازات فرد خاطی به منظور جلوگیری از تکرار جرم، مداوا + مجازات</p> <p>تعلیق بدون حقوق و افزایش تعداد روزهای آن در صورت تکرار جرم به منظور تشدید جریمه</p>	<p>۸- جزئی بودن یا کلی بودن هدف</p> <p>۹- بعد زمانی «توجه»</p> <p>۱۰- نوع رفتار کارفرما</p> <p>۱۱- تلاقی ذهنی مدیر نسبت به افراد خاطی</p> <p>۱۲- رفتار مدیران در مقابل اجرای روش</p> <p>۱۳- نوع و شیوه تصمیم‌گیری</p> <p>۱۴- سبک برخورد</p> <p>۱۵- نحوه قضاوت و بررسی</p> <p>۱۶- رابطه خلاف و شخصیت فرد</p> <p>۱۷- آثار فرهنگی</p> <p>۱۸- حقوق کارکنان</p> <p>۱۹- رسمی بودن یا غیررسمی بودن بررسی</p> <p>۲۰- برخورد قبل از تخلف</p> <p>۲۱- هدف</p> <p>۲۲- ویژگی تعلیقاتها</p>
--	---	---

در آیین نامه انضباط سنتی با فرد خاطی بر اساس مقررات به ترتیب زیر برخورد می شود:  
الف) ارزیابی عملکرد توسط سرپرست مستقیم،

ب) در صورت مشاهده عمل خلاف:

۱) تذکر شفاهی،

۲) تذکر یا توبیخ کتبی،

۳) تعلیق از کار به مدت یک یا چند روز بدون پرداخت حقوق و مزایا،

۴) تنزل مقام،

۵) قطع حقوق،

۶) اخراج یا برکناری از کار [۱۳؛ ۱۴، ص ۲۴۳].

انضباط سنتی اگرچه برای بسیاری از سازمانها مفید بوده، اما برای برخی دیگر مشکل آفرین است؛ چون تاکید این رهیافت بر اقدامهای مچ گیرانه است و نتایج ناراحت کننده‌ای را موجب می شود. این رهیافت منفی نگر بوده، به شدت بر مقررات تأکید دارد، فاقد انعطاف لازم است، به روح قوانین توجه ندارد و به الزام وحدت رویه در شرایط متفاوت برای دو تخلف مشابه نیز به شدت التزام دارد. اما در رهیافت جدید، تلاش بر آن است که تا حد امکان مسائل بدون تنبیه حل شوند و اقدام انضباطی به طور عمده بر تذکر شفاهی، تذکر کتبی، یک روز مرخصی با حقوق جهت اخذ تصمیم و در نهایت اقدامات شدیدتر تکیه می کند [۱۵، ص ۶۰۵]. در شیوه انضباط مثبت، تشویق فرد به یافتن راهی برای اصلاح رفتارش جانشین تهدید و ارباب می شود [۱۶، صص ۳۰۶-۳۰۷]. در واقع، انضباط مثبت، انضباط بی‌مجازات است.

در هر صورت، اقدامات انضباطی باید بیش تر جنبه ارشادی داشته باشد تا جزایی و کیفری و هرگز نباید فراموش کرد که انضباط هدف نیست، بلکه ابزاری است برای تغییر و اصلاح رفتار فرد.

"میشل فوکو" ضمن توصیه به اجرای نظام انضباطی مثبت، به خود انضباطی و خود کنترلی نیز اشاره دارد [۱۷].



#### ۴- خود انضباطی یا خودکنترلی<sup>۱</sup>

خود کنترلی یک نوع مراقبت درونی است که بر اساس آن، وظایف محول انجام و رفتارهای ناهنجار و غیرقانونی ترک می شود و بی آنکه نظارت یا کنترل خارجی در بین باشد، فرد تلاش خود را مصروف انجام کاری می کند که به عهده اش گذاشته شده و مرتکب موارد نادرستی از قبیل کم کاری، سهل انگاری و... نمی گردد [۱۸، ص ۳۱۷].

در رویکرد نوین نیز کنترل از درون و به عبارتی خودکنترلی و خود انضباطی مطرح می شود. در این دیدگاه، انضباط در فرد نهادینه می شود و وی نسبت به ارزشهای سازمان و قوانین و مقررات آن احساس تعلق و پایبندی درونی می کند. از این دیدگاه، ارزش و اهمیت نیروی کار، به عنوان یک انسان (نه ابزار تولید) در کانون توجه قرار می گیرد، این انضباط مبتنی بر خود آگاهی، خود شناسی و دیگرشناسی است [۱۹، صص ۳۶۸-۳۶۹].

یک راه برای ایجاد خود انضباطی در افراد، ایجاد دید و آرمان مشترک بین اعضا و سازمان است. اگر اهداف سازمانی و فردی همسو و هم جهت باشند، هماهنگی، اتفاق و اجماع میان اعضای سازمان به وجود می آید. البته ذکر این نکته ضروری است که هدفها، مأموریتها و شیوه های کار سازمان باید به گونه ای باشد که با اعتقادات اعضای سازمان در تضاد نباشد؛ چه در آن صورت، خود کنترل شدن فرد در جهت اهداف سازمان نخواهد بود.

فرهنگ های اعتقادی قوی نیز قادرند از طریق ارائه الگوهای رفتاری مشخص، خود انضباطی و خود کنترلی را در افراد ایجاد کنند. آنها از طریق القای رفتارها، ارزشها و هنجارهای اجتماعی بر معتقدین خود تأثیر می گذارند [۲۰، ص ۱۳۴].

مکتب علوم رفتاری، تأکید زیادی بر ایجاد حس انضباط در وجود کارکنان دارد. در علوم رفتاری عقیده بر آن است که هر کس باید عامل ایجاد انضباط در خود باشد [۲۱، ص ۵۶۳].

