

## مقاله پژوهشی: عوامل سازمانی اثرگذار بر رفتارهای مطلوب کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

[20.1001.1.20084897.1401.20.87.1.7](https://doi.org/10.1001.1.20084897.1401.20.87.1.7)

اسکندر مؤمنی<sup>۱</sup>، خلیل واعظی<sup>۲</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۰۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۰۱

### چکیده

عوامل مؤثر بر تعیین رفتارهای مطلوب پلیس عبارت است از عوامل سازمانی، اجتماعی، خانوادگی و خصوصیات شخصی که محققین در این مقاله تلاش نموده‌اند فقط عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار پلیس را به پژوهش بگذارند. لذا در این پژوهش هدف اصلی «تعیین عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا در سازمان خود و جامعه» بوده که متناسب با آن، سؤال تحقیق این‌گونه طرح گردید که «عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان در سازمان خود و جامعه کدام‌اند؟»

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع، کاربردی - توسعه‌ای است و با رویکرد آمیخته و به روش توصیفی - تحلیلی و همبستگی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق ۴۹ نفر از فرماندهان / مدیرانی که با خصوصیات جامعه آماری تطابق داشتند انتخاب و در پایان برای تطبیق نظر جامعه آماری تحقیق با واقعیت‌های میدانی ناجا، نتیجه تحقیق بین ۱۰۰ نفر از کارکنان ناجا از درجه سرهنگ دومی به بالا در استان-ها و قسمت‌های مختلف ناجا در قالب همان پرسشنامه‌ای که بین جامعه آماری تحقیق توزیع گردید. نتایج این عمل نشان داد که ۸۰ درصد، نظر کارکنان ناجا با جامعه آماری همپوشانی دارد که درصد بسیار بالایی بوده و اختلاف ۲۰ درصدی ناشی از اختلاف تجربه، دانش مدیریتی و تحصیلات بین کارکنان ناجا و جامعه آماری تحقیق برآورد می‌گردد.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا در سازمان خود و جامعه عبارت‌اند از: عامل فرهنگ‌سازمانی با ۱۱ متغیر، عامل محیط کار پلیس با ۹ متغیر، عامل روابط بین سازمانی ناجا با ۵ متغیر و نهایتاً عامل درون‌سازمانی با ۱۰ متغیر.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ‌سازمانی، رفتار کارکنان، محیط کار پلیس، روابط بین سازمانی ناجا، عوامل

درون‌سازمانی

۱ - استادیار مدیریت بحران دانشگاه علوم انتظامی (امین)

۲ - دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول)، [kh.vaezi41@gmail.com](mailto:kh.vaezi41@gmail.com)

## مقدمه

پژوهشگران علوم مدیریت و علوم رفتاری همواره کوشیده‌اند تا تئوری‌های مناسبی را ارائه دهند تا رفتار سازمانی بتواند با تکیه بر آن به رفتاری اثربخش تبدیل شود. (زارعی، ۱۳۸۸: ۱۴۶) سیر تکاملی نظریه‌پردازی درباره رفتار سازمانی دربرگیرنده تئوری‌های زیادی است، همه تئوری‌هایی که تاکنون به آن‌ها پرداخته شده است، دستورالعمل‌های خود را بدون توجه به ویژگی‌های الهی انسان ارائه کرده‌اند. ضمن اینکه این تلاش‌ها ارزشمند بوده ولی به نظر می‌رسد ناکافی باشند؛ و با توجه به نقدهای وارده به آن‌ها می‌توان گفت که هنوز نظریه رفتار سازمانی جامع که رضایت کاربران را برآورده سازد، خلق نشده است؛ بنابراین می‌توان با عنایت به نقص نظریه‌های مطرحه و نیز درک نیاز به معنویت و حضور ویژگی‌های الهی و انسانی در تئوری‌های رفتار سازمانی امروزه اندیشمندان به‌ضرورت توجه به مکاتب الهی پی برده‌اند. (تشکری، ۱۳۹۳: ۴۶)

آنچه مسلم است ما امروز در یک عصر سازمانی زندگی می‌کنیم. سازمان به‌عنوان وسیله و ابزار اجرای اهداف گوناگون اجتماع، پدیده‌ای است همه‌جاگیر. سازمان‌ها نظام‌های اجتماعی هستند که اگر کسی بخواهد در آن‌ها کار کند یا آن‌ها را اداره نماید، باید به شیوه کارکرده آن‌ها آگاهی یابد. فناوری (تکنولوژی) خود پدیده پیچیده‌ای است؛ اما زمانی که با انسان ترکیب می‌گردد یک سیستم اجتماعی پیچیده‌تر حاصل می‌شود که پی بردن به آن کم‌وبیش دشوار می‌گردد. باین‌همه، اجتماع باید سازمان‌ها را بشناسد و آن‌ها را به‌درستی به کار گیرد. (مشبکی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰)

اهمیت و ضرورت پلیس و نیروی انتظامی در جامعه به اهمیت و ضرورت وجود امنیت در زندگی برمی‌گردد. نیاز جامعه به امنیت ایجاب می‌کند که پلیس در بطن زندگی مردم حضور داشته باشد. مأموریت‌های نیروی انتظامی و ارتباط دائمی و مستمر کارکنان آن با اقشار مختلف مردم دارای ظرافت‌ها و حساسیت‌های ویژه‌ای بوده و از جنبه‌ها و ابعاد مختلف حائز اهمیت است. این ارتباط هم از نظر میزان و حجم چشم‌گیر است و از طرف دیگر این ارتباط مستمر و دائمی است. مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup> در بیان‌اتشان در جمع فرماندهان نیروی انتظامی اهمیت این ارتباط را به آنان یادآور شوند و آن را از وجوه تمایز نیروی انتظامی از دیگر دستگاه‌ها برشمارند. معظم‌له می‌فرمایند: «شما با دیگر نیروهای نظامی فرق دارید، شما بین مردمید و مردم با شما مماسند. هرگونه تخلفی، اشکالی، ایرادی، کج‌رفتاری و بدعملی فوراً بین مردم منعکس می‌شود، بیش از

سایر دستگاه‌ها. شاید کمتر دستگامی در کشور داریم که به قدر شما با مردم مخلوط باشد.<sup>۱</sup> بر همین اساس است که احصاء عوامل اثرگذار بر رفتار مطلوب ناجا در بین آحاد جامعه توجیه می‌یابد. در رفتار پلیس با مردم هم عوامل و ویژگی‌های فردی، هم عوامل و ویژگی‌های اجتماعی و هم عوامل و ویژگی‌های سازمانی مؤثر می‌باشد که در این تحقیق محققین بعد سازمانی اثرگذار بر رفتار پلیس بین مردم را مورد پژوهش قرار داده است. در این پژوهش هدف اصلی «تعیین عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا در سازمان خود و جامعه» بوده که متناسب با آن، این سؤال مطرح می‌شود که «عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان در سازمان خود و جامعه کدام‌اند؟» متغیر مستقل این تحقیق عوامل سازمانی و متغیر وابسته آن رفتار مطلوب کارکنان ناجا می‌باشد.

با توجه به اهداف تحقیق در این پژوهش، محققین از تدوین فرضیه و محدود نمودن تحقیق در حیطه آن خودداری نموده و در ادامه، روند تحقیق به صورت مسئله محور و بر اساس هدف تحقیق دنبال خواهد شد.

## مبانی نظری

### — پیشینه تحقیق:

برای انجام این تحقیق پیشینه‌های متعددی مورد مطالعه قرار گرفت که به چند مورد اشاره می‌شود. امیرحسین بافقی و همکارانش (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان "شناسایی و ارائه الگوی رفتار شهروندی سازمانی در ناجا" با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی به ۵ بُعد نوع دوستی، وفاداری به سازمان، عدم سوءاستفاده از منابع و جایگاه سازمانی، وظیفه‌شناسی و هماهنگی متقابل شخص در این الگو اشاره دارد. بافقی و همکارانشان در الگوی خودشان بیشتر تأکید بر عدم استفاده شخصی از منابع سازمان و عدم سوءاستفاده از جایگاه سازمانی دارند که این رفتار عموماً ناشی از رفتار فرماندهان و مدیران رده عالی و عملیاتی بوده و کمتر در خصوص آحاد کارکنان ناجا بحث می‌کند. محمود تشکری (۱۳۹۲) در رساله دکتری خود تحت عنوان "تدوین الگوی نیروی انتظامی اسلامی با تأکید بر منابع انسانی" مدلی به عنوان الگوی نیروی انتظامی اسلامی با ۹۲ مفهوم (عامل) در قالب پنج مقوله (بعد)، به شرح مقوله اعتقادی (باورها)، اخلاقی (شخصیتی)، دانشی و مهارتی (کفایت و کارآمدی)، حرفه‌ای (پلیسی) و رفتار یا اعمال و کرداری پرداخته است.

