

# نقش فرماندهان در تقویت مبانی انضباطی کارکنان پلیس

محمد هادی طهرانی  
کارشناس ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی

## چکیده

**سابقه و هدف:** ابزار نظم، انضباط است؛ انضباط به تنهایی هدف و غایت نیست. هدف از انضباط گسترش رفتار مطلوب است. کلاتری‌ها به طور وسیع و مستقیم با اقشار مختلف مردم ارتباط دارند و مسئول مستقیم برقراری نظم، امنیت و آرامش در محدوده استحقاقی خود می‌باشند. علل و انگیزه‌های زیادی در کاهش سطح انضباط کارکنان مؤثر است از جمله: بی‌توجهی به ایفای نقش فرماندهان، مدیران و رؤسای نیروی انتظامی در تبیین و استمرار آموزش‌های انضباطی. این پژوهش در پی شناسایی نقش‌های مؤثر فرماندهان در تقویت مبانی انضباطی کارکنان و تبیین رابطه ایفای نقش‌های فرماندهان با تقویت مبانی انضباطی کارکنان است. در راستای این دو هدف عمده این پژوهش در پی تبیین نقش‌های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری مؤثر بر تقویت مبانی انضباطی کارکنان (بر اساس الگوی نقش‌های مینتزبرگ و مبانی انضباطی) و تبیین اولویت‌های این نقش‌ها بر تقویت مبانی انضباطی کارکنان است.

**مواد و روش‌ها:** نوع پژوهش کاربردی و روش آن همبستگی است. جامعه مورد پژوهش، کارکنان کلاتری‌های تهران بزرگ بودند. با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده، ۱۰۰ نفر نمونه در تابستان ۱۳۸۴ انتخاب شدند. همچنین ۲۰ نفر از مسئولانی که به نحوی مرتبط با امور جاری کلاتری‌ها بوده‌اند و یا فرماندهان و مسئولانی که در گذشته نزدیک سمت‌های اجرایی در تهران بزرگ داشته‌اند مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه خودساخته با دو دسته شاخص (۲۳ سوال) برگرفته از الگوی نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ (ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری) و ۱۳ شاخص برگرفته از آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح است. روایی پرسشنامه اولیه به صورت آزمایشی در چند کلاتری به مورد اجرا گذاشته شد (ضریب الفای کرونباخ  $0.9036 = a$ ). میانگین یک نمونه‌ای و آزمون تحلیل واریانس فریدمن برای تجزیه و تحلیل یافته استفاده شد.

**یافته‌ها:** بین ایفای نقش ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری فرماندهان با تقویت مبانی انضباطی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد ( $p < .000$ ). همچنین بین ایفای نقش‌های فرماندهان، نقش ارتباطی نسبت به نقش تصمیم‌گیری و اطلاعاتی از اولویت بیشتری برخوردار است ( $p < .000$ ).

**نتیجه‌گیری و پیشنهادها:** وضعیت ظاهری و الگوهای رفتاری، ارتباط‌های عاطفی و پدرا نه و ایجاد روابط دوستانه و صمیمانه بین همکاران در کلانتری‌ها توسط رئیس، بیشتر از حضور فرمانده در مأموریت‌های انتظامی، اجرای مراسم صبحگاه و حضور فرمانده در مراسم، اعیاد، جشن‌ها و مراسم مذهبی در انضباط‌پذیری کارکنان تأثیر دارد. بیشترین تأثیری که نقش‌های اطلاعاتی فرماندهان در انضباط‌پذیری کارکنان دارد، نظارت و مراقبت و بازدیدهای ناگهانی و غیرمترقبه است. بیشترین تأثیری که نقش‌های تصمیم‌گیری فرماندهان بر تقویت مبانی انضباطی دارد در مرحله اول تشویقات انضباطی، و توزیع به موقع استحقاقی کارکنان است، سپس ارائه تجهیزات و امکانات ویژه (محیط فیزیکی مناسب و تناسب محل خدمت) می‌باشد. توزیع و به کارگیری نیروی انسانی مناسب در کلانتری‌ها و به کارگیری تجهیزات و فناوری نیز در حد متوسط در تقویت مبانی انضباطی کارکنان تأثیرگذار است و پس از آن تنبیهات انضباطی.

### کلیدواژه‌ها

نقش‌های مدیریتی (Managerial roles) / فرماندهان (Commanders) / کلانتری (Police station)  
 کارکنان پلیس (personnel Police) / انضباط (Discipline) / آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح  
 Disciplinary Regulations (of the Armed Forces)

### مقدمه

لازمه پیشبرد هر فعالیتی وجود نظم در امور مرتبط با آن است. برای دستیابی به نظم مطلوب نیازمند به ابزاری هستیم که دسترسی به نظم را آسان نماید. این ابزار، انضباط است. انضباط به تنهایی هدف و غایت نیست، بلکه وسیله‌ای است که هدف از به کارگیری آن، برقراری نظم و گسترش رفتار مطلوب است. این امر ممکن است با تشویق رفتارهای قابل قبول و یا با بازداشتن از رفتارهای غیرقابل قبول از طریق تنبیه انجام شود.

کلانتری‌ها به طور وسیع، به اشکال مختلف، و به طور مستقیم با اقتدار مختلف مردم ارتباط دارند و مسئول مستقیم برقراری نظم و امنیت و آرامش در محدوده استحقاقی خود هستند. بنابراین کارکنان کلانتری‌ها باید ضمن برخورداری از انسجام کامل سازمانی، از انضباط معنوی و ظاهری ویژه‌ای برخوردار باشند تا بتوانند به خواست‌های مردم جامعه عمل بپوشانند. در این امر انضباط معنوی کارکنان کلانتری‌ها در اولویت اول قرار دارد؛ زیرا بخش مهمی از وظایف مأموران کلانتری‌ها در محیط کاری خارج از محیط کلانتری و در سطح جامعه، که غالباً از دید مسئولان دور است انجام می‌گیرد که این امر ایجاب می‌کند کارکنان کلانتری‌ها با آگاهی و اعتقاد کامل به مسائل انضباطی به انجام وظیفه مشغول باشند. در این راستا اطلاع‌رسانی و آگاهی دادن به کارکنان جمعی پیرامون چگونگی انجام امور انتظامی، در کنار حفظ و پایبندی

به مسائل انضباطی در برخورد با مسائل اجتماعی از اهم وظایف سازمانی مدیران و فرماندهان محسوب می‌شود. در صورت در نظر نگرفتن این مهم، اجرای وظایف و مسئولیت‌های آنان در برخورد با حوزه اجتماعی و جامعه مدنی دچار خدشه شده و آنان را دچار سردرگمی می‌کند و در نهایت انضباط کاری مخدوش و رفته رفته از فرآیند امور حذف می‌گردد و بی‌نظمی در سیستم حاکم می‌شود.

علل و انگیزه‌های زیادی در کاهش سطح انضباط کارکنان مؤثر است. یکی از مهم‌ترین این علل، می‌تواند بی‌توجهی به ایفای نقش فرماندهان، مدیران و رؤسای نیروی انتظامی در تبیین و استمرار آموزش‌های انضباطی باشد. لذا به نظر می‌رسد مهم‌ترین و با ارزش‌ترین وظیفه فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی، نقشی است که آن‌ها می‌توانند در جهت تقویت مبانی انضباطی کارکنان در دوران خدمت خود ایفا کنند.

در اینجا به اختصار به توضیح مفاهیم «انضباط»، «آیین نامه انضباطی» و «نقش» می‌پردازیم.

## انضباط

ایجاد و حفظ نظم در امور، لازمه زندگی اجتماعی انسان‌هاست. انضباط، روح، پایه و اساس فرمانبرداری، کار بهینه، توانایی رفتار و نشانه آشکار از احترامی است که طبق توافق‌های پایدار بین سازمان و کارکنان رعایت می‌شود (شفر و اوت، ۱۳۸۱). ایجاد نظم و انضباط در همه سازمان‌ها برای نزدیک شدن به اهداف خود جزء دغدغه مدیران و مسئولان آن سازمان است. این امر در نیروهای مسلح هر کشور، به دلیل مأموریت‌های خطیر و حساس برای ایجاد و حفظ امنیت، بیشتر مورد توجه فرماندهان و مدیران عالی قرار می‌گیرد. به علت اینکه عمده مأموریت نیروهای انتظامی در جهت ایجاد و حفظ امنیت، در معرض دید مردم قرار می‌گیرید، وجود انضباط محسوس تر می‌نماید. انضباط در هر جامعه و سازمانی لازمه و شرط اولیه توسعه و ابزار اصلی برای بهره‌وری است. اصولاً نیروهای مسلح با رعایت نظم و سلسله مراتب سازمانی معنا و مفهوم پیدا می‌کنند و در اذهان عموم جامعه دو مقوله انضباط و نیروهای مسلح تداعی کننده یکدیگر هستند. لذا سازمانی که از انسجام و نظم مناسبی برخوردار نباشد و کارکنان آن فاقد انضباط فردی باشند، نمی‌تواند به طور مؤثر مجری برقراری نظم و امنیت در جامعه باشد.

