

## انضباط عاملی مؤثر در تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی در سازمان‌های نظامی

تورج اسکندری پور<sup>۱</sup>

### چکیده

سازمان در طی فعالیت خود با انواعی از مسائل و مراحل مواجه است که ناگزیر از تصمیم‌گیری است. برخی از تصمیم‌گیری‌ها چنان به راحتی صورت می‌گیرند که شایان توجه نیستند، اما در مقابل مسائلی نیز در مسیر فعالیت سازمان به وجود می‌آید که تصمیم‌گیری در مورد آنها مدت زمان طولانی می‌طلبد و چه بسا تعلق در شناخت راه‌های تصمیم‌گیری بهتر، عواقب جبران‌ناپذیری را برای سازمان به بار می‌آورد. از عوامل مؤثر در افزایش قدرت تصمیم‌گیری می‌توان به انضباط اشاره کرد. پیچیده‌تر شدن روزافزون سازمان‌ها و افزایش میزان کارهای غیرانضباطی، غیرقانونی و غیرمسئولانه در محیط‌های کاری توجه مدیران و صاحب‌نظران را به بحث انضباط کار و مدیریت انضباط معطوف ساخته است. برنامه‌های انضباط به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضمن پرهیز از شرایط آشفته، بهترین گزینه را برای حفظ منافع سازمان انتخاب کنند. سازمان‌های نظامی به عنوان خاستگاه اصلی دو مقوله‌ی انضباط و تصمیم‌گیری نیازمند توجهی ویژه به آنها بوده و در تلاش برای یافتن نقاط تلاقی این دو مفهوم می‌باشند. در این مقاله ضمن تشریح مختصر تصمیم‌گیری و انواع آن؛ مدیریت انضباط که یکی از زمینه‌های علمی مدیریت به شمار می‌رود را در سازمان‌های نظامی و غیر نظامی مورد بررسی اجمالی قرار خواهیم داد.

### کلید واژگان:

انضباط، تصمیم‌گیری، سازمان‌های نظامی، خط مشی

---

<sup>۱</sup> - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

**مقدمه:**

مطالعات نشان می‌دهد که برای فعالیت تمامی گروه‌های سازمانی وجود انضباط امری ضروری است. اعضای هر گروه باید میل و خواسته‌های شخصی خود را کنترل کنند و برای نفع همگانی، همکاری کنند. به عبارتی دیگر آنها باید خودشان را به نحوی منطقی با کدهای رفتاری تدوین شده توسط مدیریت سازمان تطبیق دهند و از این طریق با اهداف سازمانی، سازگاری یابند. اگر اعضای یک سازمان، پادگان، اداره و یا یک ملت توسط برخی از قوانین و مقررات حاکم بر آن اجتماع پذیرفته نشوند، آن سازمان با تهدید و نابودی روبرو خواهد بود و بروز هرج و مرج قطعی خواهد شد. در یک یگان، مهارت در ایجاد یک فضای سالم انضباطی از مهمترین ویژگی‌های مسئولان آن یگان است. برخی از فرماندهان و مسئولان قادرند میزان تمایل به تطبیق با قوانین و مقررات سازمان را در بین کارکنان خود وسعت بخشند. برخی کارکنان بدون اعمال قدرت ظاهری سرپرستان و مسئولان، خود همکاریو سازش می‌کنند و حتی خود را با مقررات تطبیق می‌دهند. از سوی دیگر برخی از مسئولان فقط به گونه‌ای می‌توانند عمل کنند که توسط اکثر افراد به نظر نوعی تنبیه یا تهدید می‌آید و گروهی دیگر هم افراد را آزاد می‌گذارند که هر آنچه را که مایلند انجام دهند و تخلفات ظاهری از قوانین را هم با دیده اغماض می‌نگرند. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ص ۴۸۸).

مدیریت انضباط در محیط کار منافع بسیار زیادی برای رهبران و مدیران دارد؛ اعم از منافع عملکردی و منافع انضباطی. این مطلب بخصوص در عصر حاضر که مدیران با ارزش‌های بسیار متنوعی در محیط کار سروکار دارند صادق است. اما تاکنون کسانی که به مباحث انضباط کار پرداخته‌اند فلاسفه، دانشگاهیان، منتقدان اجتماعی و کارشناسان نظامی بوده‌اند و نه مدیران. در نتیجه بسیاری از مطالبی که تا به امروز درباره انضباط نوشته شده مطابق با نیازهای عملی مدیران و رهبران سازمان‌ها نیست. هدف این مقاله کمک به مدیران برای وارد شدن به این بحث است. برای ورود به بحث مدیریت انضباط ابتدا باید انضباط را تعریف کنیم.