<sup>۱</sup> سایت فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله العالی)

نیک پور و همکارانش (۱۳۹۳) در مقاله‌ای بنام "تبیین مبانی رفتار سازمانی در سیره نبی اکرم (صلی... علیه و آله و سلم)، رفتار سازمانی برگرفته از سیره نبی اکرم (صلی... علیه و آله و سلم) در حوزه رفتار فردی، گروهی و سازمانی تقسیم‌بندی نموده که در رفتار فردی عوامل مهرورزی با مردم، ارج‌گذاری و احترام به افراد تواضع و فروتنی، حسن خلق، وفای به‌عمد (تعهد)، عشق به کار، نظم و انضباط فردی، سعه‌صدر مدارا و گذشت، عیب‌پوشی، تقوا و پرهیزکاری، صداقت و راست‌گویی، امانت‌داری و درست‌کاری، صمیمیت و محبت، وجدان اخلاقی، تهذیب نفس، خلوص نیت، رضایت از کار (رضایت شغلی)، شجاعت و قاطعیت، همت و بلندنظری، انگیزه یادگیری فردی، مؤثر بودن رهبری را لحاظ نموده است در رفتار گروهی عواملی همچون، انسجام و همدلی گروه، تصمیم‌گیری گروهی و مشورت، ارتباطات و رهبری را مدنظر قرار داده و در بعد سازمانی به این عوامل اشاره نموده است: انسجام ساختاری، انعطاف‌پذیری ساختاری، قدرت/تفویض اختیار، سلسله‌مراتب اختیار، آزادی بیان، عدالت و انصاف سازمانی، نظم و انضباط سازمانی، تنبیه و تشویق، نظارت و بازرسی سیستم پرداخت، مدیریت فرهنگ، مدیریت تعارض، مدیریت تغییر.

#### – مفهوم شناسی:

**رفتار سازمانی:** هر سی و بلانچارد<sup>۱</sup> رفتار سازمانی را نگرش‌ها و اعمال افراد در سازمان تعریف کرده‌اند. (رضائیان، ۱۳۹۴: ۱۱) رفتار عبارت است از هر عملی که از فرد سر می‌زند، مثل نگاه کردن، نوشتن، لباس پوشیدن، حرف زدن و غیره. (خورشیدی، ۱۳۸۹: ۲۰) از ویژگی‌های سازمان وجود سلسله‌مراتب اختیارات و نوعی تقسیم‌کار است؛ بنابراین رفتار سازمانی دربرگیرنده رفتار فرد در سازمان‌های مختلف تولیدی و خدماتی خواهد بود. (رابینز، ۱۳۹۴: ۴) رفتار سازمانی به ادراکات و رفتار افراد و گروه‌های شاغل در سازمان می‌پردازد. (افجه‌ای، ۱۳۸۰: ۳۶)

**سازمان:** سازمان عبارت است از فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین و دارای ویژگی‌های ترکیب اجتماعی افراد، هدف، روابط منظم و منطقی، تقسیم‌کار و فعالیت مستمر و مداوم. (فقیهی، ۱۳۹۵: ۷)

**رفتار کارکنان:** روانشناسان رفتار افراد را ناشی از سه عامل وارثت، محیط و خود (تلاش و اراده فرد) می‌دانند اما عالمان علم مدیریت معتقد هستند رفتار کارکنان در یک سازمان برگرفته شده از چهار عامل محیط سازمان، اجتماع یا همان جامعه، خانواده و شخصیت افراد می‌باشد. در واقع دانشمندان مدیریت، محیطی را که مدنظر دانشمندان علم روانشناسی است در سه محیط سازمان،

اجتماع و خانواده تقسیم نموده‌اند. (بیک و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۵) رفتار هر فرد در جهت کسب هدفی است که بر اساس باور او، صواب یا ناصواب برایش کاملاً سودآور خواهد بود. از مسائل مهم در رفتار کارکنان می‌توان نقش فرهنگ رسمی و غیررسمی، نگرش فرد و فشارهای روانی، استرس‌های موجود در محیط کار را نام برد. (الهی و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۴۷)

### چارچوب نظری

در بررسی انجام شده عوامل مؤثر بر رفتار پلیس شامل عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی، عوامل خانوادگی و خصوصیات فردی می‌باشد که در این تحقیق محققین به دنبال فقط تأثیر عوامل سازمانی بر رفتار پلیس در سازمان خود و جامعه هستند. برای مشخص نمودن چارچوب نظری در این پژوهش، پژوهشگران با اقتباس از پیشینه تحقیق عوامل مؤثر سازمانی بر رفتار پلیس را شامل (۱) فرهنگ‌سازمانی (۲) محیط کار (۳) عوامل بین سازمانی (۴) عوامل درون‌سازمانی می‌دانند. لذا در این تحقیق بر پایه همین نظر، عوامل مؤثر سازمانی بر رفتار پلیس را همان فرهنگ‌سازمانی، محیط کار و عوامل بین سازمانی و درون‌سازمانی ناجا گرفته و موردپژوهش قرار می‌دهند.

### تعاریف عملیاتی

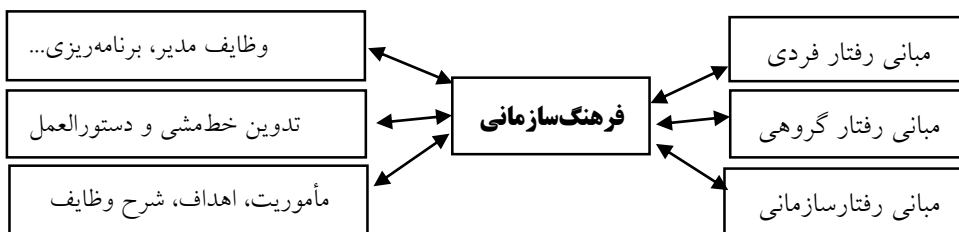
**فرهنگ‌سازمانی:** مجموعه عقاید مشترک و ارزش‌های اخلاقی است که در درون یک سازمان توسعه می‌یابد و رفتار اعضای آن را هدایت می‌کند. (شرمرهورن، ۲۰۰۶: ۹۶) یکی از مسائل اساسی که پژوهشگران ازجمله هافستد به آن توجه نموده است، چگونگی اثرگذاری فرهنگ بر رفتار کارکنان است. (برمک، ۱۳۹۲: ۳۴)

اگر فرهنگ‌سازمانی را الگوی عمومی رفتاری باورها و تلقی‌های مشترک و جمعی و ارزش‌هایی که اکثر افراد سازمان در آن سهیم و شریک‌اند بپذیریم، تبلور فرهنگ‌سازمانی را در رفتارها، زبان، اندیشه‌ها و اهداف افراد تشکیل‌دهنده سازمان، رویه‌ها، خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات سازمان می‌توان مشاهده و احساس کرد. (خورشیدی، ۱۳۸۹: ۳۹۱) فرهنگ‌سازمانی استنباطات مشترک کارکنان نسبت به سازمان است و همین استنباطها موجب تفکیک سازمان‌ها از یکدیگر شده و دارای هفت ویژگی فرهنگی برای سازمان است: (۱) خلاقیت و خطرپذیری (۲) توجه به جزئیات (۳) نتیجه‌گرایی (۴) توجه به کارکنان (۵) تشکیل تیم و گروه (۶) تحول (۷) پایداری و ثبات.

۱ - منظور محیطی است که بر مأموریت ناجا اثرگذار است و از آنجایی که اثرگذاری بر مأموریت ناجا بر کیفیت رفتار پلیس مؤثر است، این عامل به‌عنوان یک عامل سازمانی در نظر گرفته شد.

(رابینز، ۱۳۹۴: ۳۷۲)

فرهنگ‌سازمانی بر روی تمام جنبه‌های سازمان از جمله رفتار فردی، رفتار سازمانی، نگرش منابع سازمانی، خلاقیت، نوآوری، انگیزه، تعهد، وفاداری، سخت‌کوشی، نظم و انضباط و ... تأثیر بسزایی دارد. به بیان دیگر فرهنگ سازمانی می‌تواند بر رفتار سازمانی و عملکرد منابع انسانی نقش بسزایی داشته باشد. بدین ترتیب فرهنگ سازمانی مثبت و قوی می‌تواند عامل بازدارنده‌ای برای کنترل رفتارهای نامطلوب، پیشگیری از بروز فساد اداری، هزار فامیلی، پارتی‌بازی، نوار قرمز (تشریفات زائد اداری)، چاپلوسی و هرگونه فساد اداری و غیره باشد. در سازمان‌ها فرهنگ سازمانی عامل تعیین و تفکیک‌کننده مرز سازمان‌ها و باعث ایجاد هویت در اعضا بوده و موجب افزایش تعهد کارکنان به سازمان و ثبات و پایداری سازمان در افراد شده و در نهایت عامل شکل‌دهنده رفتار سازمانی کارکنان است. در شکل زیر اهمیت فرهنگ سازمانی نشان داده شده است. (خورشیدی، ۱۳۸۹: ۴۱۲)



شکل ۱: اهمیت فرهنگ سازمانی

به‌طور کلی اگر بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمان در ناجا تجانس وجود داشته باشد، رضایت شغلی کارکنان و اعضای آن سازمان به بالاترین میزان خواهد رسید. در اصل آگاهی یافتن از نوع کاری که فرد باید انجام دهد در گروهی این است که فرد به صورتی دقیق و درست با فرهنگ سازمانی آشنا شده باشد، یعنی سازمان وی را به‌عنوان عضو پذیرفته باشد. آشنا شدن فرد با فرهنگ سازمانی از جمله عواملی است که بر عملکرد واقعی فرد و پنداشتی که دیگران از آن نوع شغل دارند، اثر می‌گذارد. (رزاقی، ۱۳۹۶: ۶۱۰) فرهنگ سازمانی مؤثر بر رفتار پلیس در ناجا به دو قسمت تقسیم می‌شود: الف) فرهنگ رسمی که تابع قوانین و مقررات ابلاغی از سوی سلسله‌مراتب می‌باشد. ب) فرهنگ غیررسمی که ناشی باورها و هنجارهای محیطی در داخل و خارج از ناجا می‌باشد.