#### ۵- تنظیم و تدوین آیین نامه انضباطی

برای تنظیم و تدوین آیین نامه و مقررات انضباطی لازم است ابتدا مسائل و مشکلات انضباطی سازمان شناسایی شوند. این مسائل معمولاً به چهار دسته تقسیم می شوند:

---

1. Self-Discipline or Self-Control

- ۱- توجه و مراقبت: مانند تأخیرهای مکرر، غیبت بدون اطلاع قبلی، ترک محل کار بدون مجوز و ...
  - ۲- رفتار در محل کار: مانند عدم رعایت قوانین و مقررات، قصور در انجام وظایف، درگیری و شوخی بی مورد، وقت‌گذرانی و تظاهر به کار، از بین بردن اموال، نافرمانی و عدم اطاعت از سرپرست و ...
  - ۳- تقلب و عدم صداقت: مانند پرده پوشی نواقص کار، ثبت کارت ساعت ورود و خروج همکاران، سرقت، اختلاس و ...
  - ۴- فعالیتهای خارج از محل کار: نظیر رشوه گرفتن، کار برای موسسه رقیب، اعتصاب غیر مجاز و ... [۲۲].
- تنظیم و تدوین آیین نامه و مقررات انضباطی از عهده یک نفر به عنوان مدیر منابع انسانی خارج است. این امر باید با یک دید سیستمی و نظام گرا و با استفاده از متخصصان مدیریت منابع انسانی، جامعه شناسی و روانشناسی انجام گیرد؛ چه اگر در تنظیم مقررات انضباطی نهایت دقت به عمل نیاید، نه تنها منجر به اصلاح افراد و جلوگیری از انحراف نخواهد شد، بلکه حس پرخاشگری و بی انضباطی را نیز در کارکنان بیدار و تشدید خواهد کرد [۲۳].
- در تهیه و تدوین آیین نامه و سیاستهای کلی اعمال انضباط، مدیران منابع انسانی باید نظرات کارکنان را نیز در یافت و در صورت امکان لحاظ کنند [۲۴].
- برای برقراری انضباط مؤثر بهتر است سرپرستان نکات زیر را مد نظر قرار دهند:
- ۱- خط مشی کلی خود را برای زیردستان روشن سازند.
  - ۲- دقت کنند دستورات صادر شده صحیح و منطقی باشد.
  - ۳- بکوشند از طریق برقراری ارتباط کامل، خواسته‌های خود را به کارکنان منتقل سازند.
  - ۴- مقررات انضباطی را با قدرت اجرا کنند (اجرای مقررات با انضباط منفی فرق دارد).
  - ۵ در اعمال مقررات انضباطی، ثبات و استواری نشان دهند.
  - ۶- خود در رعایت مقررات انضباطی پیشگام باشند.
  - ۷- زیر دستان را بی‌گناه بپندارند، مگر عکس آن ثابت شود (اصل برائت).
  - ۸- شرایط خطا و خطاکار را مورد نظر قرار دهند.
  - ۹- راه تجدید نظر در دادخواهی را باز بگذارند.

۱۰- مقررات را حتی المقدور معقول و منطقی سازند و از طولانی کردن آن خودداری ورزند.

۱۱- اصلاح کنند، نه تنبیه.

۱۲- از دخالت در زندگی خصوصی کارکنان خودداری کنند، مگر در صورت تمایل آنان و یا اقدامات مددکاری در جهت کمک به خانواده [۲۳، صص ۴۱۲-۴۱۳].

## ۶- نظام انضباطی موقعیتی

نظام انضباطی سازمان نیز مانند بسیاری از فرایندهای مدیریت، متأثر از محیط داخلی و خارجی سازمان و عوامل و شرایط اقتضایی است. برای مثال، تغییر و تحول در فرهنگ و نظام ارزشی سازمان بر اثر رشد و توسعه، موجب تغییر در قوانین و مقررات انضباطی می‌گردد. معمولاً نوع تنبیهاتی که برای متخلفان مقرر می‌شود، تابع عامل بلوغ فکری کارکنان نیز هست [۱۱، ص ۶۳۶].

طبیعی است با افزایش تخصص، مهارت و بلوغ کارکنان، نظام انضباطی نیز باید تغییر یابد و متناسب با این تغییر طراحی و اعمال شود. در مورد کارکنان حرفه‌ای، نظیر مهندسان، متخصصان، دانشمندان، پزشکان و امثال آنها، با توجه به اینکه این افراد از مهارتهای ویژه، اطلاعات خاص و تواناییهای منحصر به فرد برخوردار هستند، مسایل انضباطی آنها نیز باید خاص باشد. این افراد اگر اخراج شوند جایگزین کردن فردی به جای آنها دشوار است و در مواردی ممکن است موجب تضعیف موقعیت سازمان گردد. از این رو در مورد این افراد باید از روشهای مناسبتری که آثار زیان بار کمتری برای سازمان داشته باشد، استفاده به عمل آید؛ نظیر حذف از جلسات مهم، عدم ارجاع موارد مهم برای اظهار نظر، به کارگیری در کارهای عادی، ترتیب اثر ندادن به پیشنهاد های آنان و کاهش نقش در رابطه با مسائلی که محدوده تخصص آنهاست. اقدامات مذکور ضمن آنکه عدم رضایت مدیریت را به فرد اعلام می‌کند، ممکن است موجب گردد وی به اصلاح خود بپردازد و یا اینکه تمایل خود را برای قطع همکاری با سازمان اعلام دارد [۱۵، ص ۶۰۴]. بدیهی است در تنظیم آیین نامه انضباطی سازمان باید مفاد آیین نامه انضباطی کار که توسط وزارت کار و امور اجتماعی تهیه و تدوین می‌شود نیز لحاظ گردد.

## ۷- مروری بر پیشینه تحقیق

در این بخش از مقاله به پاره ای از تحقیقات داخلی و خارجی انجام گرفته در رابطه با انضباط اجتماعی پرداخته می شود :

۱- " عوامل مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی در کارکنان " نتایج به دست آمده از این تحقیق، حاکی است که از بین عوامل مطرح شده در سؤالات، به ترتیب " رعایت اصل شایستگی در انتصاب مسئولین و مدیران "، " ثبات مدیریت در سازمانها "، و " وجود یک استراتژی و برنامه ریزی بلند مدت " در اولویت پاسخگویان قرار داشته است. در این تحقیق، بر خلاف انتظار " نقش تأمین اقتصادی " در افزایش وجدان کاری و انضباط اجتماعی تأیید نشده است .

۲- " عوامل روانی مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی " نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد بین رضایت شغلی کارکنان با " وجدان کاری و انضباط اجتماعی " رابطه مثبت وجود دارد.

۳- " موانع سازمانی و ساختاری حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی " نتایج بیانگر آن است که رسمیت و پیچیدگی خیلی بالا، عدم مشارکت در تصمیم گیریها، عدم تناسب بین مسئولیت و اختیار، کنترل بسیار شدید یا بسیار سهل، وجود سلسله مراتب طولانی و روابط دیوانسالارانه، ابهام در روابط صف و ستاد، ناهماهنگی در کار، تقسیم کار نادرست و نابرابر، وجود ابهام در اهداف، عدم وجود آموزش و عدم توجه به تخصص، نظام نادرست جبران خدمات و سیستم نادرست تشویق و تنبیه، ابهام در قوانین و مقررات و عدم انعطاف در آنها، وجود منابع و امکانات بیش از حد و بدون کنترل، و تورم نیروی انسانی از جمله عوامل بازدارنده در انضباط اجتماعی محسوب می شوند.