انضباط، به طور ساده و خلاصه، شامل شناخت صحیح از ناصحیح و آنگاه انجام صحیح و ترک ناصحیح است. تشخیص درست از غلط همیشه ساده نیست. بسیاری از دانشمندان علم انضباط ادعا می‌کنند که با توجه به اصول انضباطی در مقام عمل همیشه یک راهکار درست وجود

انضباط عاملی مؤثر در تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی در سازمان‌های نظامی ..... ۱۱۳

دارد و برخی دیگر معتقدند که راهکار درست بستگی به موقعیت و شرایط دارد و تشخیص اینکه کدام راهکار درست است در نهایت به عهده خود فرد است.

انضباط کار نیز از دیدگاه افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. اما عموماً آن را شناخت درست از نادرست در محیط کار و آنگاه انجام درست و ترک نادرست می‌دانند.

مطالبی که درباره انضباط نوشته می‌شود عمدتاً به یکی از اشکال زیر است:

**الف) فلسفی:** که نیاز به آشنایی و تحلیل زیادی دارد؛

**ب) منتخبات:** که نیاز به زمان زیاد، مرور فراوان مطالب و جمع‌بندی آنها دارد؛

**ج) مورد پژوهی:** که نیاز به موردهای فراوان و زمان و تحلیل زیاد جهت جمع‌بندی مطالب دارد؛

**د) تمرکز بر مسئولیت اجتماعی:** که شامل مثال‌های فراوانی از عملکردهای انضباطی خوب و بد یگان‌ها و سازمان‌ها می‌شود.

### تعاریف انضباط<sup>۱</sup>

انضباط در فرهنگ لغات مترادف با مفهوم‌هایی نظیر تربیت، کنترل، نظم و نظارت، حس فرمانبرداری، خوی اطاعت و نظیر آنها آورده شده است. از مجموع این مفاهیم می‌توان نتیجه گرفت که انضباط عبارت است از اعمال تربیتی که باعث ایجاد نظم در کار و حس انجام وظیفه طبق موازین تعیین شده در افراد می‌شود و تخطی از آنها کارکنان را با نوعی تنبیه روبرو می‌سازد. در اغلب متونی که با مدیریت منابع انسانی ارتباط دارند، انضباط مترادف با دسیپلین به مفهوم تنبیه آورده شده است. که از این ابزار تنها زمانی باید استفاده شود که سایر اقدامات با شکست مواجه شده باشند. این مفهوم از یک جهت با تربیت، کنترل و تصحیح کارکنان سروکار دارد. (انضباط مثبت) و از یک سو مستقیماً با تنبیه در مقابل خطا (انضباط منفی) ارتباط پیدا می‌کند. (میرسپاسی، ۱۳۶۶، ص ۴۳۹-۴۳۷). در نیروهای مسلح انضباط به معنی التزام عملی به ولایت فقیه، آداب و سنن و احکام اسلامی و تبعیت از فرامین مقام معظم فرماندهی کل قوا، قوانین و مقررات و دستورات سلسله مراتب فرماندهان، روسا و مدیران؛ آمده که دارای دو جنبه معنوی و ظاهری است. (آیین نامه انضباطی، ۱۳۶۹، ماده ۸ و ۷)

<sup>۱</sup> - discipline

## تصمیم‌گیری<sup>۱</sup>

اگر فعالیت‌های مختلف فرماندهی و مدیریت را در نظر آوریم، به وضوح مشاهده می‌شود که جوهره تمامی فعالیت‌های یک فرمانده تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت محسوب گشته و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه گر است. در تعریفی بسیار ساده تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف.