از نگاه مقام معظم رهبری امام خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup><sup>۱</sup> فرهنگ سازمانی ناجا مؤثر بر رفتار مطلوب پلیس عبارت است: (۱) سلامت درون نیروی انتظامی (۲) توانایی کافی برای انجام وظایف (۳) امانت‌داری (۴) درک صحیح از موقعیت خود به‌عنوان چهره مواجهه و بی‌واسطه با مردم (مردمی بودن) (۵) دارای توانایی و رشد سازمانی و در مسیر تعالی و ترقی (مکتبی بودن) (۶) فرماندهی و مدیریت. (واعظی، ۱۳۹۸: ۸۷)

احمدی مقدم<sup>۲</sup> معتقد است که هرچقدر فرهنگ رسمی و غیررسمی سازمان به یکدیگر نزدیک‌تر باشد، تنش سازمانی کمتر بوده و به میزانی که این تنش کاهش یابد رابط رؤس و مرئوس در ناجا مطلوب‌تر خواهد بود. او می‌گوید رفتار کارکنان ناجا در سازمان تابع هنجارها و ارزش‌های جامعه است که این ارزش و هنجار بر فرهنگ غیررسمی کارکنان در سازمان و حتی در مأموریتشان مؤثر است. از طرفی فرهنگ رسمی در این سازمان یک فرهنگ نظامی است که خصوصیات خاص خود را دارد. لذا فرماندهی و مدیریت در ناجا بستگی به ارتباطات این دو فرهنگ دارد؛ یعنی هرچقدر فرهنگ رسمی از سوی سلسله‌مراتب ابلاغ می‌شود همخوانی بیشتری با فرهنگ رسمی کارکنان پلیس داشته باشد رفتار کارکنان مطلوب‌تر است.

او همچنین ادامه می‌دهد در برخی از مواقع یک دوگانگی بین خواست کارکنان و مطالبات سازمان وجود دارد، مثلاً اعزام یک نفر به مأموریت بدون در نظر گرفتن شرایط خانوادگی وی. از طرفی بنا به فرهنگ رسمی ناجا، دستور باید اجرا گردد، از طرفی وضعیت خانوادگی فرد اعزام شونده در شرایط نامناسبی بوده (فرضاً یکی از فرزندان بیمار و در بیمارستان بستری است) و این مهم قطعاً بر تحقق بهینه مأموریت اثر منفی‌ای دارد؛ یا اینکه بخشنامه‌ها و قوانین ابلاغی با مطالبات کارکنان مغایرت دارد، در نتیجه باعث آسیب به تعدادی شود؛ به میزانی که این آسیب به افراد سازمان برسد و به همان میزان بر عملکرد منفی او اثرگذار می‌باشد. (احمدی مقدم، ۱۳۹۸)

۱ - جهت دسترسی بیشتر ر. ک رساله محقق با عنوان "طراحی الگوی رفتار سازمانی مطلوب نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر تدابیر و فرامین حضرت امام خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup>"، دانشگاه عالی دفاع ملی دانشکده دفاع ملی

۲ - مصاحبه با سردار سرتیپ پاسدار دکتر اسماعیل احمدی مقدم در مورخه ۹۸/۳/۱۸

یکی از افسران ناجا معتقد است که فرهنگ غیررسمی کارکنان ناجا در استان‌های مختلف متفاوت است و این نکته را باید فرماندهان و مدیران درک کنند تا خدای‌نکرده اثر نامطلوبی بر رفتار کارکنان نداشته باشد.

در پایان باید گفت که در سازمان فرهنگ دو نقش عمده بر عهده دارد: (۱) متحد یا یکپارچه کردن اعضاء به گونه‌ای که آن‌ها شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند. (۲) به سازمان کمک کند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد. (واعظی، ۱۳۹۸: ۹۴)

### محیط کار اثرگذار رفتار مطلوب کارکنان ناجا:

تصویر و شهرت عمومی سازمان‌ها، یکی از عوامل تأثیرگذار بر سرنوشت آن‌ها در دنیای امروز می‌باشد. به گونه‌ای که سوء شهرت سازمان در بین مخاطبان آن، یکی از عوامل مرگ سازمان‌ها می‌باشد، زیرا همانند دیگر پدیده‌ها افراد بر اساس ادراک خود از سازمان‌ها، با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند. وجود یک تصویر ذهنی منفی از یک سازمان بر جنبه‌های گوناگونی مثل جذب منابع، حمایت و پشتیبانی مخاطبان و درنهایت مشروعیت آن تأثیر منفی می‌گذارد. (Sutton, 2014: 23)

در سازمانی همانند سازمان پلیس، تصویرسازمانی از دو جهت اهمیت دارد: از یک طرف ذهنیت مطلوب مردم و حاکمیت در مورد پلیس به مشروعیت سازمان و اقدامات نیروی انتظامی منجر می‌شود و از سوی دیگر جلب حمایت‌های مردمی و حاکمیت، جذب منابع برای پلیس را امکان‌پذیر می‌سازد. ذی‌نفعان، سازمان‌های مشروع را شایسته‌تر، بامعناتر، قابل پیش‌بینی‌تر و قابل اعتمادتر می‌دانند. بنابراین سازمان‌هایی که از مشروعیتشان کاسته می‌شود، احتمالاً با کاهش حمایت ذی‌نفعان روبه‌رو می‌شوند و دسترسی محدودتری به منابع داشته و احتمال ناکامی آن‌ها بیشتر است. بنابراین سازمان‌ها به‌شدت برای ایجاد تصویر ذهنی مثبت از خود تلاش می‌کنند. (نجف بیگی، ۱۳۹۶: ۱۳۲)

یک تصویر همان گمان و ادراکی است که عموم مردم در مورد یک فرد، شرکت یا نهاد دارند. (Grunig, 2011: 125) ریوندی<sup>۱</sup> می‌گوید محیط اجتماع دائماً در حال تغییر است و این تغییرات بر پیچیدگی جرائم و تخلفات می‌افزاید بر رفتار مثبت و منفی پلیس در جامعه اثرگذار است و این، یکی از مهم‌ترین نکاتی است که ناجا برای عملکرد بهینه خود باید آن را مدنظر قرار دهد.

<sup>۱</sup> - مصاحبه حضور محقق با رضا ریوندی در مورخه ۹۸/۳/۲۵ فرمانده انتظامی اسبق شهرستان دماوند و مدیرکل پلیس افتخاری فعلی کشور



بیک<sup>۱</sup> معتقد است تأثیرات محیط بیرون از ناجا به آن دسته از متغیرهایی اشاره دارد که به طور مستقیم به بسترهای ساخت و تولید امنیت مربوط می‌شود. هرگونه تغییر در این عوامل، تأثیر اساسی در عملکرد و فعالیت سازمان‌های پلیسی بر جای می‌گذارد. به طور مثال با ورود فناوری‌های جدید، محیط امنیتی دست‌خوش تحولات اساسی می‌شود و جامعه شاهد تحول در کمیت (تعداد) و کیفیت (نوع، شیوه و ابزار ارتکاب) جرائم می‌گردد. بدیهی است پدیده‌های موجود و فعال در محیط اثرگذار بر عملکرد سازمان دارند. در بررسی اجمالی می‌توان گفت: روابطی که سازمان‌های پلیسی با محیط فعالیت خود دارند بر رفتار مطلوب یا منفی پلیس در اجتماع مؤثر است.

بخش دیگری از تأثیرات محیطی از محیط نزدیک و ویژه هر سازمان که منحصربه‌فرد است، ناشی می‌شود. این تغییرات که به طور مستقیم عملکرد سازمان ناجا را تحت تأثیر قرار می‌دهد محیط ویژه و حاشیه‌ای می‌باشد. در محیط ویژه و حاشیه شهرها، علاوه بر سازمان پلیسی، بزه‌کاران، بزه دیدگان، بازیگران حاشیه‌ای و عوامل موقعیتی حضور چشمگیری دارند و نقش‌های گوناگونی را به عهده می‌گیرند. مهم‌ترین ویژگی محیط ویژه و حاشیه، میزان، نوع، ابزارها و شیوه‌های ارتکاب جرائم است. در واقع مهم‌ترین تغییراتی که در این عرصه رخ داده، عبارت است از:

۱- پیچیدگی و سازمان‌یافتگی جرائم

۲- تغییر نوع جرائم (جرائم جدید)

۳- کم بودن هزینه ارتکاب جرم در محیط حاشیه‌ای

۴- سهم زنان در جرائم و روی آوردن آنان به جرائم خشن و مردانه

قنبری اعتقاد دارد تفاوت معنایی بین امنیت ذهنی و امنیت عینی در بین یک جامعه بر عملکرد پلیس نیز اثرگذار است. او می‌گوید احساس امنیت، بعد ذهنی امنیت است. بعد عینی در همه‌جا یکسان است و آن واقعیت‌های امنیتی محیط است که وجود دارد. هرچند ممکن است در آمار جرائم دست‌کاری شود.<sup>۱</sup> به طور مثال اگر در یک واحد جغرافیایی «الف» ۲۰ فقره سرقت منزل در روز و در واحد جغرافیایی «ب» ۳۰ فقره اتفاق بیافتد؛ این بدان معنا نیست که احساس امنیت در واحد جغرافیایی «الف» بیشتر از «ب» می‌باشد. در واقع از نظر علمی بین بعد عینی امنیت و بعد ذهنی امنیت رابطه مستقیمی وجود ندارد. ممکن است معکوس باشد؛ این امر بستگی به مکان اتفاق