به کارگیری بعضی از اشکال انضباط به عنوان جزئی از مسئولیت‌های مدیران نیروهای انتظامی، در طول مسیر شغلی شان می‌باشد. هرچند وقت یکبار و تحت شرایطی، موضوع انضباط مورد توجه افراد و خط مشی سازمانی قرار می‌گیرد. مدیران باید آماده باشند تا در وقت لازم، این مسئولیتی را که به عهده آن‌ها گذاشته شده است اجرا کنند (بنت و هس، ۱۳۸۰: ۱۶۱). یکی از مؤثرترین عناصر در ایجاد و

بهبود انضباط در سازمان نقشی است که خود مدیر در آن سازمان ایفا می‌کند. «مسئولیت اصلی حفظ انضباط در واحد، بر عهده سرپرست و ناظر مستقیم واحدهای صفی است. او مسئول است که کارکنان را وادار به اطاعت و فرمانبرداری از مقررات سازمان کند؛ حتی اگر شخصاً چنین تمایلی هم نداشته باشند» (آیانون، ۱۳۷۶: ۱۸۷). هدف کلی انضباط، «تسهیل در هماهنگی تلاش و کوشش[ها]، رشد خویشتن داری و منش و شخصیت و ترویج نظم و بازدهی» است (آیانون، ۱۳۷۶: ۱۸۷). نظم و انضباط از مقوله‌هایی است که در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد و نظر دانشمندان و پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵؛ هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰).

از مجموع تعاریف، انواع و اهمیت انضباط در منابع مختلف، یک نکته مشترک را می‌توان استنباط کرد: انضباط به معنای عام آن هدف نیست، بلکه وسیله و ابزاری است برای رسیدن به هدفی برتر به نام نظم. «انضباط هنجار است؛ در حقیقت میزان و خط کشی است که با آن رفتارها سنجیده می‌شود و برآیند آن نظم موجود در یک سازمان یا جامعه می‌باشد.» (صارمی، ۱۳۸۴). «انضباط آموزشی است که از آن انتظار می‌رود موجب یک رفتار مطلوب و کنترل شده گردد. انضباط را می‌توان شکلی از اطاعت داوطلبانه از دستورها، فرمان‌ها و رفتارهای مورد انتظار تعریف کرد» (بنت و هس، ۱۳۸۰). «انضباط ابزاری جهت اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان توسط سرپرست می‌باشد.» (سید جوادین، ۱۳۸۱). یکی از فواید به کارگیری هر ابزاری، افزایش سرعت، حصول اطمینان از کارکرد دستگاه و کاهش انرژی مصرفی در افراد است. پس انضباط را می‌توان راه و روشی برای کاهش هزینه‌های اضافی در سازمان‌ها تلقی کرد. مدیران و فرماندهان پس از صدور دستور باید اطمینان خاطر داشته باشند که دستورشان تا به آخر و مطابق نظر آنان و بدون کم و کاست اجرا می‌شود. به این جهت فرماندهان و مدیران، ابزار گوناگونی را برای حصول اطمینان از سیر درست انجام امور سازمان به کار می‌گیرند؛ مانند به کارگیری دستگاه‌های کنترل و نظارت. اما کم هزینه‌ترین این ابزار، انضباط است و این قاعده در تمامی سازمان‌ها و حتی امور روزمره نیز جاری است.

### آیین نامه انضباطی

آیین نامه انضباطی، دستورالعمل اجرایی انضباط در نیروهای مسلح از جمله نیروی انتظامی می‌باشد. «انضباط، التزام عملی به ولایت فقیه، آداب و سنن و احکام اسلامی و تبعیت از فرامین [فرمان‌های] مقام معظم فرماندهی کل قوا، قوانین و مقررات و دستورات [دستورهای] سلسله مراتب فرماندهان، رؤسا و مدیران است.» (ماده ۶ آیین نامه انضباطی). طبق ماده ۷ همین آیین نامه، انضباط دارای دو جنبه معنوی و ظاهری است. در ماده ۸ آیین نامه مزبور آمده است: «جنبه معنوی انضباط در اثر ایمان و

اعتقاد به خدا و مبانی دین مبین اسلام و انجام فرایض دینی و پایبند بودن به احکام و ارزش‌های اخلاقی اسلامی، احساس مسئولیت معنوی در قبال نظام حکومت اسلامی، میهن و ملت ایثارگر ایران، قانون و وظایف محوله، اعتقاد به منطقی و عادلانه بودن مقررات و اعتماد به فرماندهان، رؤسا و مدیران و همکاران در پرسنل [کارکنان] به وجود می‌آید؛ به طوری که اگر تمام نظارت‌ها برداشته شود، جنبه معنوی انضباط همچنان پابرجا و برقرار می‌ماند.» جنبه معنوی انضباط، پایه و اساس تربیت نیروهای مسلح مکتبی، فداکار و وظیفه شناس را تشکیل می‌دهد. ماده ۹ آیین نامه، انضباط ظاهری را چنین تعریف می‌کند: «جنبه ظاهری انضباط با حفظ احترامات و آراستگی ظاهری، دقت در اجرای قوانین، مقررات و دستورات [دستورها] تحقق می‌یابد. در ماده ۱۴ آیین نامه مذکور در باره اصول شرافت سربازی آمده است و در بند ج آن چنین آمده است: «من دستورات [دستورهای] فرماندهان، رؤسا و مدیران خود را اطاعت می‌کنم.» و نیز بند ح که بیان می‌دارد: «من وظایف خود را با جدیت و صداقت انجام می‌دهم.» از این مطالب چنین نتیجه‌گیری می‌شود که تک تک کارکنان نیروهای مسلح در امر انضباط، مسئول می‌باشند؛ چنانچه فصل پنجم آیین نامه انضباطی مسئولیت و وظایف کارکنان نیروهای مسلح را بر شمرده و در ماده ۴۳ این آیین نامه آمده است: «هر یک از پرسنل نیروهای مسلح باید باتقوا، متعهد، ایثارگر، باانضباط، شجاع و تابع قوانین و مقررات بوده و در راه انجام وظیفه محوله از فداکردن جان خویش دریغ ننماید.» هم چنین در ماده ۴۴ تأکید شده است که: «هر یک از پرسنل [کارکنان] نیروهای مسلح بایستی وظیفه خود را خوب بشناسد و آیین نامه‌ها و مقررات مربوطه را به طور کامل و با نهایت علاقه فرا گیرد و آن‌ها را با دقت به مرحله اجرا در آورد.»

در این راستا مسئولیت فرماندهان، رؤسا و مدیران از اهمیت به سزایی برخوردار است. فصل ششم آیین نامه مزبور به طور تفصیلی به شرح وظایف عمومی فرماندهان، رؤسا و مدیران می‌پردازد. ماده ۱۰ این آیین نامه تصریح می‌کند که فرماندهان، رؤسا و مدیران، مسئول برقراری انضباط هستند و کلیه کارکنان تابعه موظف اند برابر قوانین و مقررات، آنان را در برقراری انضباط یاری کنند.

### نقش‌های مدیریتی

فرماندهان و مدیران برای اجرای وظایف خود نقش‌هایی را اجرا می‌نمایند که در رفتار و فعالیت‌های روزانه آن‌ها متجلی می‌شود. برخی از صاحب نظران این ابعاد رفتاری مدیران را به عنوان «نقش‌های مدیریتی» معرفی کرده‌اند. نقش‌ها، به آن رفتاری اطلاق می‌شود که دیگران، از دارنده یک منزلت معین، انتظار دارند. اشخاصی که ما برایشان ارزش ویژه‌ای قایل می‌شویم و از رفتارشان سرمشق می‌گیریم، در حقیقت همان «الگوهای نقش» نامیده می‌شوند. بدین ترتیب هر فردی که نقش معینی را دارد، از رفتار الگوی نقش خود سرمشق می‌گیرد. برای آنکه شخصی

نقشی را به درستی ایفا کند، باید شخصیتی را دارا باشد که برای ایفای آن نقش متناسب است.

در باره نقش‌های مدیریتی دانشمندان مختلفی نظر داده‌اند؛ از جمله: مینتزربرگ (غفاریان، ۱۳۷۹: ۲۶)، آدیزیس (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰: ۱۰؛ رضائیان، ۱۳۸۴: ۷۷-۷۸)، کوئین و همکاران (آزروهوش، ۱۳۷۹: ۳۷) (غفاریان، ۱۳۷۹) و گاری یوکی (غفاریان، ۱۳۷۹: ۳۶). خلاصه نقش‌های مدیریت از نظر پژوهشگران نامبرده در جدول ۱ آمده است. نظریه نقش‌های مدیریتی مینتزربرگ تا به امروز به عنوان یکی از پذیرفته شده ترین الگوهای رفتار مدیریت مورد رجوع و استفاده محققان قرار گرفته است که در این پژوهش از آن استفاده شده است.