تصمیم‌گیری خود بر دو نوع است: تصمیم‌گیری فردی و تصمیم‌گیری سازمانی. تصمیمات سازمانی از نظر پیچیدگی متفاوت می‌باشند و می‌توان آنها را به صورت تصمیمات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم‌بندی نمود (دهقان، ۱۳۸۳، ص ۱۰۱)

**خط مشی<sup>۲</sup>:** عبارت است از راهنمایی‌های لازم برای انجام فعالیت‌ها در جهت نیل به اهداف سازمان. (میرسپاسی، ۱۳۷۲، ص ۴۹)

## اهداف انضباط

چهار هدف عمده برای انضباط مطرح است. این اهداف عبارتند از:

۱- حفظ و حراست از منافع کلی سازمان

۲- حمایت از حقوق کارکنان

۳- رفع ناهنجاریهای محیط کاری و ایجاد محیط آرام برای کارکنان

۴- بالا بردن کیفیت کار کارکنان. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ص ۴۸۸).

موارد فوق اهداف کلی انضباط را تشکیل می‌دهد حال آنکه در سازمان‌های نظامی انضباط

دارای اهداف اختصاصی و ویژه ای است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- ایجاد یکپارچگی و وحدت در تمام زمینه‌های موجود در سازمان اعم از وضعیت ظاهری،

روش‌ها، حضور در یگان و ..... ۲- برقراری مبنایی برای ارزیابی و طبقه بندی کارکنان و

یگان‌ها توسط رده‌های بالاتر ۳- برقراری معیاری برای کارکنان و یگان‌ها جهت ارزیابی خود و

فعالیت به سوی کسب جایگاه بهتر از نظر انضباطی ۴- ایجاد روحیه اطاعت پذیری در بین

---

<sup>۱</sup> - decision-making

<sup>۲</sup> - policy

کارکنان جهت انجام وظایف محوله در هر شرایط. ۵- برقراری بستری مناسب جهت اعمال مدیریت و نهایتاً اخذ تصمیمات مناسب.

### رویکردهای انضباطی

- **رویکرد منفی:** استفاده از جریمه یا ترس از جریمه برای واداشتن افراد به اطاعت و سرسپردگی به قوانین رویکرد منفی نام دارد. در این حالت اغلب زور و فشار به کار گرفته می‌شود. رویکرد منفی اصولاً چوبدستی رهبری است. تأکید قوانین مبتنی بر رویکرد ترس بر اجتناب از تنبیه است نه بر اساس جذب قلبی مشارکت افراد. فرماندهانی که رهبری‌شان را از طریق ترس اعمال می‌کنند، زمینه نافرمانی را هم بطور ضمنی ایجاد می‌کنند. وقتی فرد هنجار شکن بر ترس از تنبیه فائق آید به پیامد کارش فکر نمی‌کند، بلکه فقط به خواسته فعلی خود می‌اندیشد. از سویی با غیبت فرمانده به هر علت هیچ ضمانتی بر بی‌ثباتی انضباطی حوزه فرماندهی وی وجود ندارد. با این حال برای پاره‌ای از زیردستان، حداقل در مدت زمانی خاص، زور و اجبار تنها راهی است که جواب می‌دهد.

- **رویکرد مثبت:** انضباط مثبت در حقیقت شامل آفرینش یک نگرش و فضای سازمانی در بین کارکنان برای سوق دادن آنها به تطبیق و سازگاری با قوانین و مقررات است. انضباط مثبت زمانی حاصل می‌شود که مدیریت به دنبال اصول انگیزشی مثبت و سازمان کارآمد است. انضباط مثبت تحت عنوان انضباط ساختاری یا تعبیری نیز بیان شده است که به نوعی از رهبری تأکید دارد که پیوسته افراد را به سوی قوانین و مقررات لازم سازمانی سوق و آن را گسترش می‌دهد. پیروی آنان به این خاطر است که به رفتارها باور و عقیده دارند و آنها را درک کرده‌اند و از این رفتارها حمایت می‌کنند. شرط لازم در انضباط مثبت ایجاد یک ارتباط روشن بین شغل و قوانین و مقررات آن با شاغل است. فرمانده باید در جستجوی ایجاد حس مسئولیت فردی و خود انضباطی باشد. او باید اصول انگیزشی مثبت را به کار گیرد و سعی در تنویر افکار و شناخت تفاوت‌های فردی کارکنان داشته باشد. برای دستیابی به انضباط مثبت، یک فرمانده سرپرست، مدیر و یا رهبر خودش باید نمونه‌ای از آنچه از دیگران انتظار دارد باشد. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ۴۹۰ تا ۴۹۳)

## انواع مشکلات انضباطی

مشکلات انضباطی به ۴ گروه دسته‌بندی می‌شوند: حضور در محل کار، رفتار نامناسب در

محل کار، نادرستی و در نهایت فعالیت‌های خارج از سازمان.