۱- مصاحبه حضوری با دکتر علی‌اصغر بیک مدرس دانشگاه‌های نظامی در مدیریت راهبردی نظامی در مورخه

جرم دارد؛ بنابراین بعد ذهنی امنیت که همان احساس امنیت است باید متناسب با شرایط مردم منطقه درک و اندازه‌گیری شود. با اندازه‌گیری بعد ذهنی و عینی امنیت پلیس می‌تواند مردم و جامعه مخاطب را شناخته و برای چالش‌های امنیتی آن برنامه‌ریزی و عمل نماید. (قنبری، ۱۳۹۸)

#### **عوامل بین سازمانی اثرگذار رفتار مطلوب کارکنان ناجا:**

تعامل‌پذیری اساس عملیات بین سازمانی در ناجا است. تعامل‌پذیری ناجا یعنی توانایی سیستم‌ها، واحدهای نیروهای انتظامی در جهت ارائه و یا پذیرش خدمات از سایر سیستم‌ها، واحدها یا نیروهای مستقر در کشور (قضایی، نظامی، اطلاعاتی و مردم‌نهاد) به‌گونه‌ای که استفاده از این خدمات، آن‌ها را قادر سازد به‌طور اثربخش با یکدیگر به عملیات مشترک یا جداگانه در جامعه بپردازند. نیروی انتظامی ج.ا.ایران در جهت دستیابی به سطحی بهینه از قابلیت تعامل‌پذیری، باید تلاش‌های هماهنگ‌تری در جهت بهبود و اصلاح مداوم امور صورت دهد. تعامل‌پذیری ناجا (که اثرگذار بر رفتار پلیس می‌باشد) به‌ویژه در حوزه‌های قضایی، ارتباطی، واحدهای مشترک لجستیک و اشتراک اطلاعات، الزامی و بر رفتار مطلوب پلیس مؤثر و اثرگذار است. (بیک، ۱۳۹۸: ۱۱۱)

#### **عوامل درون سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا:**

عوامل درون‌سازمانی متعددی هستند که بر رفتار مطلوب پلیس اثرگذار هستند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، فرماندهی/مدیریت، نحوه آموزش، انتصابات و انتقالات، تحول تجهیزاتی متناسب با تحول فناوری، تفویض اختیار، تشویق و تنبیه و غیره. ساختار سازمانی: سازمان‌هایی که دارای استراتژی می‌باشند اعم از سازمان‌های دولتی با استراتژی-های ملی یا سازمان‌های غیردولتی با استراتژی‌های سازمانی، مبتنی بر رسالت و فلسفه وجودی و ساختار سازمانی خود دارای سازمان‌ها، بخش‌ها و واحدهای اجرایی در زیرمجموعه خود می‌باشند که بر اساس قانون و مقررات جاری، هر یک از آن‌ها نیز دارای فلسفه وجودی، رسالت و مأموریت ذاتی و دائمی مخصوص به خود می‌باشند و بر همان اساس نیز ساختاربندی و سازمان‌دهی شده و در جهت تحقق اهداف و اجرای مأموریت اصلی سازمان متبوعه خود مشغول انجام وظیفه می‌باشند. تجزیه و تحلیل مأموریت جدید و گذارنده به سازمان از رده بالاتر، وظایف تصریحی و استنتاجی خاصی برای سازمان مشخص شود که مسلماً اجرای آن‌ها می‌بایست توسط بخش‌های مختلف سازمان صورت بگیرد. لذا این وظایف یا هر وظیفه دیگری را که به‌صورت مأموریت جدید برای بخش‌های مختلف و سازمان‌های زیرمجموعه سازمان اصلی تعیین می‌شود و کارکنان موظف به انجام مأموریت خواهند بود. (دانش آشتیانی، ۱۳۸۹: ۲۷۳) در این راستا برای هر بخش

ناجا زیرمجموعه‌های آن، مأموریت مجددی در جهت اجرای مأموریت اصلی تعریف و اجرا خواهد شد.

فرماندهی و کنترل: هنگامی که برتری تصمیم وجود داشته باشد، فرماندهی و کنترل بیشترین اثربخشی را داراست. برتری در تصمیم‌گیری، حاصل اطلاعات برتری است که از فیلتر تجربه فرماندهی، دانش، آموزش و قضاوت گذشته باشد و با تخصص کارکنان و از پشتیبانی سایر سازمان‌ها و کارایی فرآیندهای عملیاتی عجین گردد. اگرچه تغییرات در محیط اطلاعاتی باعث شده است که برخی فقط بر نقش برتری اطلاعاتی در فرماندهی و کنترل تمرکز کنند، اما درک قلمرو کامل تصمیم‌گیری‌های فرماندهی و کنترل، ماهیت همکاری سازمانی و به‌خصوص جایگاه عامل انسانی در این چرخه بسیار ضروری است. (بیک، ۱۳۹۸: ۱۱۶)

تحول تجهیزاتی متناسب با تحول فناوری: در تصمیم‌گیری‌های راهبردی برای هر سازمان به‌ویژه سازمان‌های فناوری محور، استفاده از تکنیک‌ها و الگوهای برنامه‌ریزی، متناسب با شرایط فعلی و آتی امری ضروری است؛ به‌گونه‌ای که برنامه‌ریزی فناوری به‌عنوان یکی از اجزای محوری برنامه‌ریزی این‌گونه سازمان‌ها درآمده است. (همان: ۱۱۹) بنابراین ناجا باید از پیشرفته‌ترین فناوری‌های اطلاعاتی، ارتباطی و تجهیزاتی به‌منظور خدمات‌رسانی مطلوب به آحاد مردم در راستای وظایف خود و همچنین مبارزه با اعمال خلافکارانه مجرمان متبحر و حرفه‌ای، باید بهره‌بردار.

محصول خدمات ناجا برای مردم کشور است بنابراین هرگونه تغییر در هنجار و رفتارهای مردم ناشی از پیشرفت فناوری بر رفتار و عملکرد مطلوب سازمان انتظامی کشور مؤثر است که در این خصوص برای حفظ و ارتقاء خدمت‌دهی پلیس به مردم، لازم است ناجا متناسب با این تغییرات کارکنان خود را آموزش داده تا مهارت نحوه مقابله با جرائم احتمالی ناشی از این تغییرات، محل نظم اجتماعی می‌شوند را بگیرد. (ریوندی، ۱۳۹۸)

آموزش: پایه و اساس قدرت پلیس قدرتی است که از کنار هم قرار گرفتن شایستگی مهارتی در قسمت‌های متفاوت به دست می‌آید؛ که این مقوله مستلزم آموزش و یادگیری می‌باشد برای تأثیرگذاری بر تحولات و جهت‌دهی به تغییرات در راستای ایجاد توانمندی‌های انتظامی باید فرآیند تجربه و پیاده‌سازی دربردارنده تهیه طیف وسیعی از سناریوها و شبیه‌سازی درگیری‌های فرضی به‌منظور بررسی قالب و شکل عملیات آینده پلیس در استان باشد. چنین جستجوی عظیمی جهت یافتن مفاهیم عملیاتی مختلف می‌تواند ناجا را در انتخاب نوآوری‌هایی که با ترکیب ایده‌ها و فناوری‌های نوین بیشترین مزیت را خلق می‌کنند یاری رساند. گام‌های سریع این تغییرات، فرآیند توسعه آتی «تجربه و آموزش» را به سمت توانمندی‌های بهبودیافته پیش خواهد راند. (واعظی، ۱۳۹۸: ۱۸۲)

محور اصلی پیشرفت بعد تحقق، آموزش و یادگیری مشترک بین نیروهای انتظامی در کشور است، زیرا این‌ها اساس تغییرات فکری هستند. بدون تغییرات فکری در دکترین سازمان‌ها و فرماندهان انتظامی در کشور تغییر واقعی صورت نمی‌گیرد. بنابراین فرآیند تحقق رفتار نیکو برای کارکنان ناجا وابسته به تغییرات فکری است که توسط تجربیات درون برنامه‌های آموزشی - تخصصی انتظامی و تمرین‌های باید مورد تأکید قرار گیرند. با این روش، نیروها و یگان‌های مختلف یک گروه مقتدری را تشکیل می‌دهند که قادر خواهند بود در طیف وسیعی از عملیات انتظامی، به موفقیت دست یابند. (بیک، ۱۳۹۸: ۱۲۱)

قنبری<sup>۱</sup> معتقد است چشم‌انداز ناجا مؤید تحولاتی است که در حوزه توانمندی‌های عملیاتی جریان دارد و بر اهمیت تجربه، تمرین، تحلیل و تفکر ذهنی بیشتر، به‌خصوص در حوزه‌های عملیات اطلاعاتی، فرماندهی و کنترل و عملیات مختلف انتظامی و بین‌سازمانی در استان‌ها تأکید می‌کند. تنها در این صورت است که می‌توان به تمام پتانسیل‌های پلیسی (توانمندی‌های سرنوشت‌ساز در تمامی ابعاد عملیات انتظامی) در ناجا دست یافت. چنین امری به مهارت، تجربه و آموزش افراد تشکیل‌دهنده نیروی انتظامی و فرماندهان آن وابسته است.