تحقیق یاد شده، افزایش سطح دانش، بینش و معلومات شغلی، بالا بردن مهارتها و تواناییهای حرفه ای، رضایت شغلی، تقویت بنیانهای فکری و اعتقادی و اخلاقی کارکنان را در جهت تقویت انضباط اجتماعی مؤثر می داند.<sup>۱</sup>

۱. برای مطالعه بیشتر در رابطه با این تحقیقات به منبع زیر مراجعه شود :

مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راههای عملی حاکمیت بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ۱۳۷۷.

#### ۴- "انضباط اجتماعی در جامعه"

در این تحقیق، انضباط اجتماعی در جامعه به مفهوم حکومت قانون و قانون گرایی تعریف و انضباط در روابط بین افراد جامعه و دولت به عنوان سمبل نظام حاکمیت قانون و بی انضباطی، قانون شکنی تلقی شده است.

#### ۵- "عوامل خانوادگی مؤثر بر انضباط اجتماعی"

این پژوهش برای توضیح رفتار اجتماعی افراد، به روابط اولیه کودک با مادر و اعضای خانواده پرداخته و معتقد است رفتارهای انحرافی افراد ریشه در یادگیری رفتارهای انحرافی دوران کودکی دارد.

۶- در تحقیق دیگری "عوامل اجتماعی مؤثر بر انضباط اجتماعی" مورد بررسی قرار گرفته و طی آن به مقوله های فرهنگ، هنجارهای اجتماعی و جامعه پذیری و کنترل اجتماعی به عنوان عوامل مؤثر بر انضباط اجتماعی پرداخته شده است.<sup>۱</sup>

#### ۷- بررسی رابطه بین "از خود بیگانگی" و "انضباط اجتماعی"

نتایج این تحقیق، بیانگر آن است که بین "از خود بیگانگی" و "انضباط اجتماعی" نسل جوان رابطه معکوس وجود دارد؛ به این مفهوم که باور به غنای فرهنگ خودی، زمینه احساس تعلق به فرهنگ جامعه خویش را فراهم کرده و احترام به ارزشها و هنجارهای آن را افزایش می‌دهد و در نتیجه، پذیرش انضباط اجتماعی از سوی این افراد یک ضرورت تلقی می‌شود. در تحقیق یاد شده انضباط اجتماعی به مفهوم احترام به ارزش های اخلاقی، رعایت قوانین و مقررات اجتماعی، احترام به حقوق دیگران و مسئولیت پذیری در روابط اجتماعی تعریف شده است.

۸- در پژوهشی تحت عنوان "نقش فرهنگ در انضباط اجتماعی و وجدان کاری در کشور ژاپن" آمده است: نقش فرهنگ بر انضباط اجتماعی عبارت است از اجبار اجتماعی که در درون شخص وجود دارد و تبدیل به تعهد اخلاقی شده و طی قرن‌ها و نسلها به نسل حاضر انتقال یافته و با شخص همراه است. بسیاری از فرهنگها به لحاظ سازمان بندی خود، برای بعضی از موضوعات اهمیت بیشتری قائل هستند. فرهنگ مردم ژاپن نیز متأثر از یک رشته آموزشهای مذهبی و نیز اخلاقی، نظیر آیین کنفوسیوس است که طی سالیان متمادی به مردم

۱. برای مطالعه بیشتر تحقیقات یاد شده به منبع زیر مراجعه شود: مجموعه مقالات همایش وجدان کاری و انضباط اجتماعی،

اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی آذربایجان غربی، ۱۳۷۶

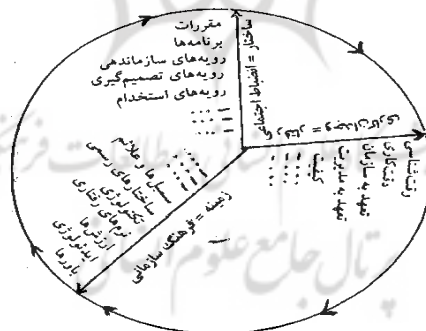
منتقل شده است. میزان جرم و تخلف در کشور ژاپن نسبت به اکثر کشور های توسعه یافته کمتر است و این مسأله بیانگر، تأثیر فرهنگ مردم ژاپن بر رعایت انضباط اجتماعی است .

۹- در تحقیقی دیگر بر نقش رسانه های جمعی که از آن به عنوان قوه چهارم یاد می شود، به ویژه تلویزیون در تقویت و نهادینه ساختن انضباط اجتماعی تأکید شده است.<sup>۱</sup>

۱۰- نتایج تحقیقی که در آمریکا بر روی نوجوانان دانش آموز صورت گرفته نشان می دهد که در کل، انواع تخلفات در نواحی روستا نشین کمتر از شهر های بزرگ است و خطر تخلفات و بی انضباطیها با افزایش اندازه جامعه افزایش می یابد، چرا که زندگی در شهر های بزرگ، خانوادهها را نسبت به آشفتگیهای روانی آسیب پذیرتر ساخته است [ ۲۵، ص ۸۹].

تمدن و صنعتی شدن، موجب کاهش تعامل خانوادهها و افزایش تعارض بین نسلهاست که خود موجب کاهش جامعه پذیری و افزایش سردرگمی نوجوانان گردیده است [ ۲۶، ص ۷۷].

۱۱- (در جستجوی یک طرح نظری برای شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کاری و " انضباط اجتماعی " در سازمانها)، عنوان پژوهشی است که در آن، ضمن ارائه مدل سه شاخگی " ساختار - رفتار - زمینه " ، از این مدل به عنوان یک ابزار تحلیلی برای شناخت و تجزیه و تحلیل علمی و نظری پدیده انضباط اجتماعی در سازمان و مفاهیم مرتبط با آن استفاده شده است. این مدل در نمودار شماره ۱ مشاهده می شود.



نمودار ۱ مدل سه شاخگی " ساختار - رفتار - زمینه " [ ۶، ص ۳۲۲]

۱. برای مطالعه بیشتر به منبع زیر مراجعه شود: مجموعه مقالات اولین اجلاس بررسی وجدان کاری و انضباط اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۷۵

2. The Three dimensional model of co-structure-content-context

منظور از شاخه "ساختار"، همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب مادی سازمان را می‌سازند. منظور از شاخه "محتوا یا رفتار"، انسان و روابط انسانی در سازمان است که با نرم‌های رفتاری، ارتباطات (غیر رسمی) و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و که در واقع، عوامل زنده سازمانند. عوامل ساختاری و رفتاری "درون سازمانی" بوده، محصور در مرزهای سیستم سازمانی هستند.

منظور از شاخه "زمینه"، تمام شرایط و عوامل محیطی و "برون سازمانی" است که بر سازمان محیط بوده، سیستمهای اصلی یا ابر سیستمهای سازمان را تشکیل می‌دهد. منظور از ادامه شاخه زمینه (به شکل دایره) و در بر گرفتن دو شاخه دیگر "ساختار - رفتار" این است که شاخه زمینه مهمترین و اصلیتترین شاخه بوده، نه تنها موجب بقا و رشد دو شاخه دیگر، بلکه به وجود آورنده آنها است.