جدول ۱- مقایسه انواع نقش‌های مدیریتی از نظر پژوهشگران مختلف

مینتزربرگ	آدیزیس	کوبین و همکاران	گاری یوکی
ارتباطی	تولیدی	روابط انسانی	روابط انسانی
اطلاعاتی	اجرایی	بهره‌وری	شبکه‌سازی
تصمیم‌گیری	ابداعی	سازماندهی	سنتی مدیریتی
	ترکیبی	انطباقی سازمان	تصمیم‌گیری
			اطلاعات

مینتزربرگ در سال ۱۹۷۳ نتایج مطالعات بر روی فعالیت‌های مدیران اجرایی را ارائه داد. وی برای رفتار مدیران ۱۰ نقش مدیریتی معرفی کرد (جدول ۳) و بر این باور بود که علی‌رغم تفاوت سازمان‌ها و مدیران، این نقش‌ها در کارهای مدیران مشترک است (غفاریان، ۱۳۷۹: ۲۶). مینتزربرگ این ۱۰ نقش را در سه گروه «نقش‌های ارتباطی، نقش‌های اطلاعاتی و نقش‌های تصمیم‌گیری» طبقه‌بندی کرد. نظریه مینتزربرگ نگرش ملموس تری از رفتارهای مدیریتی ارائه می‌کند. خود او در این خصوص می‌گوید: «اگر از یک مدیر سؤال شود که وی چه کارهایی را انجام می‌دهد، احتمالاً در پاسخ خواهد گفت: برنامه ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگ‌سازی و ... حال اگر به آنچه او انجام می‌دهد بنگرید، تعجب نکنید که هیچ‌یک از موارد گفته شده را در کارهای او مشاهده نخواهید کرد.» مینتزربرگ معتقد است: «کار روزانه مدیریت عبارت است از مجموعه‌ای از نقش‌ها که مدیران به خوبی از عهده انجام آن برمی‌آیند» (ایران نژاد، ۱۳۸۱). او اشاره می‌کند که همه مدیران الزاماً نباید همه نقش‌ها را ایفا نمایند، ولی همواره در کارکرد آن‌ها به تناسب نوع کار، برخی از این نقش‌ها وجود دارد. لذا می‌توان نقش‌های مدیریتی (مینتزربرگ) را اجزای عملیاتی فعالیت‌های مدیریتی (سازمان‌دهی، برنامه ریزی، کنترل و نظارت، هدایت و تصمیم‌گیری) به شمار آورد.

این پژوهش در پی شناسایی نقش‌های مؤثر فرماندهان در تقویت مبانی انضباطی کارکنان و تبیین رابطه ایفای نقش‌های فرماندهان با تقویت مبانی انضباطی کارکنان است و در راستای این دو هدف عمده، در پی تبیین نقش‌های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری مؤثر بر تقویت مبانی انضباطی کارکنان (بر اساس الگوی نقش‌های مینتزبرگ و مبانی انضباطی) و بیان اولویت‌های این نقش‌های مؤثر بر تقویت مبانی انضباطی کارکنان می‌باشد.

### مواد و روش‌ها

نوع پژوهش، کاربردی و روش آن همبستگی است. جامعه مورد پژوهش، کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ هستند. با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه بندی شده، ۱۰۰ نفر نمونه در تابستان ۱۳۸۴ انتخاب گردیدند. از میان پنج منطقه شمال، جنوب، غرب، شرق و مرکز، منطقه مرکزی با ۱۶ کلانتری و از میان ۱۶ کلانتری، ۱۰ کلانتری انتخاب شدند و در هر کلانتری ۱۰ نفر از کارکنان درجه دار، افسر جز و افسر ارشد به طور تصادفی ساده انتخاب گردیدند. همچنین ۲۰ نفر از مسئولانی که به نحوی مرتبط با امور جاری کلانتری‌ها بودند و یا فرماندهان و مسئولانی که در زمان گذشته نزدیک در تهران بزرگ شغل اجرایی داشتند، نیز جزء نمونه جامعه بودند. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه خودساخته با دو دسته شاخص است که در این مورد ۲۳ سوال طرح شد: گروه اول، ۱۰ شاخص نقش‌های مدیریتی فرماندهان (برگرفته از الگوی نقش‌های مینتزبرگ) و گروه دوم، ۱۳ شاخص مسئولیت‌های انضباطی فرماندهان (برگرفته از آیین‌نامه انضباطی) می‌باشد (جدول ۲). روایی پرسشنامه اولیه به صورت آزمایشی در چند کلانتری به مورد اجرا گذاشته شد (ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha = 0.9036$ ). سوالات مبهم با نظر استادان و کارشناسان، اصلاح و پرسشنامه نهایی مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل یافته از آمار توصیفی و آمار استنباطی (میانگین یک نمونه‌ای و آزمون تحلیل واریانس فریدمن) استفاده شده است. نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ بر وظایف و مسئولیت‌هایی که آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح برای فرماندهان و مدیران در راستای تقویت مبانی انضباطی کارکنان قایل شد، به سه گروه ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری تقسیم بندی شده است (جدول ۳).

جدول ۲- انواع شاخص‌های مورد بررسی پژوهش

گروه اول: نقش‌های مدیریتی فرماندهان	
نقش‌های ارتباطی	نقش رئیس تشریفات نقش رهبر نقش رابط
نقش‌های اطلاعاتی	نقش نظاره‌گر نقش توزیع‌گر اطلاعات نقش سخنگو
نقش‌های تصمیم‌گیری	نقش کارآفرین نقش حلال مشکلات نقش تخصیص‌گر منابع نقش مذاکره‌گر
گروه دوم: مسئولیت‌های انضباطی فرماندهان	
مسئولیت‌های انضباطی - ارتباطی	برقراری رابطه صحیح فرماندهان با اجزای سازمان نمونه و الگو بودن پی بردن به علل هر گونه بی انضباطی و جلوگیری از آن تقویت حس اعتقاد وفاداری به دین اسلام و میهن اسلامی
مسئولیت‌های انضباطی - اطلاعاتی	صدور دستورالعمل‌های تکمیلی و روش‌های جاری تلاش در جهت تعالی بخشیدن به شخصیت اسلامی و انسانی حفظ و ارتقای روحیه کارکنان و تعلیم تربیت کارکنان لایق و مستعد کنترل و نظارت در یگان ارائه انواع آموزش‌های مورد نیاز در یگان
مسئولیت‌های انضباطی - تصمیم‌گیری	مسئولیت مستقیم برقراری انضباط حفظ و اعتلای آمادگی رزمی و بالابردن سطح انضباط در یگان دریافت و تقسیم صحیح و به موقع استحقاقی کارکنان حفظ استعداد رزمی و کارایی یگان اجرای دقیق روش‌های تعمیر و نگهداری در سازمان



جدول ۳- نقش‌های مدیریتی مینتزرگ\*

الف- نقش‌های ارتباطی	
<b>رئیس تشریفات</b>	مدیر در این نقش به عنوان نماینده سازمان عمل می‌کند. شرکت در محافل، مجالس، میهمانی‌های رسمی اتحادیه‌ها و... از این جمله هستند.
<b>رهبر</b>	مدیر در این نقش با زیرمجموعه ارتباط برقرار می‌کند و موجبات رشد و افزایش انگیزه آنان را فراهم می‌آورد. این نقش بیشتر بر ابعاد اجتماعی و انسان شناسی متمرکز و کمتر متوجه ابعاد مأموریتی سازمان است.
<b>رابط</b>	مدیر در این نقش اطلاعات مورد نیاز سازمان را از طریق شرکت در شبکه‌های ارتباطات فراهم می‌آورد. شرکت در انجمن‌های حرفه‌ای، جلسات غیررسمی، صرف ناهار و شرکت در باشگاه‌های مدیریتی برخی از این امور هستند.
ب- نقش‌های اطلاعاتی	
<b>نظاره گر</b>	مدیر در این نقش با دریافت حساب شده اطلاعات داخلی و خارجی سازمان، بر عملکرد سازمان و حوادث خارج از آن نظارت می‌کند. مدیر برای ایفای این نقش باید سیستم اطلاعات ایجاد نماید.
<b>توزیع گر اطلاعات</b>	مدیر در این نقش اطلاعات واقعی و بازارش(داخلی و خارجی) را به زیرمجموعه‌های خود منتقل می‌کند. سخنرانی‌ها و جلسات ارسال یادداشت و یا مذاکرات رو در رو، برخی از ابزار ایفای این نقش هستند.
<b>سخنگو</b>	مدیر در این نقش اطلاعاتی را راجع به عملکرد و برنامه‌های سازمان در اختیار مراجع خارج از سازمان می‌گذارد. گزارش‌های سالیانه، تبلیغات و ارائه سخنرانی برخی از این موارد هستند.
ج- نقش‌های تصمیم گیری	
<b>کارآفرین</b>	مدیر در این نقش منشأ آغاز تحولات سازمانی به شمار می‌رود. به کارگیری فناوری جدید در سازمان، درک و پیاده سازی نظامات جدید مدیریتی از جمله مصادیق این نقش هستند.
<b>حلال مشکلات</b>	پرداختن به مشکلات کاری سازمان و رفع آن‌ها از جمله نقش‌های مهم مدیریتی است، مشکلات نیروی انسانی، منابع حیاتی سازمان، کیفیت و یا کمیت تولیدات برخی از این موارد هستند.
<b>تخصیص دهنده منابع</b>	مدیر در این نقش چگونگی به کارگیری منابع کمیاب سازمان را کنترل می‌کند. تخصیص بودجه، نیروی انسانی و امکانات ویژه از مصادیق ایفای این نقش هستند.
<b>مذاکره گر</b>	این نقش مدیریتی شامل فعالیت‌های مذاکراتی با سایر سازمان‌هاست. مذاکره با مدیران زیر مجموعه و رؤسا نیز از این جمله می‌باشد.