انتصابات و انتقالات: وطن‌دوست<sup>۲</sup> معتقد است در برنامه‌ریزی منابع انسانی انتقالات و انتصابات کارکنان از عوامل مهم بهره‌وری در ناجا بوده که در معاونت نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین کارها و برنامه‌ریزی‌های نیروی انسانی محسوب می‌باشد. او ادامه می‌دهد ویژگی‌های زیادی در انتصابات فرماندهان / مدیران در ناجا مدنظر است که از جمله ویژگی‌های شخصیتی، دانشی و مهارتی، اخلاق حرفه‌ای و تجربه را می‌توان نام برد. او می‌گوید پلیس شغل حساسی است که به امنیت یک جامعه برمی‌گردد و لذا در تمام رده‌های فرماندهی/مدیریتی (عالی، میانی و تاکتیکی) باید انتصابات بر اساس معیارهای پلیسی انجام گیرد تا سطح بهره‌وری کارکنان افزایش یابد. البته در رده راهبردی و کلان‌گاهی مصلحت حکومتی نیز در نظر گرفته می‌شود که این مهم در تمام دنیا وجود دارد.

نقل و انتقالات کارکنان ناجا نیز بر مبنای شرایط خاص سازمان که شامل نیاز واحدها، تخصص، ویژگی‌های عملکردی و تجربی و در موارد نادری نیز عامل تشویق و تنبیه و غیره می‌باشد. نکته مهم در جابجای کارکنان ناجا، تأثیرپذیری وضعیت خانواده‌های کارکنان از این نقل و انتقالات بوده که این مهم بر رفتار و کارکرد مطلوب یا غیر مطلوب فرد پلیس اثرگذار است.

۱ - مصاحبه حضوری با سردار سرتیپ دوم دکتر محمد قنبری در مورخه ۹۸/۰۲/۱۳

۲ - مصاحبه حضوری با جناب سرهنگ غلامرضا وطن‌دوست در مورخه ۹۸/۰۲/۱۳

**جمع‌بندی مصاحبه‌های انجام‌شده با صاحب‌نظران****(الف) فرهنگ سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا:**

- ارتباط فرهنگ رسمی سازمانی با فرهنگ غیررسمی (احمدی مقدم، ۱۳۹۸)
- بخشنامه، خط مشی‌ها و رویه متفاوت ابلاغی فرماندهان، اثرگذار بر فرهنگ رسمی سازمان
- دوگانگی بین مطالبات کارکنان و قوانین و مقررات ابلاغی از سوی ناجا
- تفاوت فرهنگ‌های غیررسمی سازمانی در استان‌ها مختلف کشور
- ارتباطات و تعامل پلیسی با کشورهای دوست. (ریوندی، ۱۳۹۸)
- حمایت از عملکرد پلیس توسط سلسله‌مراتب در ناجا
- اسطوره‌سازی نمادها و قهرمانان شهید ناجا
- تقویت باورها و ارزش‌ها دینی در بین کارکنان ناجا. (بیک، ۱۳۹۸)

**(ب) محیط کار اثرگذار رفتار مطلوب کارکنان ناجا:**

- حاشیه‌نشینی در شهرها
- پیچیدگی و تغییرات سریع محیط جامعه (ریوندی، ۱۳۹۸)
- در نظر گرفتن متغیرهای محیطی مرتبط با امنیت
- کم بودن هزینه ارتکاب جرم در محیط‌های حاشیه‌ای
- طیف گسترده فعالیت‌های پلیس
- تغییر و پیچیدگی نوع جرائم با توجه به تغییرات سریع فناوری‌ها. (بیک، ۱۳۹۸)
- در نظر گرفتن باورها، ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت اثرگذار بر رفتار پلیس در استان‌ها
- تفاوت بین امنیت عینی و ذهنی در استان‌های متفاوت. (قنبری، ۱۳۹۸)

**(ج) عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا**

- واگذاری اختیارات برابر با مسئولیت به پلیس
- بروز شدن تجهیزات در راستای توانمندی پلیس. (بیک، ۱۳۹۸)
- آموزش و افزایش مهارت در به‌کارگیری تجهیزات نوین پلیسی
- تأمین منابع لازم در جهت خرید تجهیزات نوین پلیسی توسط ناجا. (قنبری، ۱۳۹۸)
- انتصابات متناسب با معیارهای شایسته‌سالاری
- به‌روز کردن ساختار سازمانی متناسب با تغییرات عملکردی پلیس
- قانونمند کردن شاخص‌های و معیارهای انتقالات در ناجا
- دارا بودن سیستم ارزیابی عملکردی مطابق با استانداردهای علمی پلیسی. (وطن‌دوست)

## چارچوب مفهومی

با نگرش به اطلاعات گردآوری شده در قالب مدارک (ادبیات تحقیق، اسناد و مدارک و مصاحبه با صاحب نظران)، چارچوب مفهومی عواملی سازمانی از نگاه محقق که بر رفتار مطلوب پلیس اثرگذار می باشد، در ۴ عامل و ۳۴ گویه شرح ذیل و برابر شکل ۲ ترسیم شده است.



شکل ۲: چارچوب مفهومی

## روش‌شناسی

محققین با استفاده از روش توصیفی تحلیلی با رویکرد آمیخته (کمی- کیفی) به اجرای تحقیق حاضر پرداخته‌اند. نوع تحقیق کاربردی- توسعه‌ای می‌باشد. با توجه به تخصصی بودن موضوع تحقیق، جامعه آماری از بین خبرگان انتظامی - امنیتی با ویژگی‌های ذیل انتخاب شده‌اند:

دارای سابقه خدمت در مشاغل راهبردی و یا در جایگاه سرتیبی باشند، در زمینه عنوان مورد بررسی در این مقاله، دارای آثار علمی و پژوهشی بوده، دارای مدرک دکتری یا دانشجوی دکتری (در رشته- های مدیریت راهبردی نظامی و دفاعی، علوم انتظامی و امنیتی و طی دوره دافوس در دانشگاه امین) باشند، به‌عنوان فرمانده/ مدیر یا مسئول در ناجا خدمت کرده باشند.

لذا با توجه به این ویژگی‌ها، جامعه آماری به‌صورت هدفمند و چک‌لیستی ۴۹ نفر صاحب‌نظر در این زمینه انتخاب گردید. از طرفی به علت محدود بودن جامعه آماری، جامعه نمونه نیز منطبق با جامعه آماری است؛ لذا جامعه نمونه تحقیق همان ۴۹ نفر می‌باشد. در تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی از قبیل جداول فراوانی، محاسبه میانگین و نسبت‌ها استفاده شده است و در نهایت با استفاده از آزمون مقدار کای دو، تعیین سطح معناداری، عمده‌ترین عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا تعیین گردید.

نهایتاً برای اینکه نظر جامعه آماری در خصوص عوامل سازمانی و گویه احصاء شده در این تحقیق مؤثر رفتار پلیس با واقعیت‌های میدانی تطبیق داده شود، گویه با همان کیفیت پرسشنامه قبلی، بین ۱۰۰ نفر از کارکنان ناجا در درجات سرهنگی دومی به بالا به‌صورت تصادفی از قسمت‌های مختلف و در استان‌های متفاوت توزیع و نهایتاً با نتیجه پاسخ‌ها با جامعه آماری تحقیق مقایسه گردید.

برای تعیین روایی محتوایی و از ضریب لاوشه که یک آزمون از قضاوت متخصصان در این باره که سؤال‌های آزمون تا چه میزان معرف محتوا و هدف‌های پژوهش یا حوزه محتوایی هستند، استفاده می‌شود. (گروه مطالعاتی دوره دوم مدیریت راهبردی پدافند غیرعامل به نقل از لاوشه، ۱۳۹۴:

(۲۱۳)

$$C. V. R = \frac{NE - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

C.V.R = ضریب لاوشه

Ne = تعداد متخصصینی که گزینه مهم و مرتبط را برای سؤال انتخاب کرده‌اند

N = تعداد کل متخصص

با توجه به اینکه تعداد خبرگان و نظردهندگان برای این ارزیابی ۴۹ نفر بودند برای روایی بالا، مقدار قابل قبول ضریب بالاتر از ۰/۶۳ مدنظر قرار گرفت بنابراین گویه‌های که دارای ضریب کمتر از مقدار مزبور باشند حذف می‌شدند. این بدان معنی است که برای تأیید هر گویه، حداقل ۴۰ نفر از ۴۹ نفر صاحب‌نظر باید اثر آن گویه را بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا تأیید نمایند؛ که این امر علاوه بر ضریب اطمینان بسیار بالا، دارای منطقی علمی نیز می‌باشد.

در ابتدا با بررسی ادبیات تحقیق، اسناد و مدارک و مصاحبه‌ها عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا در چهار عامل فرهنگ‌سازمانی با ۱۲ گویه<sup>۱</sup>، محیط کار پلیس با ۹ گویه، روابط بین سازمانی ناجا با ۵ گویه و عوامل درون‌سازمانی با ۸ گویه احصاء گردید. (جمعاً ۳۳ گویه) سپس در پرسشنامه تنظیمی از خبرگان برای تک‌تک گویه‌ها این‌گونه سؤال شد که: "به نظر جنابعالی آیا این گویه عامل سازمانی ناجا مؤثر بر رفتار کارکنان باشد یا خیر؟"، سپس در صورت تأیید، در ستون بعدی، در قالب طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای ادامه داده شد که: "به نظر شما این عامل به چه میزان بر رفتار کارکنان ناجا مؤثر است؟" چون در پایان پرسشنامه از خبرگان سؤال شده بود در صورتی که عوامل دیگری را در این خصوص دخیل می‌دانند مزید نمایند؛ بنابراین ضمن حذف یک عامل به علت همپوشانی در عامل فرهنگ‌سازمانی بقیه گویه‌های پیشنهادی تأیید و دو گویه به عامل درون‌سازمانی به شرح ذیل مزید گردید.<sup>۲</sup>

از نگاه جامعه آماری گویه عامل فرهنگ‌سازمانی حفظ منزلت و اقتدار پلیس در جامعه توسط سلسله‌مراتب ناجا با گویه حمایت از عملکرد پلیس توسط فرماندهان و مدیران ناجا هم‌پوشانی داشته لذا حذف گردید؛ بنابراین تعداد گویه‌های عامل انسانی به ۱۱ گویه تقلیل نمود.