در این مدل، جایگاه "انضباط اجتماعی" و همه نمودهای آن (نظم، ترتیب، قاعده، رویه، برنامه، سازمان، هماهنگی و ...) در ساختار سازمان قرار دارد؛ چرا که ساختار اولاً روابط موجود بین عناصر؛ تشکیل دهنده یک سیستم است، نه خود آن عناصر و ثانياً "این روابط از نظم و ترتیب خاصی پیروی می‌کنند و این ویژگی با ویژگیها و تعریف به عمل آمده از "انضباط اجتماعی" کاملاً منطبق است [۶، صص ۳۰۵-۳۲۹].

۱۲- در پژوهشی میدانی تحت عنوان "نظام انضباطی موقعیتی"<sup>۱</sup> که بر اساس سبکهای رهبری اقتضایی "هرسی و بلانچارد" اجرا شده، نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد، با افزایش بلوغ سازمانی یا آمادگی کاری کارکنان (توان و تمایل)، باید نظام انضباطی متناسب با آن طراحی شود؛ به این مفهوم که در مورد کارکنان با بلوغ پایین، نظام انضباطی سنتی؛ برای کارکنان با بلوغ متوسط، نظام انضباطی مثبت و برای کارکنان با بلوغ بالا، نظام خود انضباطی، اثر بخشترین نظام هستند [۲۷، صص ۱۱۵-۱۴۱].

در پژوهش حاضر، موضوع از دیدگاه ارتباط متغیر وابسته "انضباط اجتماعی در سازمان" با شش متغیر مستقل زیر به عنوان عوامل سازمانی، مورد مطالعه علمی و میدانی قرار گرفته است.

- ۱- میزان رسمیت در سازمان،
  - ۲- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی،
  - ۳- رضایت شغلی کارکنان،
  - ۴- سیستم نظارت (کنترل) بر عملکرد کارکنان،
  - ۵- سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان،
  - ۶- سیستم حقوق و دستمزد (سیستم پرداخت) در سازمان.
- در ادامه مقاله به تعریف عملیاتی هر یک از متغیرهای تحقیق پرداخته می‌شود:

## ۸- تعاریف عملیاتی

- **انضباط اجتماعی در سازمان:** برای ارائه تعریف عملیاتی از انضباط اجتماعی در سازمان باید به شاخصها، معرفها، مصداقها و آثار آن در سازمان توجه کرد و لذا می‌توان گفت: «انضباط اجتماعی در سازمان» نمود عینی یا پدیده‌ای است که در ساختارهای سازمانی (چه در ساختارهای رسمی و چه در ساختارهای اجتماعی) ظاهر شده و نتایج، آثار و تبعات آن با نمودهای مثبتی از قبیل نظم، ترتیب، قاعده، رویه، برنامه، سازمان، هماهنگی و غیره در سطح سازمان نمایان می‌شود. [۶، ص ۳۱۷]
- **رسمیت<sup>۱</sup>:** رسمی بودن به مقررات، روشها و مدارک کتبی اطلاق می‌شود که به موجب آن، شرح وظایف، دستورالعمل‌ها و دستوراتی که کارکنان و اعضای سازمان باید رعایت و اجرانمایند، مشخص می‌شود. [۲۸، ص ۲۸۵]
- **تصمیم‌گیری مشارکتی<sup>۲</sup>:** تصمیم‌گیری مشارکتی به میزان اختیار تصمیم‌گیری اطلاق می‌شود که توسط مدیریت عالی سازمان به مدیران سطوح میانی، عملیاتی و یا کارکنان واگذار می‌شود.
- **رضایت شغلی<sup>۳</sup>:** رضایت شغلی، احساس و نگرش مثبت و مطبوع فرد نسبت به شغل خود است. بررسیهای "فیلیپ و سدلر"<sup>۴</sup> نشان می‌دهد که از میان چهار سبک رهبری متفاوت،

---

1. Formalization  
2. Participative Decision Making  
3. Job Satisfaction  
4. Philip & Sadler



سبک مشارکتی بالاترین میزان رضایت شغلی و سبک رهبری دستوری، پایتترین سطح رضایت را به همراه دارند. [۲۹، صص ۱۸۷-۲۰۰]

- **سیستم کنترل و نظارت:** کنترل نوعی مقایسه و تطبیق است، بین آنچه هست و آنچه باید باشد. بر این اساس، کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده [یا برنامه ریزی شده] با عملیات انجام شده مقایسه می‌شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین هستها و بایدها، به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود. [۲۰، ص ۱۲۰] در مورد کنترل افراد، شرح وظایف و ضوابط رفتاری در حکم بایدها و مطلوبها بوده، عملکردهای فرد و انجام وظیفه او به عنوان هستها تلقی می‌شود.

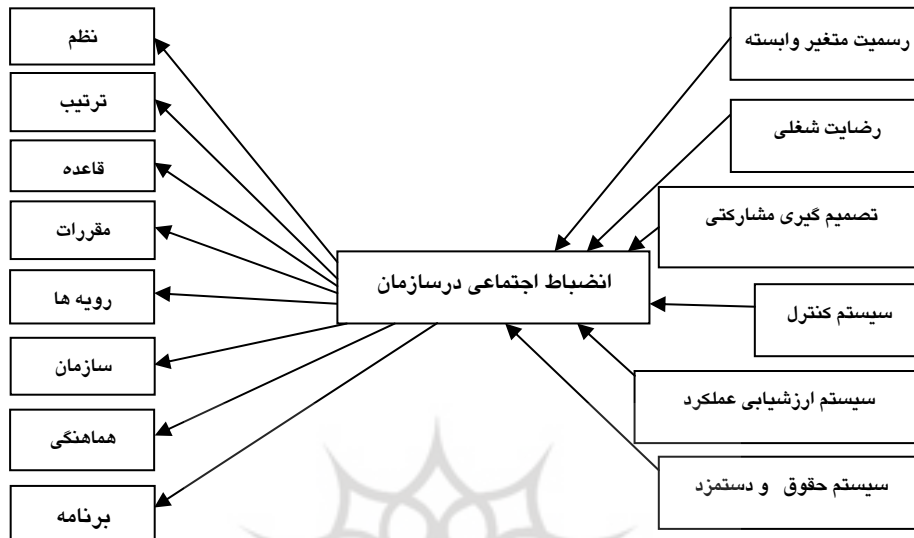
منظور از سیستم کنترل و نظارت، چگونگی و سبک کنترل رسمی سازمان است که از سوی مدیریت اعمال می‌شود.