جدول ۴- طبق نقش‌های مدیریتی مینتزیبرگ با وظایف و مسئولیت‌های فرماندهان در آیین نامه انضباطی

گروه نقش‌ها	ریزنقش‌ها	مصادیق رفتاری در کلاتری	مواد آیین نامه انضباطی	وظایف فرماندهان	محورهای مسئولیت فرماندهان
نقش‌های ارتباطی مدیران	رهبر	الگوهای رفتاری	۵۷	نمونه و الگو بودن	مسئولیت‌های ارتباطی فرماندهان
		تعامل و تبادل نظر با کارکنان	۵۵	پی بردن به علل هر گونه بی انضباطی	
	ارتباط‌های غیراداری	مقدمه	برقراری رابطه صحیح		
	رئیس تشریفات	مراسم صبحگاه	۵۸	تقویت حس اعتقاد و وفاداری به اسلام و میهن	
		سایر مراسم انتظامی و رسمی			
رابط	شرکت در جلسات ارتباط با خارج از سازمان	۵۶	گزارش پیشنهادها، ضروری برای حفظ استعداد رزمی و کارایی یگان		
نقش‌های اطلاعاتی مدیران	نظاره گر	نظارت و مراقبت	۵۳	کنترل و نظارت مداوم بر اجرای مقررات، اعمال تنبیهات و تشویقات	مسئولیت‌های اطلاعاتی فرماندهان
		بازدیدهای ناگهانی	۶۴	قرارداشتن در جریان وضع جاری یگان	
				بازدیدهای رسمی	
	توزیع گر اطلاعات	ارائه آموزش‌های نظری و عملی	۵۹ ۶۳	ارائه انواع آموزش‌های مورد نیاز یگان	
		سخنگو	انتقال اطلاعات	۲۵	صدور دستورالعمل و روش‌های جاری
برگزاری جلسات پرسش و پاسخ	۵۲		کوشش در جهت حفظ و ارتقای روحیه کارکنان		
ایراد سخنرانی، تبلیغات و ارائه گزارش	۶۳ ۱۳		همکاری با ع. س و حفا در زمینه رشد فرهنگ اسلامی، گزارش به رده بالا		

بقیه جدول ۴

گروه نقش‌ها	ریز نقش‌ها	مصادیق رفتاری در کلاتری	مواد آیین نامه انضباطی	وظایف فرماندهان	محورهای مسئولیت فرماندهان
نقش‌های تصمیم‌گیری مدیران	کارآفرین	ارائه تجهیزات جدید، نوآوری و تغییرات نظام‌های جدید مدیریتی	۳۰ ۴۶	به کاراندازی قدرت ابتکار، ابراز توانایی و رشادت	مسئولیت‌های تصمیم‌گیری فرماندهان
	حلال مشکلات	پرداختن به مشکلات کاری سازمان	۲۹ ۳۲	صدور دستور العمل، محول کردن اختیار انتخاب راهکار به کارکنان، دخالت در جزئیات	
	تخصیص گر منابع	تخصیص بودجه، نیروی انسانی و امکانات ویژه	۶۰	دریافت و تقسیم صحیح و به موقع استحقاقی کارکنان	
	مذاکره گر	تشکیل جلسات مذاکره با مدیران زیر مجموعه	۲۶	صدور دستورهای هماهنگی	

به منظور تفهیم هر چه بهتر جدول «۴» طراحی شده، مدل تحقیق در صفحه بعد ارائه شده است.

### مدل تحقیق



### یافته‌ها

نتایج به دست آمده از ویژگی‌های نمونه مورد مطالعه نشان داد که ۹ درصد افراد درجه سرتیپ دوم، ۲۵/۶ درصد افسر ارشد، ۴۷ درصد افسر جزء و ۲۶/۵ درصد درجه دار بودند. میانگین سنی آن‌ها ۳۳/۴ سال و انحراف معیار آن ۷/۷ است. میزان تحصیلات حدود ۵۵ درصد افراد کارشناسی و بالاتر، میانگین سابقه خدمت در ناجا ۱۲/۶ سال و انحراف معیار آن ۸/۳ می باشد. میانگین سابقه خدمت در کلانتری در زمان پژوهش حدود ۳ سال بوده است.

بین ایفای نقش ارتباطی فرماندهان با تقویت مبانی انضباطی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد ( $p < .0000$ ). با توجه به میانگین‌های رتبه ای می توان این شاخص‌ها را از لحاظ تأثیر آن‌ها در تقویت مبانی انضباطی کارکنان به صورت جدول «۵» اولویت بندی کرد.

جدول ۵ - اولویت بندی شاخص‌های ارتباطی فرماندهان بر اساس میزان تأثیر در تقویت مبانی انضباطی کارکنان

میانگین رتبه ای	شاخص
۴/۷۵	۱ وضعیت ظاهری فرماندهان و رؤسا
۴/۷۱	۲ الگوهای رفتاری فرماندهان و رؤسا
۴/۵۸	۳ ارتباط‌های عاطفی و پدرانۀ فرماندهان
۴/۱۸	۴ ایجاد روابط دوستانه و صمیمانه بین همکاران در کلانتری توسط رئیس
۳/۷۸	۵ حضور شخص فرمانده در مأموریت‌های انتظامی کلانتری
۳/۳۰	۶ اجرای مراسم صبحگاه
۲/۷۰	۷ رفتار فرمانده یا رئیس در مراسم اعیاد، جشن‌ها و مراسم مذهبی

بین ایفای نقش اطلاعاتی فرماندهان با تقویت مبانی انضباطی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد ( $p < .0000$ )؛ یعنی با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت ایفای نقش اطلاعاتی فرماندهان در تقویت مبانی انضباطی کارکنان مؤثر است. با توجه به میانگین‌های رتبه ای می توان این شاخص‌ها را از لحاظ تأثیر آن‌ها در تقویت مبانی انضباطی کارکنان به صورت جدول ۶ اولویت بندی نمود.

**جدول ۶- اولویت بندی شاخص‌های اطلاعاتی فرماندهان بر اساس میزان تأثیر در تقویت مبانی انضباطی کارکنان**

میانگین رتبه ای	شاخص	
۶/۰۰	نظارت و مراقبت مدیران	۱
۵/۴۹	بازدیدهای ناگهانی و غیرمترقبه	۲
۴/۵۲	بازدیدهای رسمی	۳
۴/۵۰	صدور دستور العمل، ابلاغیه و روش‌های جاری	۴
۴/۴۴	آموزش‌های عملی مبانی انضباطی	۵
۳/۹۷	آموزش‌های نظری	۶
۳/۷۰	برگزاری جلسات پرسش و پاسخ انتقال تجارب و سخنرانی توسط فرماندهان	۷
۳/۳۹	تبلیغات و توزیع بروشورهای انضباطی	۸

بین ایفای نقش تصمیم‌گیری فرماندهان با تقویت مبانی انضباطی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد ( $p < .0000$ )؛ با توجه به میانگین رتبه ای شاخص‌ها از لحاظ تأثیر آن‌ها در تقویت مبانی انضباطی کارکنان به صورت جدول «۷» اولویت بندی شده است.

**جدول ۷- اولویت بندی شاخص‌های تصمیم‌گیری فرماندهان بر اساس میزان تأثیر آن‌ها در تقویت مبانی انضباطی کارکنان**

میانگین رتبه ای	شاخص	
۶/۰۰	تشویقات انضباطی	۱
۵/۱۵	توزیع به موقع استحقاقی کارکنان	۲
۴/۹۷	محیط فیزیکی مناسب و تناسب محل خدمت	۳
۴/۷۷	توزیع و به کارگیری مناسب نیروی انسانی در کلانتری	۴
۴/۵۰	به کارگیری تجهیزات و فناوری جدید در کلانتری	۵
۴/۰۳	تنبیهات انضباطی	۶
۳/۷۳	به کارگیری قوه ابتکار در اداره امور کلانتری	۷
۲/۸۴	ارسال پرونده کارکنان مجرم به مراجع قضایی	۸

نقش ارتباطی از اولویت بیشتری نسبت به سایر نقش‌های فرماندهان از اولویت بیشتری برخوردار است ( $p < /0.000$ )؛ بین اولویت تأثیر نقش‌ها در تقویت مبانی انضباطی کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد که با توجه به میانگین‌های رتبه‌ای می‌توان این نقش‌ها را به صورت جدول «۸» اولویت بندی کرد.

**جدول ۸- اولویت بندی نقش‌های فرماندهان بر اساس میزان تأثیر در تقویت مبانی انضباطی کارکنان**

میانگین رتبه ای	نقش‌ها	
۲/۵۷	نقش‌های ارتباطی فرماندهان	۱
۱/۹۰	نقش‌های تصمیم‌گیری	۲
۱/۵۳	نقش‌های اطلاعاتی	۳

نقطه نظرات کارشناسان و مسئولان استخراج شده از مصاحبه پیرامون نقش‌های مدیران و فرماندهان کلانتری‌ها در جدول «۹»، خلاصه شده است.

**جدول ۹- تطبیق نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ با نقطه نظرات متخصصان و کارشناسان مسائل انضباطی**

نقش	ریزنقش	نظر کارشناسان
رئیس تشریفات		برگزاری مراسم صبحگاه یکی از مهم‌ترین راه‌های ارتباطی بین فرماندهان و کارکنان است. فرمانده طی مراسم صبحگاه با ایفای نقش یک پدر خانواده بهترین نوع ارتباط را با زیردستان برقرار می‌کند.
		انضباط فرمانده در حضور فرمانده، اعمال حضور، آراستگی ظاهر و فراهم کردن زمینه‌ها نمود پیدا می‌کند. دوست داشتن و محبت به زیردستان خیلی مهم است.
رهبر		انضباط از خود فرمانده شروع می‌شود و فرمانده اول و وسط و آخر انضباط است. فرمانده باید مرجع زیردستان باشد.
		نقش فرماندهان در انضباط پذیری کارکنان به نوعی نقش امام و مأموم است.
رابط		در نیروهای مسلح اساساً فرماندهان نقش فداکارانه نسبت به پرسنل زیردست و همچنین کلیه کارکنان با یکدیگر دارند. به این ترتیب، نوعی ارتباط عمیق عاطفی بین کارکنان و رئیس برقرار می‌گردد که در انضباط بسیار تأثیرگذار است.
		هر سیستمی متأثر از محیط‌های درونی و بیرونی است؛ به عنوان مثال اگر یک مأمور آگاهی در برخورد با یک قاضی بی انضباطی زیادی ببیند، این بی انضباطی قاضی روی او تأثیر می‌گذارد.