جامعه آماری دو گویه به عامل درون‌سازمانی به شرح ذیل مزید نمودند:

- بوروکراتیک پیچیده اداری
- چرخه فرایند نیروی انسانی بر اساس ضوابط ارزشی و علمی (جذب، یادگیری، به‌کارگیری، نگهداری و رهایی)

<sup>۱</sup> - گویه یا متغیر

<sup>۲</sup> - تعدادی ۳ نفر از جامعه آماری اعتقاد داشتند که باید اشراف اطلاعاتی به عامل محیط کار و دو نفر اعتقاد داشتند که عامل درون‌سازمانی مزید گردد؛ اما بنا به تشخیص استاد محترم راهنمای رساله این مهم با بند- در نظر گرفتن متغیرهای محیطی که به امنیت ارتباط دارد- از عامل محیط کار همخوانی دارد. (قابل ذکر است مقاله برگرفته شده از رساله محقق است).



در کل برابر محاسبات انجام شده، ۳۵ گویه برای رسیدن به پاسخ سؤالات جایز و روا تشخیص داده شدند.

برای پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ یک نوع ضریب پایایی است که نشان می‌دهد چگونه اجزای یک مجموعه به نحو مناسب به یکدیگر همبسته شده‌اند. هرچه آلفای کرونباخ به یک نزدیک باشد پایایی بیشتر است. (خلیلی شورینی، ۱۳۹۱: ۲۲۱)

در این فرمول

$$r_a = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s^2 k_i}{\sum s^2 t} \right]$$

$K$  = تعداد سؤال‌های پرسشنامه

$s^2 k$  = واریانس پاسخ‌های همه آزمودنی‌ها به سؤال  $k$  ام

$s^2 t$  = واریانس جمع نمره‌های هر پاسخ‌گو

$ra$  = ضریب پایایی کرونباخ که باید بیشتر از ۰/۷۵ باشد. (همان)

با توجه به اینکه مقدار ضریب آلفا کرونباخ برای ۳۵ عامل استخراجی در این تحقیق ۰/۹۱، به‌دست آمده و بیشتر از ۰/۷۵ است؛ لذا گویه‌های پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اطمینان لازم برای ادامه تحقیق برخوردار بوده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل سؤال تحقیق:

- عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان در سازمان خود و جامعه کدام‌اند؟

آزمون کای اسکور دو نمونه‌ای<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین آزمون‌هایی است (نام دیگر آن آزمون استقلال می‌باشد). که تأیید رابطه بین دو متغیر را بررسی می‌نماید. این آزمون بیشتر برای آمارهای نا پارامتریک<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. همچنین سطح معناداری (Sig) خطای است که محققین مرتکب می‌شوند تا یک ویژگی را به جامعه آماری تعمیم دهند. لذا در این پژوهش برای تأیید ارتباط گویه‌های احصاء شده عوامل سازمانی ناجا با رفتار مطلوب کارکنان ناجا از آزمون کای اسکور با خطای ۰/۰۵ و سطح اطمینان ۹۵٪ به شرح جدول ۱ استفاده شده است.

1 - Chi- Square

2 - Nonparametric Tests

جدول ۱: عامل فرهنگ‌سازمانی مؤثر رفتار کارکنان ناجا از نگاه جامعه آماری

ردیف	گویه‌های عامل فرهنگ‌سازمانی	میانگین	مقدار زنی مستطرد شده	سطح معناداری	رتبه
۱	یکپارچه کردن گروه‌های رسمی و غیررسمی سازمان توسط قانون	۴,۰۱	۹,۰۰۰	۰,۰۰۲	۱۰
۲	برقرار کردن ارتباطات بین فرهنگ رسمی و فرهنگ غیررسمی پلیس توسط فرمانده/مدیر در سازمان	۴,۰۶	۳۳,۳۸۰	۰,۰۰۰	۶
۳	تطبیق فرهنگ‌سازمانی با محیط بیرون از ناجا	۴,۰۵۲	۲۶,۰۰۰	۰,۰۰۰	۷
۴	تطابق قوانین و مقررات ابلاغی با فرهنگ‌سازمانی پلیس	۳,۶۷	۲۵,۰۰۴	۰,۰۰۴	۱۱
۵	کم کردن فاصله بین مطالبات کارکنان و قوانین، بخشنامه و رویه‌های ابلاغی	۴,۰۴۱	۱۱,۸۴۰	۰,۰۰۱	۹
۶	تقویت فرهنگ‌سازمانی پلیس با تعاملات و ارتباطات با دستگاه‌های پلیسی کشورهای دوست	۴,۰۷۲	۲۵,۰۰۵	۰,۰۰۰	۵
۷	حمایت از عملکرد پلیس توسط فرماندهان و مدیران ناجا	۴,۰۷۹	۵۵,۵۸۰	۰,۰۰۰	۲
۸	در نظر گرفتن فرهنگ‌های سازمانی قسمت‌های مختلف ناجا توسط فرماندهان راهبردی ناجا	۴,۰۷۷	۲۵,۰۱۴	۰,۰۰۰	۳
۹	تقویت باور و ارزش‌های دینی کارکنان ناجا جهت توانمندسازی و خود توسعه‌ای آنان	۴,۰۸۳	۲۵,۰۴۶۰	۰,۰۰۰	۱
۱۰	فرهنگ‌سازی برای حفظ سلامت ناجا	۴,۰۴۵	۳۳,۱۰۱	۰,۰۰۰	۸
۱۱	اسطوره‌سازی نمادها و قهرمانان شهید ناجا	۴,۰۷۳	۲۵,۰۱۵	۰,۰۰۰	۴

جدول بالا بیانگر این واقعیت است که کلیه یازده گویه عامل فرهنگ‌سازمانی با خطای ۰/۵٪ و سطح اطمینان ۹۵ مورد تأیید جامعه آماری می‌باشد. از نگاه این جامعه سه اولویت اول عامل فرهنگ‌سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا در سازمان و جامعه عبارت‌اند از:

- ✓ تقویت باور و ارزش‌های دینی کارکنان ناجا جهت توانمندسازی و خود توسعه‌ای آنان
- ✓ حمایت از عملکرد پلیس توسط فرماندهان و مدیران ناجا

✓ در نظر گرفتن فرهنگ‌های سازمانی قسمت‌های مختلف ناجا توسط فرماندهان راهبردی

ناجا

جدول ۲: عامل محیط کار پلیس مؤثر رفتار کارکنان ناجا از نگاه جامعه آماری

ردیف	گویه‌های عامل محیط کار پلیس	میانگین	مقدار نمره مستطاب شده	سطح مستاداری	رتبه
۱	ایجاد یک مشروعیت و ذهنیت مطلوب از پلیس توسط حاکمیت و مردم	۴٫۹۳	۱۴٫۴۰	۰٫۰۰۰	۱
۲	پیچیدگی و سازمان‌یافتگی جرائم	۴٫۵۵	۲۹٫۳۷۸	۰٫۰۰۰	۶
۳	پیچیدگی و تغییرات سریع هنجارهای محیط جامعه	۴٫۶۲	۲۱٫۸۰۰	۰٫۰۰۰	۵
۴	حاشیه‌نشینی در کلان‌شهرها	۴٫۷	۲۴٫۵۶۰	۰٫۰۰۰	۴
۵	کم بودن هزینه ارتکاب جرم در محیط‌های حاشیه‌ای	۴٫۴۸	۵۶٫۲۴۰	۰٫۰۰۰	۷
۶	تفاوت بین امنیت عینی و ذهنی در استان‌های کشور	۴٫۳۱	۴۵٫۰۲۰	۰٫۰۰۰	۹
۷	در نظر گرفتن باورها، ارزش‌ها و اعتقادات اقلیت‌های دینی و اقوام مختلف کشور اثرگذار بر رفتار پلیس	۴٫۳۸	۱۴٫۴۴۰	۰٫۰۰۰	۸
۸	در نظر گرفتن متغیرهای محیطی که به امنیت ارتباط دارد. (مانند رسانه‌ها، فضای مجازی)	۴٫۷۲	۴۵٫۴۳۰	۰٫۰۰۰	۳
۹	طیف گسترده فعالیت پلیس	۴٫۸۳	۳۳٫۶۴۰	۰٫۰۰۰	۲

جدول ۲ بیانگر این واقعیت است که کلیه ۹ گویه عامل محیط کار پلیس با خطای ۰٫۵٪ و سطح اطمینان ۹۵ مورد تأیید جامعه آماری می‌باشد. همچنین سه اولویت اول این عامل از دید جامعه آماری در مؤثر بودن رفتار مطلوب کارکنان ناجا در سازمان و جامعه عبارت‌اند از:

✓ ایجاد یک مشروعیت و ذهنیت مطلوب از پلیس توسط حاکمیت و مردم

✓ طیف گسترده فعالیت پلیس

✓ در نظر گرفتن متغیرهای محیطی که به امنیت ارتباط دارد. (مانند رسانه‌ها، فضای

مجازی)