- **سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان:** فرایندی است که طی آن، کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد و هدف از آن، افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان است، نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف. [۱۶، ص ۲۱۴]

- **سیستم حقوق و دستمزد:** سیستم حقوق و دستمزد به چگونگی نظام پرداخت در سازمان اطلاق می‌شود. [۳۰]

## ۹- مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق، یک ابزار تحلیلی است که به کمک آن، متغیرهای تحقیق و روابط بین آنها مشخص می‌شود. از آنجا که تمام مطالعات تحقیقی، مبتنی بر مدل مفهومی است [۳۱] و این مدل به صورت نمودار، متغیرهای تحقیق و روابط بین آنها را مشخص می‌سازد، از این رو، با تلفیق عوامل مرتبط با انضباط اجتماعی در سازمان که بر مبنای مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق استخراج گردیده، مدل مفهومی تحقیق ترسیم گردید و به کمک آن سعی شد روابط بین انضباط اجتماعی به عنوان متغیر وابسته با متغیرهای مستقل تحقیق، تبیین گردد.



نمودار ۲ مدل مفهومی تحقیق

فرض مدل مفهومی بر این است که عوامل سازمانی یاد شده، به عنوان متغیر های مستقل با متغیر انضباط اجتماعی رابطه مثبتی دارند. این فرض بر یافته‌های تحقیقات قبلی که به برخی از آنها در بخش بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق پرداخته شد، مبتنی است. نظم، ترتیب، قواعد و مقررات، رویه ها، سازماندهی، هماهنگی و برنامه، به عنوان سازه ها و شاخصهای متغیر انضباط اجتماعی در سازمان، در مدل مفهومی حضور دارند.

#### ۹-۱- سؤال و فرضیه های تحقیق

این تحقیق حاوی یک سؤال و شش فرضیه به شرح زیر است:

**سؤال تحقیق:** آیا بین انضباط اجتماعی و عوامل سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟

برای پاسخگویی به سؤال تحقیق، فرضیه های زیر که حاصل مرور ادبیات تحقیق است،

تدوین گردید:

### فرضیه های تحقیق:

- فرضیه ۱- بین رسمیت در سازمان و انضباط اجتماعی رابطه معنا داری وجود دارد.
- فرضیه ۲- بین تصمیم گیری مشارکتی و انضباط اجتماعی رابطه معنا داری وجود دارد.
- فرضیه ۳- بین رضایت شغلی کارکنان و انضباط اجتماعی رابطه معنا داری وجود دارد.
- فرضیه ۴- بین سیستم نظارت بر عملکرد کارکنان و انضباط اجتماعی رابطه معنا داری وجود دارد.
- فرضیه ۵- بین سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان و انضباط اجتماعی رابطه معنا داری وجود دارد.
- فرضیه ۶- بین سیستم حقوق و دستمزد سازمان و انضباط اجتماعی رابطه معنا داری وجود دارد.

### ۲-۹- روش تحقیق

نوع تحقیق: این پژوهش از حیث هدف، تحقیقی کاربردی و از حیث ماهیت و روش از نوع تحقیق همبستگی است. همچنین از لحاظ دوره زمانی، یک تحقیق مقطعی است.

### ۱۰- ابزار گردآوری اطلاعات

اصلی ترین ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه بود که بر اساس مقیاس پنج رتبه ای " لیکرت" (طیف لیکرت) تنظیم شد. دلیل استفاده از این مقیاس، ایجاد حوزه انتخابی وسیع برای پاسخگویان بود. بر این اساس برای هر سؤال پنج گزینه به شرح زیر در نظر گرفته شد.

(۱) خیلی زیاد، (۲) زیاد، (۳) متوسط، (۴) کم، (۵) خیلی کم.  
ارزش گذاری گزینه ها جهت کمی کردن داده ها به شرح زیر بود:

نگاره ۲ ارزشهای کمی گزینه ها

گزینه ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ارزش عددی	۵	۴	۳	۲	۱

قسمت اول پرسشنامه، اطلاعات جمعیت شناختی و قسمت دوم حاوی سؤالات تحقیق بود. در قسمت دوم، بخشی از سؤالات بر اساس شاخصها و معرفهای انضباط اجتماعی (نظم، ترتیب، قواعد، مقررات، رویه‌ها، هماهنگی، سازماندهی و برنامه) به عنوان متغیر وابسته و بخشی دیگر بر پایه شاخصها و معرفهای عوامل سازمانی یاد شده به عنوان متغیرهای مستقل تحقیق، به ترتیب زیر طراحی شده، مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گرفتند.

۱- **رسمیت** باشاخصهای میزان آزادی عمل در کار، وجود شرح شغل مشخص، میزان تعیین مقررات کاری توسط خود کارکنان، میزان ابهام در نقش، وجود مقررات مکتوب؛  
۲- **رضایت شغلی** باشاخصهای میزان رضایت از شرایط شغلی، میزان رضایت از برخورد و رفتار همکاران، میزان رضایت از رفتار سرپرست؛

۳- **تصمیم‌گیری مشارکتی** باشاخصهای میزان مشاوره در تصمیم‌گیریها از سوی مدیر، میزان ترتیب اثر دادن به پیشنهادها منطقی از سوی مدیریت، میزان آزادی کارکنان در اتخاذ تصمیمهای مربوط به حوزه کاری خود؛

۴- **سیستم کنترل بر عملکرد کارکنان** با شاخصهای میزان نظارت مستقیم سرپرست، میزان مقایسه عملکرد با نتایج مورد انتظار، میزان کنترل عملکرد توسط خود کارکنان؛

۵- **سیستم ارزشیابی عملکرد** با شاخصهای ارتقا بر اساس شایستگی، میزان رعایت عدالت در ارزشیابیها، میزان رعایت ضوابط در ارزشیابیها، میزان رضایت از سیستم ارزشیابی؛

۶- **سیستم حقوق و دستمزد** با شاخصهای قدرت تامین معاش، عادلانه بودن سیستم حقوق و دستمزد، رضایت از میزان دریافتی در مقایسه با دیگران، میزان جبران خدمات از سوی سازمان.

به منظور تعیین اعتبار پرسشنامه قبل از توزیع نهایی آن، یک مطالعه مقدماتی (آزمون محدود) صورت گرفت و پرسشنامه به تصادف بین سی نفر از اعضای جامعه آماری توزیع شد. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برابر ۸۰ در صد بود. در این مرحله، تغییر و اصلاح لازم در برخی از سؤالات به عمل آمد.