نقش‌های اطلاعاتی	نظاره گر	تقویت نظارت و بازرسی بر زیرمجموعه مبانی انضباطی را مستحکم می‌کند. گاهی اعتماد ما به رؤسا موجب می‌شود تا نظارت و کنترل را از یاد ببریم که این امر موجب رهاشدن آن‌ها می‌شود؛ این شیوه غلط است. برای ارزیابی باید اول استاندارد داشت تا کسی به خاطر کار کوچکی که کرده طلبکار ما نشود و دیگری به خاطر کار بزرگی هم که انجام داده، طبق استاندارد باید تشویق شود. گاهی نه تنها تشویق نمی‌گردد، شاید برخی اوقات تنبیه هم بشود.
	توزیع گر اطلاعات	فرماندهان باید طوری رفتار کنند که همه زیردستانشان نسبت به امور مربوطه آگاهی کامل یابند؛ به عبارتی دیگر، فرمانده باید اخبار و اطلاعات را به موقع به آگاهی کارکنانش برساند. این امر باعث می‌شود تا کارکنان نسبت به مسائل سازمانی احساس وظیفه کنند و احساس وظیفه باعث ایجاد انضباط شود.
	سخنگو	فرمانده باید خوبی‌ها و بدی‌های سازمان خود را به جا و به موقع برای مسئولان بدون کم و زیاد بیان کند. نگفتن حقایق، مشکل انضباط را حل نمی‌کند. باید مسائل سازمان را ریز و درشت برای افراد مافوق بیان کرد و برای آن‌ها چاره‌ای اندیشید.
نقش‌های تصمیم‌گیری	کار آفرین	تقسیم کار بین کارکنان یکی از الزامات انضباط است. هر کس باید در سازمان کار خود را به خوبی بداند و به آن عمل کند. این یعنی بخشی از انضباط. کسی نباید از حجم بالای کار اذیت شود و در همان حال دیگری از بیکاری به یاوه گویی بپردازد. این امر باعث دلسردی کارکنان و تضعیف مبانی انضباطی می‌شود.
	حلال مشکلات	فرمانده باید عادل باشد؛ دلسوز زیردستان باشد، برای زیردستان احترام قایل باشد و در عین حال نسبت به کارش دانش و تخصص داشته باشد. فرمانده باید با حوصله به مشکل کارکنان گوش کرده و نهایت سعی خود را در حل مشکل آنان بپردازد تا زیردستان به او ایمان آورند.
	تخصیص دهنده منابع	فرمانده باید بتواند تمایلات افراد را شناسایی و آن‌ها را درک نماید و کمک کند تا کارکنان زیردست هم تمایلات درست و نادرست را تشخیص دهند. باید توجه داشت که در فراهم کردن زمینه اجرای انضباط مسائل زیادی دست اندرکار هستند؛ به طور مثال وضعیت فیزیکی یک محل کار. حجم کار آن فضای فیزیکی در کلانتری‌ها به نحوی تدارک دیده شود که ضمن آنکه خود هندهندسه از نظم و انضباط لازم برخوردار است دید رؤسا را نسبت به زیردستان کامل نماید.
	مذاکره گر	برگزاری جلسات با کارکنان تنها نباید منحصر به مافوق‌ها باشد. باید با زیردستان نیز جلسه گذاشت و با آن‌ها در امور سازمان به مذاکره پرداخت. این کار باعث می‌شود تا کارکنان در اداره امور احساس مشارکت کنند و این احساس یعنی تحقق بخشی از انضباط سازمانی.



## بحث

برقراری انضباط در نیروی انتظامی به ویژه در میان کارکنان کلانتری‌ها که به طور مستقیم با اقبال مختلف مردم در ارتباط هستند، اهمیت زیادی داشته و می‌تواند چهره پلیس را در اجرای صحیح مأموریت‌ها خوب جلوه دهد. یکی از عواملی که می‌تواند در برقراری و ارتقای انضباط کارکنان مؤثر باشد، نقش فرماندهان و مدیران است. مینتزبرگ، نقش‌های مدیران را به سه گروه تقسیم کرده است: نقش‌های ارتباطی، نقش‌های اطلاعاتی و نقش‌های تصمیم‌گیری.

براساس یافته‌های این پژوهش، نقش‌های ارتباطی فرماندهان با تقویت مبانی انضباطی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. میزان تأثیر هفت شاخص از نقش‌های ارتباطی فرماندهان (به دست آمده از آیین نامه انضباطی) در انضباط پذیری کارکنان به ترتیب اولویت (براساس میانگین رتبه ای) عبارت‌اند: وضعیت ظاهری فرماندهان و مدیران (۴/۷۵)، الگوهای رفتاری فرماندهان و مدیران و رؤسا (۴/۷۱)، ارتباط‌های عاطفی و پدران (۴/۵۸)، ایجاد روابط دوستانه بین همکاران در کلانتری‌ها 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 الگوهای رفتاری، ارتباط‌های عاطفی و پدران و ایجاد روابط دوستانه و صمیمانه بین همکاران در کلانتری‌ها توسط رئیس، بیشتر از حضور شخص فرمانده در مأموریت‌های انتظامی، اجرای مراسم صبحگاه و حضور فرمانده در مراسم، اعیاد، جشن‌ها و مراسم مذهبی در انضباط پذیری کارکنان تأثیر دارد.

این امر بیانگر آن است که آنچه بیشترین تأثیر را در تقویت مبانی انضباطی کارکنان دارد، در وهله نخست وضعیت ظاهری و الگوهای رفتاری مناسب، ایجاد روابط دوستانه و صمیمانه بین همکاران است؛ به عبارت دیگر، کارکنان در وهله نخست با مشاهده ظاهر فرمانده و مشاهده الگوهای رفتاری وی، همچنین نحوه ارتباطات دوستانه و صمیمانه او با تأثیر پذیری از وی و تأسی به رفتار از آن‌ها الگو برداری کرده و از آن‌ها دنباله روی می‌کنند. حال چنانچه فرمانده، مدیر یا رئیس با اعتقاد کامل به رفتارهای انضباطی به عنوان الگوی مجسم نظم و انضباط رفتاری مناسب با کارکنان زبردست داشته باشد، به خودی خود، کارکنان وی را به عنوان سمبل انضباط پذیرفته و از رفتار وی تبعیت خواهند داشت؛ یعنی کارکنان هم منضبط خواهند شد. در حالی که فرماندهان، مدیران و رؤسا نباید از نقشی که در قبال اجرای مستمر مراسم صبحگاه، حضور شخص فرمانده در مأموریت‌های انتظامی، و شرکت در مراسم، اعیاد، جشن‌ها و میهمانی‌ها، بر عهده آنان گذارده شده است، غفلت کنند؛ زیرا این شاخص‌ها پس از شاخص‌های مذکور در بند قبلی در اولویت بعدی انضباط پذیری

کارکنان قرار دارند.

لذا توصیه می‌گردد تا فرماندهان، مدیران و رؤسا حساسیت ویژه به نقشی که در انضباط پذیری کارکنان بر عهده دارند، بیشترین توجه خود را به نمونه و الگو بودن، ارائه رفتار و ظواهر مناسب و ایجاد روابط دوستانه معطوف کنند، تا موجبات رشد و انگیزه آنان را در انضباط پذیری فراهم نمایند. پس برای تقویت مبانی تقویت انضباطی بر اساس نقش‌های ارتباطی یک فرمانده باید این موارد را در نظر گرفت:

## ۱. نقش‌های ارتباطی

### الف- نقش رهبر

۱) وضعیت ظاهری و الگوهای رفتاری: در ایفای این نقش، فرمانده به عنوان الگو و مظهر نظم و انضباط سرمشق زیردستان قرار می‌گیرد و زیردستان با مشاهده ظاهر و رفتار فرمانده و مدیر خود، عیناً از آن الگوبرداری می‌کنند. تأثیری که مدیر یا فرمانده بر روح و روان همکاران خود می‌گذارد، موقعیت تربیتی او را بیشتر می‌کند. آنان که در یک مجموعه با مدیر کار می‌کنند و از او دستور می‌گیرند و اندیشه‌های او یکی پس از دیگری روشنگر راه آن‌ها می‌شود، به میزان زیادی تحت تأثیر قرار می‌گیرند و رفته رفته برخوردها و موضع‌گیری‌های مثبت و منفی مدیر یا فرمانده برای آنان جنبهٔ سمبل و سرمشق پیدا می‌کند. هر رفتاری که فرمانده در ایفای این نقش (الگو) از خود بروز می‌دهد، در ذهن زیردستان حک می‌شود و آن را ملاک رفتار آیندهٔ خود قرار می‌دهند.