**حضور در محل کار:** یکی از مسائل جدی که مدیران با آن مواجهند، نامرتب بودن حضور

کارکنان در محل کار است. از جمله دلایل ایجادکننده این مشکل عبارتند از:

- ۱- همسو نبودن اهداف سازمان با اهداف کارکنان .
- ۲- تغییر نگرش در مورد اشتغال و دل‌بستگی نداشتن به آن.
- ۳- وجود اقلیتها از جمله زنان که تجربه اولیه ندارند و ارزش‌هایشان نیز متفاوت است.
- ۴- عقیده کارکنان بر استفاده از مرخصی استعلاجی در هر شرایطی.
- ۵- حمایت بخش‌ها و ارگان‌ها از کارکنان و کاهش اختیارات فرماندهی.
- ۶- تقلیل خدمتی به علت جانبازی و از کارافتادگی.

**چگونگی رفتار در محل کار:** برخی از رفتارهای افراد در محل کار عبارتند از: نافرمانی،

شوخی‌های بی‌جا، نزاع، رعایت نکردن اصول ایمنی، بی‌دقتی و مصرف مواد مخدر. این رفتارها

عدول از استانداردهای رفتار مؤسسه است و باید در مورد آنها بی‌درنگ اقدام‌های اصلاحی انجام

گیرد.

**نادرستی:** ارتکاب یک عمل نادرست بیش از هر رفتاری بازتاب مستقیم شخصیت فرد است. مثلاً

فرض بر این است که وقتی یکی از کارکنان یک بار دروغ گفت، یا چیزی دزدید دیگر نمی‌توان

به او اعتماد کرد و از این رو باید از کار برکنار شود. این موارد نشان‌دهنده هنجارهای فرهنگی

پر قدرتی است که در سازمان‌ها به طور اعم و یک یگان نظامی به طور اخص در برابر نادرستی

وجود دارد.

**فعالیت‌های خارج از سازمان:** فعالیت‌هایی را که فرد در خارج از محیط کار خود دارد ممکن

است به گونه‌ای بر عملکردی در محیط کار اثر گذارد. برخی از این فعالیت‌ها عبارتند از:

عضویت در گروه‌های سیاسی، دریافت رشوه از افراد یا سازمان، ارتکاب جرم، کار برای

سازمان‌های رقیب. (طوسی، ۵۳۱، ۱۳۷۷ تا ۵۲۹).

بدیهی است که یک فرمانده یا مدیر در برخورد با مسائل انضباطی ابتدا بایستی مشکل را دسته‌بندی نموده سپس در جهت رفع مشکل یا حل مسئله انضباطی اقدامات اصلاحی را انجام دهد.

### شاخص‌های مورد توجه در رسیدگی به تخلفات:

- ۱- **جدی بودن مشکل:** مشکل تا چه اندازه جدی است و نیازمند توجه.
  - ۲- **طول مدت مسئله:** آیا مشکلات انضباطی دیگری در گذشته وجود داشته است و با چه فاصله‌ی زمانی؟
  - ۳- **تواتر و سرشت مسئله:** آیا مسئله موجود جزء تخلفات مستمر است یا نوپدید؟ اقدام‌های انضباطی مستمر، متفاوت از تنبیه یک رفتار بد است.
  - ۴- **سابقه کار فرد:** تخلفات برای کارکنان با سابقه خدمت خوب متفاوت از افراد با سابقه کم است.
  - ۵- **عوامل تخفیف مجازات:** آیا شرایط تخفیف وجود دارد؟
  - ۶- **درجه جامعه‌پذیری:** فرمانده یا مدیر چقدر در مورد اصول و مقررات انضباطی و پیامد آن تخلفات، آموزش داده است؟
  - ۷- **سابقه سازمان در رسیدگی به تخلفات:** رفتار مبتنی بر مساوات در مورد کارکنان حکم می‌کند که سابقه اقدامها و اقدام‌های انضباطی در واحدهای مختلف سازمان در نظر گرفته شود.
  - ۸- **اثرگذاری بر سایر کارکنان:** اگر تصمیم انضباطی در مورد یک فرد اثرهای منفی و بازدارنده بر سایر کارکنان داشته باشد، این تصمیم سودی ندارد.
  - ۹- **قضاوت دقیق مدیریت:** مدیر باید شواهد مستند برای تصمیم انضباطی خود داشته باشد تا در صورت رجوع کارکنان شواهد و دلایل را بیان دارد. (طوسی، ۱۳۷۷، ص ۵۳۲ و ۵۳۳).
- گفتنی است که در یک یگان نظامی، بازرسی آن یگان به عنوان یکی از ابزارهای پر قدرت فرمانده امکان بررسی هر یک از شاخص‌های فوق را داده لذا بایستی پس از بررسی هر شاخص نتایج را در اختیار فرمانده یگان قرار داده تا بهترین تدبیر انضباطی توسط وی اتخاذ گردد.