## ۱۱- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق، شامل تمام کارکنان شاغل در اداره جهاد کشاورزی شهرستان خوی بود که حدود ۹۷ نفر می‌شدند. تعداد نمونه به دست آمده بر اساس فرمول نمونه‌گیری ۴۹ نفر بود، ولی برای افزایش قابلیت تعمیم تحقیق، تعداد نمونه ۷۵ نفر انتخاب شدند تا اگر تعدادی از پرسشنامه‌ها برگشت نشدند، لطمه‌ای به اعتبار تحقیق وارد نشود. نمونه‌های مورد بررسی از طریق روش تصادفی ساده انتخاب شدند. از این تعداد ۶۲ پرسشنامه برگشت داده شد که دو مورد آن قابل استفاده نبود، ولی داده‌های ۶۰ مورد دیگر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## ۱۲- تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها به کمک نرم افزار SPSS کدگذاری، طبقه بندی و پردازش شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخصهای آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده گردید. جهت تحلیل استنباطی داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن (رتبه‌ای) استفاده شد. [۳۲، صص ۲۶۷-۲۶۸] نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در ارتباط با "رابطه انضباط اجتماعی با متغیرهای مستقل تحقیق در نگاره ۳ مشاهده می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

نگاره ۳ نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

شماره فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	میان خطا	ضریب اسپیرمن (rS)	آماره Z	Z جدول	نتیجه تأیید می‌شود
۱	رسمیت	انضباط اجتماعی	٪۵	٪۲۱۷	۱/۶۷	۱/۶۴	تأیید می‌شود
۲	تصمیم‌گیری مشارکتی	انضباط اجتماعی	٪۵	٪۲۷	۲/۰۸	۱/۶۴	تأیید می‌شود
۳	رضایت شغلی	انضباط اجتماعی	٪۵	۰/۳۵۰۸	۲/۶۹۸	۱/۶۴	تأیید می‌شود
۴	سیستم کنترل	انضباط اجتماعی	٪۵	-۰/۰۴۹۷	۰/۳۸	۱/۶۴	رد می‌شود
۵	ارزشیابی عملکرد	انضباط اجتماعی	٪۵	۰/۲۲۱۴	۱/۷	۱/۶۴	تأیید می‌شود
۶	سیستم حقوق و دستمزد	انضباط اجتماعی	٪۵	۰/۰۳۱۳	۰/۳۴	۱/۶۴	رد می‌شود

**فرضیه ۱:** بین رسمیت در سازمان و انضباط اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده برابر بود با:  $rS = 0/217$   
 این مقدار، به این معنا است که در نمونه آماری تحقیق، بین این دو متغیر با ضریب همبستگی مثبت وجود دارد  $0/217$

آماره آزمون محاسبه شده برابر بود با:  $Z = 1/67$   
 چون  $n > 10$  بود، توزیع تقریباً نرمال است و لذا داریم:  $Z_{0/05} = 1/64$   
 و چون آماره آزمون محاسبه شده ( $Z = 1/67$ ) بیش تر از ( $Z_{0/05} = 1/64$ ) است، در منطقه  $H_1$  قرار می‌گیرد و به این ترتیب فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود.

**فرضیه ۲:** بین تصمیم‌گیری مشارکتی و انضباط اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد.  
 ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده برابر بود با:  $rS = 0/27$  و آماره آزمون

محاسبه شده برابر بود با:  $Z = 2/0.77$   
چون آماره آزمون محاسبه شده ( $Z = 2/0.77$ ) بیشتر از ( $Z = 1/64 = 0.05$ ) است، در منطقه  $H_1$  قرار می‌گیرد و بنابراین، فرضیه دوم تحقیق نیز تأیید می‌شود.

**فرضیه ۳:** بین رضایت شغلی کارکنان و انضباط اجتماعی رابطه معنا داری وجود دارد.  
ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده برابر بود با:  $r_s = 0.3508$  و مقدار آماره آزمون محاسبه شده  $Z = 2/698$  بود که در منطقه  $H_1$  قرار می‌گیرد. بنابراین، فرضیه سوم تحقیق نیز تأیید می‌شود.

**فرضیه ۴:** بین سیستم نظارت بر عملکرد کارکنان و انضباط اجتماعی رابطه معنا داری وجود دارد.

ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده برابر بود با:  $r_s = -0.0497$  و مقدار آماره آزمون محاسبه شده  $Z = -0.38$  بود که کوچکتر از  $Z = 1/64 = 0.05$  است و در منطقه  $H_0$  قرار می‌گیرد. بنابراین، فرضیه چهارم تحقیق تأیید نمی‌شود.

**فرضیه ۵:** بین سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان و انضباط اجتماعی رابطه معنا داری وجود دارد.

ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده برابر بود با:  $r_s = 0.2214$  و مقدار آماره آزمون محاسبه شده  $Z = 1/7$  بود که در منطقه  $H_1$  قرار می‌گیرد. به این ترتیب، فرضیه پنجم تحقیق نیز تأیید می‌شود.

**فرضیه ۶:** بین سیستم حقوق و دستمزد سازمان و انضباط اجتماعی رابطه معنا داری وجود دارد.  
ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده برابر بود با:  $r_s = 0.313$  و مقدار آماره آزمون محاسبه شده  $Z = 0.24$  که کوچکتر از  $Z = 1/64 = 0.05$  است و در منطقه  $H_0$  قرار می‌گیرد. به این ترتیب، فرضیه ششم تحقیق تأیید نمی‌شود.

### ۱۳- نتیجه گیری

مقوله انضباط اجتماعی در سیستمهای اجتماعی خرد و کلان، به عنوان عامل ایجاد هماهنگی و انسجام، مقوله‌ی مهم ارزیابی می‌شود و نظام انضباطی سازمان، یکی از خرده نظامهای

مدیریتی به شمار می‌رود. نظام انضباطی سازمانها را می‌توان در سه دسته کلی نظام انضباطی سنتی، مثبت و خود انضباطی طبقه بندی کرد. در آیین نامه انضباطی سنتی، به مجرد بروز عملی خلاف مقررات و قوانین سازمانی، بر اساس دستورالعمل اجرایی و متناسب با نوع جرم و سابقه آن، با فرد به عنوان یک مجرم و خاطی، برخورد رسمی صورت می‌گیرد و این اقدام در پرونده شخص نگهداری می‌شود. [۲۷، ص ۱۲۵] بدیهی است که در اعمال این گونه تنبیهات انضباطی، مفاد ماده ۲ قانون کار در ارتباط با آیین نامه انضباطی نیز باید لحاظ شود. در انضباط مثبت، نوع برخورد با کارکنان خاطی، دوستانه، همراه با ملایمت و در جهت تلاش برای اصلاح رفتارها و عملکردهاست. در رویکرد نوین به انضباط در سازمان، تلاش در جهت ایجاد مراقبت درونی از سوی فرد و نهادینه ساختن پدیده خود انضباطی و خود کنترلی در کارکنان است تا نسبت به ارزشها و مقررات سازمانی، احساس پایبندی و تعهد درونی ایجاد شود و نیاز به کنترل بیرونی احساس نگردد. در کل، قوانین و مقررات سازمانی، زمانی می‌تواند در جهت تحقق اهداف سازمان اثربخش باشد که مجموعه کارکنان نسبت به آنها، هم آگاهی و هم تعهد کافی برای عمل داشته باشند.