۲) ارتباط‌های عاطفی و پدرانیه: مدیران و رؤسا باید خود را همچون پدری برای کارکنان زیردست تلقی کنند و با آنان رابطه‌ای نظیر رابطهٔ پدر و فرزندی داشته باشند و کارکنان زیردست را از حیث مسائل معنوی به طور کامل اغنا نمایند. مقام معظم رهبری و فرماندهی معظم کل قوا در بخشی از بیانات خود به مناسبت هفتهٔ ناجا در ۱۳۸۳ فرمودند: «فرمانده در آن واحد نقش معلم، نقش پدر، نقش رئیس، نقش رهبر را بر عهده دارد.» (مرکز تحقیقات ناجا، ۱۳۸۳). امام علی (ع) نیز در این باره می‌فرمایند: «بر سرداران فداکاری که دست نشانده و پرورش یافته تو هستند، پدر باش تا آنان هم بر سپاه پدری کنند.» و در جایی دیگر می‌فرمایند: «افسر باید همچون تو (مالک اشتر) غم لشکر خورد و بر سربازان خویش پدری مهربان و فرماندهی آگاه و بیدار باشد.» (نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳).

۳) برقراری روابط دوستانه و صمیمانه بین همکاران: یکی از راه‌های شناسایی نارسایی‌ها، برقراری ارتباط با کارکنان است. بدین ترتیب فرماندهان با شناسایی علل نارسایی‌ها خواهند توانست آن‌ها را با درایت و مدیریت رفع نموده و بدین ترتیب انضباط را در سازمان حاکم کنند. اساساً یکی از وظایف فرماندهان، رؤسا و مدیران آن است که با هوشیاری علل نارسایی‌ها را دریافته و سریعاً با استفاده از اختیارات

قانونی و اعمال مدیریت از آن جلوگیری نمایند (ماده ۵۷ آیین نامه انضباطی).

### ب- رئیس تشریفات

۱) **مراسم صبحگاه:** اجرای مراسم صبحگاه یکی از باارزش‌ترین مراسم مقدس در میان نظامیان می‌باشد. امیر هدایت لطفیان، فرمانده اسبق نیروی انتظامی و یکی از کارشناسان مورد مصاحبه پژوهش، معتقد است: «مراسم صبحگاه یکی از بارزترین و مهم‌ترین طرق برقراری ارتباط بین فرمانده و زیردستان است که طی آن فرمانده به ایفای انواع نقش‌های متصور برای او می‌پردازد.» در حین برگزاری مراسم صبحگاه در وهله نخست فرمانده به کسانی که در راه میهن و دین جانفشانی نموده‌اند و با عمل خود درس فداکاری به همه داده‌اند (شهدا) ادای احترام می‌کند و کلیه کارکنان حاضر در میدان نیز به تبعیت از فرمانده چنین می‌کنند. پس از آن فرمانده به حضور کارکنان می‌رسد و در حین سان دیدن با نگاه عمیق به چشمان کارکنان حاضر در صف، یکی از انواع برقراری ارتباطات یعنی ارتباط دیداری یا چشمی (غیرکلامی) را با آنها برقرار می‌کند و بدین سان با یک نگاه به وضعیت ظاهری پی می‌برد. حضور گارد مسلح در کنار پرچم بیانگر آن است که کارکنان به هر قیمتی نگهبان و حافظ این پرچم، که سمبل کشور محسوب می‌گردد، خواهند بود. متعاقباً فرمانده با معاونان خود در کنار جایگاه دید و بازدید می‌کند و باز هم در حال برقراری ارتباط است. سپس با هماهنگی سایر کارکنان نسبت به قرائت قرآن و نیایش و... اقدام می‌کنند، یعنی همه همسو و همیل می‌باشند و یک حس مشترک دارند؛ یعنی حس وطن پرستی.

۲) **حضور مستمر در کنار سایر مأموران طی انجام مأموریت‌ها:** فرمانده با حضور در مجالس مذهبی و شرکت در مراسم دینی مانند ادای نماز جماعت یا مراسم دعا و نیایش و همچنین با حضور قوی خود در انواع مأموریت‌های انتظامی درگیرودار مأموریت‌های محوله عملاً به کارکنان زیرمجموعه خود درس اعتقاد و حس وفاداری به میهن، کارکنان و دین مبین اسلام را می‌دهد و بدین سان به کارکنان می‌فهماند که فرمانده در هر زمان در کنار و همپای آنان است و در مأموریت‌ها، آنان را تنها نگذاشته بلکه همچون پشتوانه ای قوی آنان را حمایت می‌کند. این چنین رفتاری، در قالب نقش‌های ارتباطی مدیران، بی شک موجب تقویت مبانی انضباطی کارکنان خواهد شد.

### ج- نقش رابط - رفتار فرمانده در مراسم و اعیاد و جشن‌ها

میتننبرگ در این زمینه بیان می‌دارد: «مدیر اطلاعات مورد نیاز سازمان را از طریق شرکت در شبکه‌های ارتباطات به دست می‌آورد. مشارکت در انجمن‌های حرفه ای، جلسات غیررسمی، صرف ناهار و باشگاه‌های مدیریتی برخی از این امور هستند.» فرماندهان

و مدیران، به عنوان نماینده یگان خود، به جهت حفظ و ارتقای سطح بهره وری کارکنان خود ضمن اتخاذ تدابیر و روش‌های لازم، پیشنهادهای مقتضی را با شرکت در محافل و مجالس به مبادی ذی ربط منعکس می‌کنند. بدین ترتیب فرمانده یا مدیر سعی دارد یگان خود را به بهترین صورت ممکن در میان سایر سازمان‌ها و یگان‌ها اداره کند. از آنجایی که حفظ استعداد رزمی و کارایی یگان، سازمان یا قسمت از مهم‌ترین مسئولیت‌های فرماندهان، رؤسا و مدیران به شمار می‌رود، باید با اتخاذ روش‌های صحیح، دایماً در جریان قدرت رزمی و کارایی یگان، سازمان یا قسمت مربوطه باشند و پیشنهادهای ضروری را در حفظ و بالابردن آن با رعایت مقررات گزارش نمایند (ماده ۵۶ آیین نامه انضباطی). در حقیقت فرمانده با ایفای این نقش یگان خود را به همگان شناسانده و از هویت آن دفاع می‌کند. بدیهی است تنها یگان منضبط و قوی است که قابل شناساندن و دفاع می‌باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، بین ایفای نقش‌های اطلاعاتی فرماندهان با تقویت مبانی انضباطی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. با توجه به میانگین رتبه ای، از میان هشت شاخص اطلاعاتی فرماندهان مورد بررسی تأثیر آن‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند:

بیشترین تأثیر	۱) نظارت و مراقبت مدیران (۶)
	۲) بازدیدهای ناگهانی و غیرمترقبه (۵/۴۹)
تأثیر متوسط	۳) بازدیدهای رسمی (۴/۵۲)
	۴) صدور دستورالعمل، ابلاغیه‌ها و روش‌های جاری (۴/۵۰)
	۵) آموزش‌های عملی مبانی انضباطی (۴/۴۴)
کمترین تأثیر	۶) آموزش‌های نظری (۳/۹۷)
	۷) برگزاری جلسات پرسش و پاسخ یا انتقال تجارب و سخنرانی فرماندهان (۳/۷۰)
	۸) تبلیغات و توزیع برشورهای انضباطی (۳/۳۹)

این نتیجه نشان می‌دهد که از نظر کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ، بیشترین تأثیری که نقش‌های اطلاعاتی فرماندهان در انضباط پذیری کارکنان دارد، نظارت و مراقبت و بازدیدهای ناگهانی و غیرمترقبه است. شاید دلیل این امر آن باشد که نظارت و مراقبت و بازدیدهای ناگهانی و غیرمترقبه باعث می‌شود تا مدیران بیشترین اطلاعات را از وضعیت هنجار و یا ناهنجار و یا رفتارهای منضبط یا غیرمنضبط کارکنان به دست آورند و واکنش خود را در این قالب به کارکنان نشان دهند و به اطلاع آن‌ها برسانند. این اطلاع یافتن مستمر باعث می‌شود که افراد، مبانی انضباطی را بیشتر مراعات کنند تا خطا و انحرافات آنان کمتر عیان گردد. البته بازدیدهای رسمی، صدور دستورالعمل،

ابلاغیه و روش جاری و آموزش‌های عملی مبانی انضباطی نیز تأثیر نسبتاً خوبی در تقویت انضباط کارکنان دارد. برای استفاده بهتر از نقش‌های اطلاعاتی فرماندهان در تقویت مبانی انضباطی کارکنان، یک فرمانده باید موارد زیر را در نظر بگیرد:

## ۲. نقش‌های اطلاعاتی

### الف - نظاره گر

فرماندهان، رؤسا و مدیران مسئول نظارت مداوم بر اجرای مقررات در سلسله مراتب مربوطه هستند (ماده ۲۴ آیین نامه انضباطی). مینتزبرگ درباره ایفای نقش نظاره گری مدیران می گوید: «در این نقش مدیر با دریافت حساب شده اطلاعات داخلی و خارجی سازمان، بر عملکرد سازمان و حوادث خارج از سازمان را نظاره می کند. مدیر برای ایفای این نقش می بایستی سیستم اطلاعات ایجاد نماید.»

۱) **نظارت و مراقبت:** نظارت و مراقبت فرماندهان آن هم به‌طور مستمر و در چهارچوب برنامه‌های هدفدار، یکی دیگر از عواملی است که در انضباط پذیری کارکنان تأثیر به سزائی دارد. امام علی (ع) در این باب می فرمایند: «در آن موقع که به اوضاع امور لشکر بازرسی می کنی، کوچک ترین نکته را مستحق صرف نظر و اغماض مدار، مپندار که بازرسی در کلیات مطالب، از جزئیات بی نیازت می کند. آری باید مو به مو به زندگی لشکر رسیدگی کنی و نسبت به هیچ قضیه، هر اندازه هم که خرد و ناچیز باشد، بی اعتنایی روا مداری.» در این رابطه مفاد مواد ۵۳، ۲۴ و ۱۰۹ آیین نامه انضباطی تأکید دارد که فرماندهان موظف اند به طور مداوم بر اجرای مقررات توسط زیردستان کنترل و نظارت داشته باشند. بدین سان فرماندهان و مدیران با مراقبت دایمی اوضاع یگان را تحت کنترل خود خواهند داشت و از کم و کیف اوضاع کارکنان اطلاع می یابند.