جدول ۳: عامل روابط بین سازمانی مؤثر رفتار کارکنان ناجا از نگاه جامعه آماری

ردیف	گویه‌های عامل روابط بین سازمانی	میانگین	مقدار نمره ۲ مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۱	تعاملات بین سازمانی ناجا با قوه قضائیه	۴,۸۶	۳۳,۶۴۲	۰,۰۰۰	۱
۲	تعاملات بین سازمانی ناجا با سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی	۴,۶۲	۳۱,۲۴۱	۰,۰۰۰	۲
۳	تعاملات بین سازمانی ناجا با نیروی‌های نظامی	۴,۶۲	۲۷,۸۰	۰,۰۰۰	۳
۴	تعاملات بین سازمانی ناجا با سازمان‌ها و نهادهای دولتی در استان‌ها	۴,۰۳	۶,۹۸۱	۰,۰۰۳	۴
۵	تعاملات بین سازمانی ناجا با سازمان‌ها و نهادهای مردمی	۳,۶۵	۴,۳۱	۰,۰۰۵	۵

جدول ۳ بیانگر این واقعیت است که ۵ گویه عامل روابط سازمانی با خطای ۰.۵٪ و سطح اطمینان ۹۵ مورد تأیید جامعه آماری می‌باشد. همچنین سه اولویت اول این عامل از دید جامعه آماری در مؤثر بودن رفتار مطلوب کارکنان ناجا در سازمان و جامعه عبارت‌اند از:

- ✓ تعاملات بین سازمانی ناجا با قوه قضائیه
- ✓ تعاملات بین سازمانی ناجا با سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی
- ✓ تعاملات بین سازمانی ناجا با نیروی‌های نظامی مثل سپاه و ارتش

جدول ۴: عامل درون‌سازمانی مؤثر رفتار کارکنان ناجا از نگاه جامعه آماری

ردیف	گویه‌های عامل درون‌سازمانی	میانگین	مقدار نمره ۲ مشاهده‌شده	سطح معناداری	رتبه
۱	به‌روز کردن ساختار و جایگاه‌های سازمانی متناسب با تغییرات عملکردی پلیس	۴,۸۴	۵۵,۵۸۳	۰,۰۰۰	۱
۲	کیفیت و کمیتی آموزش متناسب با تغییرات فناوری و جرائم و تخلفات	۴,۷۶	۳۳,۳۸۰	۰,۰۰۰	۳
۳	نحوه فرماندهی / مدیریت در سه سطح راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی	۴,۷۸	۲۵,۱۵	۰,۰۰۰	۲
۴	ضابطه‌مند شدن انتصابات و نقل و انتقالات در ناجا	۴,۳۵	۴۵,۱۲۰	۰,۰۰۰	۸

۴	۰,۰۰۰	۲۵,۱۴	۴,۷۵	حقوق و معیشت کارکنان پلیس
۷	۰,۰۰۱	۱۱,۸۴۱	۴,۴۳	تحول تجهیزاتی متناسب با تحول فناوری
۶	۰,۰۰۰	۲۹,۳۷۷	۴,۵۳	واگذاری اختیارات برابر با مسئولیت به پلیس
۹	۰,۰۰۲	۹,۰۰۰	۴,۱۲	ابلاغ به موقع ترفیعات
۱۰	۰,۰۰۰	۳۵,۵۶۱	۳,۸۹	بوروکراتیک پیچیده اداری
۵	۰,۰۰۰	۲۵,۱۵	۴,۷۱	چرخه فرایند نیروی انسانی بر اساس ضوابط ارزشی و علمی (جذب، یادگیری، به کارگیری، نگهداری و رهایی)

جدول بالا بیانگر این واقعیت است که ۱۰ گویه عامل درون‌سازمانی با خطای ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵ مورد تأیید جامعه آماری می‌باشد. همچنین سه اولویت اول این عامل از دید جامعه آماری در مؤثر بودن رفتار مطلوب کارکنان ناجا در سازمان و جامعه عبارت‌اند از:

- ✓ به‌روز کردن ساختار و جایگاه‌های سازمانی متناسب با تغییرات عملکردی پلیس
- ✓ نحوه فرماندهی/ مدیریت در سه سطح راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی
- ✓ کیفیت و کمی آموزش متناسب با تغییرات فناوری و جرائم و تخلفات کیفیت و کمی آموزش متناسب با تغییرات فناوری و جرائم و تخلفات

برای تطبیق نتیجه این مطالعات با واقعیت‌های میدانی ناجا (تطبیق نظر خبرگان این تحقیق با کارکنان ناجا) نتیجه مورد تأیید جامعه آماری در قالب همان پرسشنامه‌ای که بین جامعه آماری ۴۹ نفری توزیع گردیده بود، بین ۱۰۰ نفر از کارکنان ناجا از درجه سرهنگ دومی به بالا توزیع که نتایج ذیل حاصل گردید.

جدول ۵: ضریب همبستگی بین پاسخ‌های پرسشنامه توزیع شده بین کارکنان ناجا و صاحب‌نظران

	Karkonan naja	saheb nazari
Karkonan naja Correlation Coefficient	1.00	.89
Sig (2-Tailed)	0.000	0.000
N	100	49

حال برای اینکه مشخص شود چقدر بین پاسخ‌های کارکنان ناجا به پرسشنامه تحقیق و پاسخ‌های صاحب‌نظران جامعه آماری به آن هم‌پوشانی وجود دارد از ضریب تعیین استفاده می‌کنیم.

$$R_{sx} = r^2 \times 100 \quad R_{sx} = .89^2 \times 100 = \%79.21$$

۱ - این مقاله قسمتی از نتیجه رساله دکتری محقق نفر دوم این مقاله با عنوان "طراحی الگوی رفتار سازمانی مطلوب نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر تدابیر و فرامین حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)" می‌باشد.

RSX = ضریب تعیین

R = ضریب همبستگی

برابر ضریب تعیین، بین نظرات خبرگان جامعه آماری و کارکنان ناجا نزدیک هشتاد درصد هم‌پوشانی داشته و به نظر می‌رسد ۲۰٪ اختلاف بیشتر به جهت تجربه و سنوات خدمتی، آموزش، میزان تحصیلات و میزان نگاه راهبردی جامعه آماری به مسئله تحقیق می‌باشد. نظرات صاحب‌نظران و ۱۰۰ نفر کارکنان ناجا در متغیرهای روابط بین سازمانی ناجا اثرگذار بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا تقریباً نزدیک به ۹۸ درصد با یکدیگر هم‌پوشانی داشتند. بیشترین اختلاف بین نظرات صاحب‌نظران و نظرات کارکنان ناجا در متغیرهای درون‌سازمانی ناجا و بعد از آن متغیرهای محیط کار پلیس مشاهده گردید. البته ۸۰ درصد ضریب تعیین، یک عدد بسیار خوبی است و نشان می‌دهد یافته‌های تحقیق با واقعیت‌های میدانی ناجا نیز تطابق خوبی دارد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### الف - نتیجه‌گیری:

در پاسخ به سؤال اول که عبارت بود از: "عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان در سازمان خود و جامعه کدام‌اند؟"

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که چهار عامل سازمانی مؤثر بر رفتار مطلوب کارکنان در سازمان خود و جامعه عبارت‌اند از: (۱) فرهنگ‌سازمانی (۲) محیط کار پلیس (۳) روابط بین سازمانی ناجا (۴) عوامل درون‌سازمانی ناجا.

از دید جامعه آماری متغیرهای اثرگذار بر هر یک از عوامل چهارگانه موصوف، مؤثر بر رفتار مطلوب پلیس در جامعه و سازمان به شرح ذیل می‌باشند:

الف) متغیرهای فرهنگ‌سازمانی ناجا اثرگذار بر رفتار مطلوب کارکنان پلیس به ترتیب عبارت‌اند از:

- ✓ تقویت باور و ارزش‌های دینی کارکنان ناجا جهت توانمندسازی و خود توسعه‌ای آنان
- ✓ حمایت از عملکرد پلیس توسط فرماندهان و مدیران ناجا
- ✓ در نظر گرفتن فرهنگ‌های سازمانی قسمت‌های مختلف ناجا توسط فرماندهان راهبردی ناجا
- ✓ اسطوره‌سازی نمادها و قهرمانان شهید ناجا
- ✓ تقویت فرهنگ‌سازمانی پلیس با تعاملات و ارتباطات با دستگاه‌های پلیسی کشورهای دوست
- ✓ برقرار کردن ارتباطات بین فرهنگ رسمی و فرهنگ غیررسمی پلیس توسط فرمانده/مدیر در سازمان