نظر به اهمیت و جایگاه انضباط اجتماعی و جهت شناخت رابطه آن با عوامل سازمانی، تحقیق حاضر اجرا گردید. آنچه در این پژوهش در پی آن بودیم، تعیین وجود یا عدم وجود رابطه بین انضباط اجتماعی در سازمان با برخی از عوامل سازمانی بود که به این منظور، یک سؤال و شش فرضیه تنظیم گردید. یافته‌های حاصل از تحقیق منجر به تأیید چهار فرضیه و رد دو فرضیه دیگر شد. نتایج حاصل از این قرار است:

۱- وجود رابطه مثبت بین رسمیت در سازمان و انضباط اجتماعی تأیید شد. این نتیجه با نتایج تحقیق میر محمدی " تحت عنوان " موانع سازمانی و ساختاری حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی " که در پیشینه تحقیق بدان پرداخته شد، همخوانی دارد. از آنجا که وجود رسمیت در سازمان به معنای وجود قواعد، رویه‌ها و استانداردهای کار در سازمان است، از نظر تئوریک نیز انتظار می‌رفت که وجود مقداری رسمیت در ساختار سازمان موجب نظم و انضباط در محیط کار شود. در ساختار رسمیت یافته، جزئیات کاری که باید انجام شود، به صورتی دقیق مشخص می‌شود و موجب هماهنگی در کارها می‌گردد.

۲- وجود رابطه مثبت بین تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان و انضباط اجتماعی تأیید



شد. نتایج تحقیق میر محمدی نیز مؤید این مطلب است. مطالعات نظری و پیشینه تحقیق نیز حاکی است که مشارکت در تصمیم گیریها آثار مثبتی در روحیه، رضایت شغلی و انگیزش کارکنان دارد و غالب آنها مایلند در تصمیماتی که در رابطه با کار آنان اتخاذ می‌شود، دخالت داشته باشند. تصمیم گیری مشارکتی، میزان همکاری و همراهی نیروی انسانی را برای نیل به اهداف گروهی و سازمانی، افزایش می‌دهد و احساس مطلوبی در آنان به وجود می‌آورد. تئوری روابط انسانی در مطالعات هاثورن، به اهمیت و ارزش مشارکت افراد در تصمیم گیریها پی برد و انضباط اجتماعی را عنصر اصلی مکتب نئوکلاسیک نامید [۳۴، ص ۱۶۴].

۳- وجود رابطه مثبت بین رضایت شغلی کارکنان و انضباط اجتماعی تأیید شد. نتایج مطالعات نشان می‌دهد، بازدهی و کارایی کارکنانی که رضایت شغلی دارند، بالاست و این افراد انگیزه زیادی برای کار در سازمان دارند. با این وصف، پیش بینی می‌شد که افراد با رضایت شغلی بالا، حاضر به رعایت قواعد و مقررات سازمانی بوده، انضباط اجتماعی بالایی داشته باشند که با تأیید این فرضیه، این پیش بینی تأیید گردید. نتایج تحقیقات میدانی میرمحمدی و کرباسی تحت عنوان "عوامل روانی مؤثر بر انضباط اجتماعی" نیز مؤید این موضوع است.

۴- بین سیستم کنترل بر عملکرد کارکنان و انضباط اجتماعی رابطه معناداری وجود ندارد. به نظر می‌رسد کنترل نزدیک و مستقیم سرپرستان، اثر سوئی بر رعایت انضباط اجتماعی در سازمان دارد و این مساله با همبستگی منفی حاصل ( $r_s = -0.497$ ) بین این دو متغیر به خوبی نشان داده شده است و این امر می‌تواند ناشی از مقاومت منفی کارکنان در برابر کنترل‌های شدید و مستقیم مدیریت باشد. این مقوله با نتایج تحقیق میر محمدی نیز همخوانی دارد.

به نظر می‌رسد اعمال کنترل غیر مستقیم و دورادور مدیریت و نیز تقویت روحیه خود کنترلی و خود انضباطی در کارکنان کارساز باشد و رعایت انضباط در سازمان را تسهیل کند. این امر با یافته‌های "فوکو" مبنی بر به کارگیری نظام انضباطی مثبت و خود انضباطی مطابقت دارد.

۵- بین نظام صحیح ارزشیابی عملکرد کارکنان و انضباط اجتماعی در سازمان رابطه معناداری وجود دارد. از آنجا که نظام ارزشیابی صحیح و عادلانه برای کارکنان اهمیت زیادی دارد، پیش بینی می‌شد که بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود داشته باشد و

نتایج حاصل از آزمون فرضیه یاد شده، این پیش بینی را تأیید کرد. در اینجا لازم است به این نکته اشاره شود که در انتهای پرسشنامه نظر سنجی در قالب یک سؤال باز از کارکنان سؤال شده بود که از بین عوامل سازمانی ششگانه یاد شده در پرسشنامه، عاملی را که به نظر آنها بیشترین تأثیر را بر انضباط اجتماعی دارد، انتخاب کنند. از بین جوابها بیشترین انتخاب (نزدیک به اجماع) متعلق به ارزشیابی عادلانه عملکرد کارکنان بود.

۶- بین سیستم حقوق و دستمزد در سازمان و انضباط اجتماعی رابطه معناداری وجود ندارد. این نتیجه با نتایج تحقیق "افچه ای" تحت عنوان "عوامل مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی" مطابقت دارد. کارکنان معمولاً طالب سیستم پرداختی هستند که بتواند نیازهای زندگی آنها را برآورده سازد و در مقایسه با افراد مشابه در سازمان خود و سایر سازمانها عادلانه باشد؛ "تئوری برابری" آدامز [۳۳، صص ۱۰۸-۱۱۰] نیز گویای این موضوع است. با توجه به مباحث نظری انتظار می‌رفت این فرضیه تأیید شود؛ ولی نتایج تحقیق مؤید این مطلب نیست. البته قابل ذکر است که عدم وجود رابطه بین این دو متغیر در این پژوهش و در جامعه آماری مورد نظر تحقیق به این مفهوم نیست که در سایر سازمانها و دیگر جوامع آماری نیز این رابطه وجود ندارد، بلکه تأیید یا رد این رابطه، نیاز به تحقیقات دیگری در این زمینه و در جوامع آماری دیگر دارد.