۲) **بازدیدهای ناگهانی و رسمی:** مدیران و فرماندهان می توانند با انجام بازرسی‌های رسمی از اجزای سازمان یا انجام بازرسی‌های ناگهانی از وضعیت کارکنان و همچنین اجرای دقیق و پیشرفت برنامه‌ها اطلاع یابند. ماده ۵۳ آیین نامه انضباطی تصریح دارد: «فرماندهان، رؤسا و مدیران با اعمال کنترل و نظارت در یگان یا سازمان، از نحوه انجام وظیفه پرسنل [کارکنان] وقوف یافته در جهت پیشرفت آنان با تشویق و ترغیب عناصر وظیفه شناس و پرتلاش و ارشاد عناصر کم کار و بی انضباط، مدیریت خود را اعمال نموده و ضمن ریشه یابی تخلفات تنبیه را به عنوان ابزار تربیتی در مورد پرسنل [کارکنان] متخلف به کار برند.» ماده ۶۴ آیین نامه مزبور بیان می دارد: «فرماندهان، رؤسا و مدیران بایستی [باید] دایماً در جریان وضع یگان سازمان و قسمت مربوطه بوده و از آمار پرسنل [کارکنان]، جنگ افزار، مهمات، وسایل ترابری و سایر اموال دولتی یگان خود اطلاع داشته باشند.» که این امر مستلزم نظارت کامل، بازدید و مراقبت از روند صحیح اجرای امور و انجام

بازدیدهای گوناگون از قسمت‌های سازمان است.

### ب- توزیع گر اطلاعات

یکی از راه‌های برقراری انضباط در سازمان‌ها، ارائه آموزش‌های انضباطی به کارکنان می‌باشد. در این راستا فرماندهان و مدیران می‌توانند از طریق ایراد سخنرانی، ارائه آموزش‌های نظری یا عملی و برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، اطلاعات و دانستنی‌های لازم را در خصوص مبانی انضباطی در اختیار کارکنان خود قرار دهند. مینتزرگ در این باره می‌گوید: «در این نقش مدیر اطلاعات واقعی و باارزش (داخلی و خارجی) را به زیرمجموعه‌های خود منتقل می‌نماید. سخنرانی‌ها، جلسات، ارسال یادداشت و یا مذاکرات رودرو برخی از ابزار ایفای این نقش هستند.»

ماده ۲۵ آیین نامه انضباطی در این رابطه بیان می‌دارد: «فرماندهان، رؤسا و مدیران باید با توجه به مقررات و آیین نامه‌ها و وضعیت یگان یا قسمت مربوطه، خط مشی خود را با صدور دستور العمل‌های تکمیلی و روش‌های جاری تعیین نموده و دانش پرسنل [کارکنان] جمعی را ارتقاء دهند و آنان را با اجرای صحیح مقررات و انجام وظایف محوله آشنا سازند.» ماده ۵۲ همین آیین نامه، اساسی‌ترین مسئولیت ذاتی فرماندهان، رؤسا و مدیران را به شرح زیر برمی‌شمارد:

- ◆ کوشش در جهت تعالی بخشیدن به شخصیت اسلامی و انسانی و حفظ و ارتقای روحیه پرسنل [کارکنان] یگان جمعی؛
- ◆ نیل به بهترین بازده درجهت انجام مأموریت یگان یا سازمان مربوط؛
- ◆ تعلیم و تربیت پرسنل [کارکنان] لایق و مستعد به منظور جایگزینی و جانشینی در مواقع لزوم.

همچنین مواد ۵۹ و ۶۳ از فصل ششم این آیین نامه صراحتاً مسئولیت ارائه انواع آموزش‌های مورد نیاز در یگان را بر عهده فرماندهان نکرده و بدین ترتیب فرماندهان از طریق ارائه انواع آموزش‌های مورد نیاز کارکنان، سطح انضباطی یگان خود را ارتقا خواهند داد. یکی دیگر از راه‌های ارتقای مبانی انضباطی کارکنان، ایراد سخنرانی توسط مدیران یا فرماندهان است که طی آن آخرین اطلاعات مورد نیاز یگان در قالب مناسب‌های مختلف به کارکنان انتقال می‌یابد. ایراد سخنرانی توسط فرمانده طی برگزاری مراسم صبحگاه، ضمن آنکه نوعی ارتباط کلامی می‌باشد، در حقیقت توزیع گر اطلاعات نیز است. طی برگزاری مراسم صبحگاه فرمانده اهم اطلاعات و اخبار سازمانی را، بدون واسطه، برای حاضران بیان می‌دارد و بدین سان گامی در جهت تحکیم مبانی انضباطی بر می‌دارد.

### ج- سخنگو

براساس نظریه مینتزرگ، در این نقش مدیر اطلاعاتی را راجع به عملکرد و برنامه‌های

سازمان در اختیار مراجع خارج از سازمان می گذارد که گزارش‌های سالیانه، تبلیغات و ارائه سخنرانی برخی از این موارد هستند. ماده ۱۳ آیین نامه انضباطی در این باره بیان می دارد: «قوام و صلاح نیروهای مسلح ایجاب می نماید که کلیه پرسنل [کارکنان] در رعایت و تحقق اصول انضباط از طریق تذکر شفاهی و گزارش تخلفات به رده بالاتر تلاش پیگیر کرده و مسئولیت داشته باشند.» بر این اساس ارائه گزارش‌های عملکرد به مقامات بالاتر به خودی خود گامی در جهت تقویت مبانی انضباطی است.

در این پژوهش بین سومین گروه از نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ یعنی نقش‌های تصمیم‌گیری فرماندهان، با تقویت مبانی انضباطی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. بر اساس اولویت بندی هشت شاخص تصمیم‌گیری فرماندهان با توجه به میانگین رتبه ای، می توان تأثیر آن‌ها را در سه دسته به شرح زیر قرارداد:

بیشترین تأثیر	۱) تشویق انضباطی (۶)
	۲) توزیع به موقع استحقاقی کارکنان (۵/۱۵)
	۳) محیط فیزیکی مناسب و تناسب محل خدمت (۴/۹۷)
تأثیر متوسط	۴) توزیع و بکارگیری مناسب نیروی انسانی در کلانتری‌ها (۴/۷۷)
	۵) به کارگیری تجهیزات و فناوری‌های جدید در کلانتری‌ها (۴/۵۰)
	۶) تنبیهات انضباطی (۴/۰۳)
کمترین تأثیر	۷) به کارگیری قوه ابتکار در اداره امور کلانتری‌ها (۳/۷۳)
	۸) ارسال پرونده کارکنان مجرم به مراجع قضایی (۳/۸۴)

این نتیجه نشان می دهد که از نظر کارکنان کلانتری‌ها، بیشترین تأثیری که نقش‌های تصمیم‌گیری فرماندهان بر تقویت مبانی انضباطی دارد، در مرحله اول تشویقات انضباطی و توزیع به موقع استحقاقی کارکنان و سپس ارائه تجهیزات و امکانات ویژه (محیط فیزیکی مناسب و تناسب محل خدمت) است. توزیع و به کارگیری نیروی انسانی مناسب در کلانتری‌ها و به کارگیری تجهیزات و فناوری‌ها نیز در حد متوسط در تقویت مبانی انضباطی کارکنان تأثیر دارد. پس از آن تنبیهات انضباطی، به کارگیری قوه ابتکار در اداره امور کلانتری و ارسال پرونده کارکنان مجرم به محاکم قضایی نیز دارای کمترین نقش در انضباط پذیری کارکنان است. دلیل این امر شاید آن باشد که تعداد زیادی از کارکنان در حل معضلات سازمانی صرفاً به امور مادی توجه دارند تا به امور مدیریتی. همچنان که به کارگیری تجهیزات جدید- که در انجام بهتر کارها تأثیرگذار است و راه اندازی کارهای مردم را تسهیل می کند- و توزیع و به

کارگیری مناسب نیروی انسانی به عنوان تصمیم‌های مهم مدیر و فرمانده می‌تواند در تقویت مبانی انضباطی کارکنان نقش داشته باشد. برای فهم و استفاده بهتر از نقش و شاخص‌های انضباطی تصمیم‌گیری فرماندهان موارد زیر قابل توجه است:

### ۳. نقش‌های تصمیم‌گیری

#### الف- نقش کارآفرین

در این نقش مدیر منشأ آغاز تحولات سازمانی به شمار می‌رود. به کارگیری فناوری جدید در سازمان، درک و پیاده‌سازی نظام‌های جدید مدیریتی از جمله مصادیق این نقش هستند. با ایفای این نقش نیز فرماندهان و مدیران می‌توانند گام‌های مؤثری در تقویت مبانی انضباطی کارکنان بردارند. چنان‌که در ماده ۳۰ آیین‌نامه انضباطی آمده است: «در سلسله مراتب فرماندهی هر کس موظف است در چهار چوب مسئولیتی که به عهده دارد، ابتکار خود را برای حسن انجام مأموریت به کار اندازد.» همچنین ماده ۴۶ تأکید می‌کند: «مسئولیت سربازی ایجاب می‌نماید هر یک از پرسنل [کارکنان] نیروهای مسلح دشواری‌های خدمتی را با ابتکار و علاقه‌مندی و با ابراز توانایی و رشادت حل کند و هرگز ترس و سستی به خود راه ندهد و در هیچ مورد از یاری صمیمانه همکاران و سایر هم‌زمان و هم‌میهنان خود دریغ نورزد.» بدین ترتیب مدیران در مقام ایفای این نقش با علاقه‌مندی و ابراز توانایی اقدام به ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان خواهند نمود و در این راه از قوه ابتکار خود مدد می‌جویند و در نهایت موجب ارتقای سطح انضباط کارکنان می‌شوند.