- ✓ تطبیق فرهنگ سازمانی با محیط بیرون از ناجا
  - ✓ فرهنگ‌سازی برای حفظ سلامت ناجا
  - ✓ کم کردن فاصله بین مطالبات کارکنان و قوانین، بخشنامه و رویه‌های ابلاغی
  - ✓ یکپارچه کردن گروه‌های رسمی و غیررسمی سازمان توسط قانون
  - ✓ تطابق قوانین و مقررات ابلاغی با فرهنگ سازمانی پلیس
- (ب) متغیرهای محیط کار پلیس اثرگذار بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا به ترتیب عبارت‌اند از:
- ✓ ایجاد یک مشروعیت و ذهنیت مطلوب از پلیس توسط حاکمیت و مردم
  - ✓ طیف گسترده فعالیت پلیس
  - ✓ در نظر گرفتن متغیرهای محیطی مرتبط به امنیت (مانند رسانه‌ها، فضای مجازی)
  - ✓ حاشیه‌نشینی در کلان‌شهرها
  - ✓ پیچیدگی و تغییرات سریع هنجارهای محیط جامعه
  - ✓ پیچیدگی و سازمان‌یافتگی جرائم
  - ✓ کم بودن هزینه ارتکاب جرم در محیط‌های حاشیه‌ای
  - ✓ در نظر گرفتن باورها، ارزش‌ها و اعتقادات اقلیت‌های دینی و اقوام مختلف کشور
  - ✓ اثرگذار بر رفتار پلیس
  - ✓ تفاوت بین امنیت عینی و ذهنی در استان‌های کشور
- (ج) متغیرهای روابط بین سازمانی ناجا اثرگذار بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا به ترتیب عبارت‌اند از:
- ✓ تعاملات بین سازمانی ناجا با قوه قضائیه
  - ✓ تعاملات بین سازمانی ناجا با سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی
  - ✓ تعاملات بین سازمانی ناجا با نیروی‌های نظامی مثل سپاه و ارتش
  - ✓ تعاملات بین سازمانی ناجا با سازمان‌ها و نهادهای دولتی در استان‌ها
  - ✓ تعاملات بین سازمانی ناجا با سازمان‌ها و نهادهای مردمی
- (د) متغیرهای درون‌سازمانی اثرگذار بر رفتار مطلوب کارکنان ناجا به ترتیب عبارت‌اند از:
- ✓ به‌روز کردن ساختار و جایگاه‌های سازمانی متناسب با تغییرات عملکردی پلیس
  - ✓ نحوه فرماندهی/مدیریت در سه سطح راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی
  - ✓ کیفیت و کمیتی آموزش متناسب با تغییرات فناوری و جرائم و تخلفات کیفیت و کمیتی
  - ✓ آموزش متناسب با تغییرات فناوری و جرائم و تخلفات
  - ✓ وضعیت حقوق و معیشت کارکنان پلیس

- ✓ چرخه فرایند نیروی انسانی بر اساس ضوابط ارزشی و علمی (جذب، یادگیری، به‌کارگیری، نگهداری و رهایی)
- ✓ واگذاری اختیارات برابر با مسئولیت به پلیس
- ✓ تحول تجهیزاتی متناسب با تحول فناوری
- ✓ ضابطه‌مند شدن انتصابات و نقل و انتقالات در ناجا
- ✓ ابلاغ به‌موقع ترفیعات
- ✓ بوروکراتیک پیچیده اداری

### ب- پیشنهادها:

- ۱) از آنجائی که عملکرد کارکنان ناجا در جامعه نمود دارد، پیشنهاد می‌شود فرماندهان/مدیران رده عالی ناجا با اقدامات ذیل باعث رفتار مطلوب‌تر کارکنان ناجا در جامعه و سازمان باشند.
 

ارتباط منطقی بین محیط داخلی و خارجی ناجا، کوتاه کردن مسیر ارتباط بین نیروهای عمل‌کننده با فرماندهان و تصمیم‌گیران رده عالی، استفاده بهینه از امکانات و منابع سازمان در جهت رفاه کارکنان (پرسنل)، آشنایی با ویژگی‌های خاص کارکنان جهت واگذاری مسئولیت‌ها و اختیارات به آنان، اصلاح قوانین و بخشنامه‌های موازی، پایش عملکردهای کارکنان، تعیین معیارهای عملکردی و اثرگذاری آن در انتصابات و مسئولیت‌ها به کارکنان
- ۲) یکی دیگر از ضعف‌های مطرح‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان عدم همخوانی ساختار سازمانی پلیس در بعضی از استان‌ها و شهرها با جمعیت و حساسیت مناطق است؛ (بعضی از استان‌ها، جایگاه سازمانی رئیس پلیس ۱۸ بوده که این جایگاه با طیف گسترده فعالیت‌های پلیسی همخوانی ندارد) بنابراین پیشنهاد می‌شود که ناجا از طریق س.ک.ن.م و مبادی ذی‌ربط نسبت به ارتقاء جایگاه سازمانی کلان استان‌ها (مثل استان‌های تهران، اصفهان، سیستان بلوچستان، خراسان رضوی، آذربایجان شرقی، استان فارس و غیره) به رتبه ۲۰ و سایر استان‌ها (مانند خراسان جنوبی و خراسان شمالی، استان مرکزی، استان هرمزگان، بوشهر و غیره) به رتبه ۱۹ اقدام نمایند.
- ۳) نیروی انتظامی با مسئولیت سردار فرماندهی محترم ناجا نسبت به تشکیل کمیته راهبری با حضور مرکز مطالعات راهبردی ناجا، بازرسی ناجا، معاونت‌های نیروی انسانی، آموزش و طرح برنامه با دبیری معاونت طرح و برنامه برای کاربست یافته‌های تحقیق حاضر اقدام نمایند.



## فهرست منابع

- امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، "مجموعه بیانات"، قابل دسترسی در: [WWW.Khamenei.ir](http://WWW.Khamenei.ir)

### الف - منابع فارسی:

- افجه‌ای، سید علی اکبر (۱۳۸۰)، "مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی"، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت
- الهی، طیبه و پورهروی، حسین (۱۳۸۶)، "نقش رفتار کارکنان در سازمان و تعامل کارکنان با مدیریت"، پیک نور، سال پنجم، شماره ۱
- برمک، بهبود (۱۳۹۲)، "رفتار سازمانی"، چاپ اول، تهران، نشر مرکز آموزشی پژوهشی شهید صیاد شیرازی
- بیک، علی اصغر (۱۳۹۸)، "طرح راهبردی انتظامی - امنیتی استان بوشهر"، مرکز مطالعات فرماندهی انتظامی بوشهر
- بیک، علی اصغر و همکاران (۱۳۹۷)، "تأثیر تهدیدات آتی در فرماندهی مطلوب سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران"، فصلنامه مدیریت استراتژیک دفاعی، شماره ۷۷، دانشگاه عالی دفاع ملی
- تشکری، محمود (۱۳۹۳)، "شایستگی‌های سرمایه‌های انسانی پلیس اسلامی از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)"، مطالعات دفاعی استراتژیک، بهار، شماره ۵۵
- دانش آشتیانی، محمداقبر (۱۳۸۹)، "مدیریت استراتژیک"، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی
- رایبیز، استیفن پی (۱۳۹۴)، "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ چهل و چهارم، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رزاقی، افشین (۱۳۹۶)، "نظریه‌های ارتباطات اجتماعی"، تهران، چاپ سوم، انتشارات پیکان
- رضائیان، علی (۱۳۹۴)، "مبانی مدیریت رفتار سازمانی"، چاپ پانزدهم، تهران، انتشارات سمت
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۷)، "تبیین الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در محیط کار و اثر آن بر رضایت شغلی"، مجله مجتمع آموزش عالی قم، سال اول، زمستان، شماره اول
- خورشیدی، عباس (۱۳۸۹)، "رفتار سازمانی با رویکرد پژوهشی"، چاپ اول، تهران، نشر سیطرون
- شرمهرون، جان آر (۱۳۹۳)، "مدیریت و رفتار سازمانی"، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدیران
- فقیهی، کامران (۱۳۹۵)، "روابط کار"، تهران، انتشارات کتب دانشگاهی

- مشبکی، اصغر و روحانی، محمدحسین (۱۳۸۹)، "مدیریت رفتار سازمانی"، چاپ دوم، تهران، انتشارات اقبال

- نجف بیگی، رضا (۱۳۹۶)، "سازمان و مدیریت"، چاپ پنجم، تهران، انتشارات ترم  
- نیک‌پور، امین؛ پور رشیدی، رستم و نویری آیدیشه، سمیه (۱۳۹۳)، "تبیین مبانی رفتار سازمانی در سیره نبی اکرم (صلی... علیه و آله و سلم)"، سال سوم، شماره دوم

- محدثی، جواد (۱۳۷۹)، "حکومت علوی از نگاه امام خمینی (رحمت... علیه)"، فصلنامه حکومت اسلامی، سال پنجم شماره چهارم

- واعظی، خلیل (۱۳۹۸)، "طراحی الگوی رفتار سازمانی مطلوب نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر تدابیر و فرامین حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)"، رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی

#### ب- منابع انگلیسی:

- Grunig, L. A (2011), "Image and Symbolic Leadership: "Using Focus Group Research to Bridge the Gaps", Journal of Public Relations Research, Vol. 5, No. 2, pp.95-125
- Sutton, Rebecca (2014). The Policy Process: An Overview, Overseas Development Institute London

#### ج- مصاحبه‌ها:

- مصاحبه حضوری با جناب سرهنگ غلامرضا وطن‌دوست در مورخه ۹۸/۲/۱۳
- مصاحبه حضوری با سردار سرتیپ دوم دکتر محمد قنبری در مورخه ۹۸/۲/۱۳
- مصاحبه حضوری با دکتر علی‌اصغر بیگ مدرس دانشگاه‌های نظامی در مدیریت راهبردی نظامی در مورخه ۹۸/۲/۲۵
- مصاحبه حضوری با سردار سرتیپ پاسدار دکتر اسماعیل احمدی‌مقدم در مورخه ۹۸/۳/۱۸
- مصاحبه حضوری با جناب سرهنگ رضا ریوندی در مورخه ۹۸/۳/۲۵