## ۱۴- پیشنهادها

### الف) پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های تحقیق

با عنایت به یافته‌های این پژوهش و در راستای تقویت و استقرار انضباط اجتماعی در جامعه آماری مورد نظر تحقیق و سازمانهای مشابه، موارد زیر جهت استفاده مدیران پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- کاهش کنترلهای شدید بر عملکرد کارکنان،
- ۲- بهبود شرایط کاری و تقویت رضایت شغلی کارکنان،
- ۳- داشتن رویه‌ها و استانداردهای انجام امور در کارهای یکنواخت در حد معقول و منطقی،
- ۴- تلاش در جهت کاهش ابهام نقش کارکنان و شفاف سازی وظایف،
- ۵- ایجاد سیستم ارزشیابی صحیح و عادلانه عملکرد و عدم اعمال تبعیضهای ناروا،
- ۶- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیریهای مربوط به حوزه فعالیت آنان،

۷- ایجاد ارتقای شغلی برای کارکنان بر اساس شایستگی و ضوابط یکسان،

۸- تقویت روحیه خودکنترلی و خودانضباطی در کارکنان.

#### ب) سایر پیشنهادها

این پیشنهادها مبتنی برنتایج مطالعات جانبی پژوهشگر و نیز صحبت‌های انجام شده با پاسخگویان است:

۱- رعایت نظم و احترام به قوانین و مقررات توسط خود مسئولین در سازمانها به دلیل الگو بودن آنها،

۲- استفاده از ابزارهای مناسب فرهنگی و پرهیز از گفتارهای کلیشه‌ای در جهت نهادینه کردن انضباط اجتماعی در رفتارها،

۳- ارائه و معرفی الگوی مناسب و پرهیز از گفتاردرمانی محض.

#### ج) پیشنهادهای پژوهشی

۱- از آنجا که در این تحقیق صرفاً "رابطه برخی از عوامل سازمانی با انضباط اجتماعی مورد مطالعه و تحقیق علمی قرار گرفته است، پیشنهاد می‌شود در مورد رابطه سایر عوامل سازمانی با انضباط اجتماعی نیز از سوی علاقه‌مندان تحقیقاتی صورت گیرد.

۲- در ارتباط بانوع نظام انضباطی سازمان یاد شده (جامعه آماری تحقیق) و نگرش کارکنان نسبت به آن نیز مطالعه و بررسی علمی شود.

۳- با توجه به اینکه تحقیق در مورد انضباط اجتماعی می‌تواند زمینه‌های بسیار گسترده‌ای داشته باشد، نگارندگان پیشنهاد می‌کنند، محققین علاقه‌مند، رابطه عواملی چون نقش خانواده، محیط‌های آموزشی، رسانه‌های جمعی، تعلیم و تربیت، فرهنگ، عوامل فردی و نیز سایر عوامل سازمانی را با مقوله انضباط اجتماعی مورد تحقیق و بررسی قرار دهند.

#### ۱۵- منابع

- [۱] فیض الاسلام، نهج البلاغه، نامه ۴۷، ۱۳۶۵.
- [۲] موحد، خسرو، « نقش وجدان کاری و انضباط اجتماعی در توسعه پایدار»، مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راه‌های عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی،

- دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۷۷.
- [3] D.A.Decenzo & Sop. Stephen , Personnel/Human Resource Management , Prentice-Hall, Inc Englewood cliffs, P :478, 1988
- [4] w. b. Werther & K. Davis , Human Resource and personnel management, Mc Graw-Hill Book co, 1989.
- [5] فخرایی، سیروس، «وجدان کاری و انضباط اجتماعی از دیدگاه جامعه شناسی»، مجموعه مقالات همایش وجدان کاری و انضباط اجتماعی، اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی آذربایجان غربی، ۱۳۷۶.
- [6] میرزایی اهرنجانی، حسن " در جستجوی یک طرح نظری برای شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی، مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راه های عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۷۷.
- [7] Strauss .G ,and Sayles , L.R , Personnel: The Human Problem of Management , New Jersey: Prentice – Hall. Inc, 1960
- [8] Werther.W.B&Davis. K, Human Resource and Personnel Management , McGraw-HillBook co, 1989.
- [9] Beach , Dale , Personnal: The Management of People at work , New york , Mc Millan co, 1966 .
- [10] Radolph W Alan & Black burns. Richard: Managing Organizational Behaviour Irwin, 1989.
- [11] Mondy, R .Wayne & Robert. M. Personnel: The Management of Personnel Resources , Allyn and Bacon Inc, 1987.
- [۱۲] انصاری رنانی، قاسم، «تحلیل و تبیین جایگاه انگیزش نیروی انسانی از طریق بررسی نظام تشویق و تنبیه» پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.
- [13] Sherman , Arthur W. and others , Managing Human Resources., 8<sup>th</sup> ed , Cincinnati: South – Western publishing co, chapter 15, 1988.

- [14] Rees , W. David , The Skills of Management,third Edition Routledge, London, 1997.
- [۱۵] سید جوادین ، سید رضا، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، نگاه دانش، تهران، ۱۳۸۲.
- [۱۶] سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، سمت، تهران، ۱۳۷۵.
- [17] Foucault, Michel , Discipline and Punish: The Birth of the prison Vintage Books , New York, 1979.
- [۱۸] پیروز، علی آقا و همکاران، مدیریت در اسلام، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ۱۳۸۴.
- [۱۹] مشبکی، اصغر، «رابطه بین تعهد و وجدان کاری با تحول اداری»، مجموعه مقالات اولین اجلاس بررسی راه های عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۷۵.
- [۲۰] الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشرنی، تهران، ۱۳۷۵.
- [21] Beach , Dale .S , Personnel: The Management of People at Work , New York , Macmilon compani, 1966.
- [22] Jeok,Ngeow,Dealing with Employees' Disciplinary Problems <http://www.Jobstreet.com>
- [۲۳] میر سپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، تهران، ۱۳۸۰.
- [۲۴] ابطحی، سید حسین، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ۱۳۸۲.
- [25] Zanden , Vander , Educational Psychology in theory and practice , 1980 , p.89
- [26] Hambury , Sartorius , Health and Behavior, 1989.
- [۲۷] انصاری رنای، قاسم، " نظام انضباط موقعیتی " فصلنامه مطالعات مدیریت، ش ۲۴- ۲۲، ۱۳۷۸.
- [۲۸] دفت، ریچارد. ال، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۷.

[29] Philip & Sadler , Leader ship style , confidence in management and job satisfaction , prentice-Hall, 1987

[۳۰] استونر، جیمز و فریمن، ادوارد، مدیریت، ترجمه: اعرابی و پارسائیان، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۵.

[۳۱] ادواردز و همکاران، تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل، ترجمه: سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹.

[۳۲] آذر، عادل و مومنی، منصور، آمار و کاربرد آن در مدیریت، سمت، تهران، ۱۳۷۷.

[33] Callaham, Robert E. C Patrick Flenoor, and Harry R. Knudson, Understanding organizational Behavior , Merrill, Columbus, Ohio, 1987.

[۳۴] مدنی، داود، مقدمه ای بر تئوری سازمان و مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ۱۳۷۲.