#### ب- حلال مشکلات

پرداختن به مشکلات کاری سازمان و رفع آن‌ها از جمله نقش‌های مهم مدیریتی است. مشکلات نیروی انسانی، منابع حیاتی سازمان، کیفیت و یا کمیت تولیدات برخی از این موارد هستند. در ماده ۲۹ آیین‌نامه انضباطی آمده است: «فرمانده، رئیس یا مدیر دستورات [دستورها] را به طور ساده و روشن رأساً صادر نموده و اختیار انتخاب راهکار را در حدود مقهورات جهت اجرای دستورات [دستورها] به پرسنل [کارکنان] خود محول می‌کند.» به هر حال این امر مانع از نظارت فرمانده، رئیس یا مدیر نخواهد بود. در ماده ۳۲ آیین‌نامه انضباطی آمده است: «نظارت فرماندهان، رؤسا و مدیران بر کار پرسنل [کارکنان] جمعی نباید طوری باشد که قدرت ابتکار زیردست را از بین ببرد و همان‌طور که تمام مسئولیت‌ها متوجه فرماندهان، رؤسا و مدیران می‌باشد، باید در جزئیات کارها دخالت نموده و برای انجام دستورات [دستورهای] صادره شخصاً راهکار تهیه و تعیین نمایند، و در ضمن نظارت چنانچه تشخیص دادند که راهکار پرسنل [کارکنان] جمعی درست نمی‌باشد، آن‌ها را هدایت و رهبری کنند.»



### ج- تخصیص دهنده منابع

در این نقش مدیر چگونگی به کارگیری منابع کمیاب سازمان را کنترل و اولویت بندی می کند. تخصیص بودجه، نیروی انسانی و امکانات ویژه از مصادیق ایفای این نقش هستند. ماده ۶۰ آیین نامه انضباطی در این زمینه اشاره دارد: «فرماندهان، رؤسا و مدیران مسئول دریافت و تقسیم صحیح و به موقع استحقاقی قانونی پرسنل [کارکنان] جمعی می باشند.»

### د- مذاکره گر

این نقش مدیریتی شامل فعالیت های مذاکراتی با سایر سازمان هاست. مذاکره با مدیران زیرمجموعه و رؤسا نیز از این جمله می باشد. گاهی ایجاب می نماید که فرمانده یا مدیر کاری را همراه تعداد دیگری از مدیران یا فرماندهان به انجام برساند. در اینجا فرمانده ارشد با تشکیل جلسه و توجیه سایر مدیران، دستورهای هماهنگی را صادر می نماید و دیگران آنها را اجرا می کنند. بدین سان امور به خوبی انجام شده و انضباط در سطح مطلوب باقی می ماند. ماده ۲۶ آیین نامه مزبور در این زمینه بیان می دارد: «تکالیف ثابت و یا وظایف مشابه و یا دستورهایی که اجرای آنها مستلزم مشارکت و هماهنگی چندین فرمانده، رئیس یا مدیر باشد و باید به وسیله یگان ها یا عناصر تحت امر آنان به طور هماهنگ به مرحله اجرا در آید، به نام دستورات [دستورهای] هماهنگی نامیده شده بایستی از طرف مقامی که بر همه آنها سمت فرماندهی یا ریاست و یا مدیریت دارد، صادر شود و وظایف و حدود مسئولیت های هر یک در آن مشخص گردد.»

بر اساس یافته های پژوهش، نقش های ارتباطی (براساس میانگین رتبه ای) از اولویت بیشتری نسبت به سایر نقش ها برخوردار است؛ یعنی نقش ارتباطی (۲/۵۷)، تصمیم گیری (۱/۹۰) و اطلاعاتی (۱/۵۳) می باشد. این نشان می دهد که بیشتر نقش هایی که فرماندهان در ایفای آن می توانند باعث تقویت مبانی انضباطی کارکنان شوند نقشی است که فرماندهان به عنوان الگوهای رفتاری (نمونه و الگوبودن)، تعامل و تبادل نظر با کارکنان (جهت پی بردن به علل هر گونه بی انضباطی)، ارتباطات غیراداری (جهت برقراری رابطه صحیح با کارکنان)، شرکت در مراسم صبحگاه و سایر مراسم انتظامی و رسمی (جهت تقویت حس اعتماد و وفاداری به اسلام و میهن)، شرکت در جلسات ارتباطات با خارج از سازمان (جهت گزارش پیشنهادهای ضروری برای حفظ استعداد رزمی و کارایی یگان) دارند.

### سایر پیشنهادها

به منظور تقویت مبانی انضباطی کارکنان بارویکرد ایفای نقش فرماندهان، پیشنهادهای زیرارائه می گردد:

۱- تشکیل تیم مهندسی روش در معاونت نیروی انسانی نیروی انتظامی، با هدف

طراحی سیستمی که منجر به ایجاد مدل جامع ارتقای سطح انضباط پذیری در بین کارکنان شود؛

- ۲- انتخاب و انتصاب رؤسای کلانتری براساس معیارها و شاخص‌های انضباطی؛
- ۳- تقویت بنیادهای انضباطی در سازمان دانشگاه علوم انتظامی و سایر مراکز آموزش درجه داری و سربازی نیروی انتظامی؛
- ۴- برگزاری آموزش‌های انضباطی عرضی ۱۵ روزه برای کارکنان به خصوص مدیران و فرماندهان در طول خدمت حداقل هر سه ماه یکبار؛
- ۵- برگزاری المپیادهای انضباطی همراه با در نظر گرفتن امتیازات قابل توجه برای رتبه‌های ممتاز آن حداقل هر شش ماه یکبار؛
- ۶- گسترش فرهنگ انتقال تجربیات انتظامی بین تمامی سطوح کارکنان در کلانتری‌ها؛
- ۷- مستندسازی تجربیات مدیریتی فرماندهان رده‌های مختلف؛
- ۸- انجام نظارت و مراقبت کارکنان در قالب بازدیدهای ناگهانی و از قبل اعلام شده؛
- ۹- گسترش فرهنگ تشویق و تنبیه کارکنان با در نظر داشتن مفاد آیین نامه انضباطی و پیش گرفتن رویه تشویق کارکنان و حتی المقدور پرهیز از به کار بستن تنبیهات انضباطی در مقابل اعمالی که قابلیت اغماض و چشم پوشی را داشته و با تذکر قابل اصلاح می باشند؛
- ۱۰- رعایت الگوهای مناسب و مطلوب وضعیت ظاهری و لباس توسط فرماندهان؛
- ۱۱- رعایت الگوهای رفتاری مناسب شأن و منزلت هر فرمانده؛
- ۱۲- در اولویت قرار دادن انتصاب فرماندهان با رشد شخصیتی کریمانه و بزرگ منشانه که نتیجه آن برقراری رابطه پدر و فرزندی بین فرماندهان و کارکنان زیر دست خواهد بود؛
- ۱۳- در اولویت قراردادن روابط دوستانه و صمیمانه در بین همکاران از طریق تدوین آیین نامه روابط دوستانه؛
- ۱۴- اهمیت قایل شدن برای مراسم صبحگاه و اجرای مستمر آن در کلانتری‌ها؛
- ۱۵- به کارگیری تجهیزات و فناوری پیشرفته و جدید در کنار ایجاد محیط فیزیکی مناسب برای انجام وظایف کارکنان؛
- ۱۶- توزیع به موقع استحقاقی کارکنان؛
- ۱۷- به کارگیری مناسب نیروی انسانی در شغل‌ها و سمت‌هایی که لایق آن‌ها هستند و تخصص لازم را در آن شغل دارند؛
- ۱۸- مطالعه روزانه و دائمی مفاد آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح و انجام آزمون‌های نوبه ای از مفاد آن برای کلیه سطوح کارکنان، مدیران و فرماندهان؛

### کتابنامه:

- آیانون، ناتان اف (۱۳۷۶). مدیریت پرسنل پلیس. ترجمه گروه مترجمین اداره کل

- پژوهش و تالیفات. تهران: معاونت آموزش ناجا، اداره کل پژوهش و تالیفات.
- بنت، وین دابلیو. و کارن ام. هس (۱۳۸۰). «انضباط و رفتارهای مساله ساز». ترجمه عبدالله مجیدی و مجید رضائی راد. فصلنامه دانش انتظامی، سال سوم، شماره ۲: ۱۶۰-۱۷۷.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نشر نگاه دانش.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱). مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نشر نگاه دانش.
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیریتی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- مرکز تحقیقات ناجا (۱۳۷۳). نیروی انتظامی از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا. ج ۲. تهران: سازمان عقیدتی سیاسی ناجا.
- نهج البلاغه (۱۳۷۹). ترجمه محمد دشتی. قم: نشر مشرقین.
- هرسی، پاول و کنت اچ. بلانچارد (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد).
- هرسی، پاول و کنت اچ. بلانچارد (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

Archiv