### انواع تصمیم

- **تصمیمات برنامه‌ریزی شده:** تصمیمات برنامه‌ریزی شده تکراری می‌باشند و برای حل مسأله مورد نظر روشها و رویه‌های مشخصی وجود دارد. این تصمیمات دارای ساختارهای بسیار خوبی هستند زیرا در مورد شاخصهای عملکرد کنونی اطلاعات بسیار خوبی وجود دارد و راه‌حلها را می‌توان به راحتی تعیین کرد و نسبت به موفقیت راه‌حل منتخب به اطمینان نسبی رسید.

- **تصمیمات برنامه‌ریزی نشده:** این نوع تصمیمات تازه و جدید هستند، چندان مشخص نمی‌باشند و برای حل مسأله مورد نظر روشها و رویه‌های مشخصی وجود ندارد. این تصمیمات زمانی گرفته می‌شوند که پیش از آن با این مسأله روبه‌رو نشده است و نمی‌داند چگونه واکنش نشان دهد. دستیابی به اطلاعات درباره مسأله مزبور چندان ساده نیست. این نوع تصمیم‌گیری‌ها شاخص مشخص و معینی ندارند و راه‌حل‌ها مبهم و گنگ می‌باشند. (دهقان، ۱۳۸۳، ۱۰۲)

ارتباط انضباط با انواع تصمیم	انواع تصمیم
به علت روزمرگی و تکراری بودن سطح انضباط از قبل مشخص و تابعیت زیردستان از پیش تعیین شده است.	برنامه‌ریزی شده
به علت ناگهانی بودن و عدم تجربه در پیامدهای اجرایی، سطح انضباط مورد نیاز از قبل مشخص نبوده لذا حداکثر انضباط را در سازمان می‌طلبد.	برنامه‌ریزی نشده

**فرآیند تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده:** این فرآیند مستلزم تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌هایی است که از طریق پژوهش و بررسی اصولی از محیط به دست آمده و به قصد تعیین و حل یک مسأله یا مشکل صورت می‌پذیرد. رویکرد دوگانه نسبت به این فرآیند عبارتند از روش تصمیم‌گیری عقلانی و روش تصمیم‌گیری رضایت‌بخش. (طوسی، ۱۳۷۹، ص ۵۳۲ و ۵۳۳)



### فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی:

فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- تعریف مسأله از طریق بررسی و پژوهش.
- ۲- تعیین حداقلی از معیارها که تصمیم بر اساس آنها شکل می‌گیرد.
- ۳- تعیین گزینه‌های چندگانه.
- ۴- ارزیابی کمی هر گزینه بر مبنای هر معیار و انتخاب با ارزش‌ترین گزینه.
- ۵- اجرای بهترین گزینه.

**فرآیند تصمیم‌گیری رضایت‌بخش:** در این رویکرد چنین فرض می‌شود که اطلاعات کامل در دسترس نیست، یعنی تصمیم‌گیرندگان اطلاعات ضروری را در اختیار ندارند. بنابراین آنها به آنچه موجود است اکتفا کرده و نخستین گزینه را که حداقلی از معیارها را محقق سازد برمی‌گزینند (یعنی نخستین گزینه‌ای که به اندازه کافی خوب به نظر می‌رسد). در این روش چندین گزینه مناسب تعیین نمی‌شوند. مزیت این روش نسبت به روش عقلایی این است که سریع‌تر صورت می‌گیرد و بنابراین هزینه کمتری دارد. عیب آن هم این است که امکان غفلت و نادیده گرفتن یک راه حل بهتر در آن وجود دارد. (طوسی، ۱۳۷۹، ص ۵۳۲ و ۵۳۳).

### سبک‌های تصمیم‌گیری

سبک‌های تصمیم‌گیری به وسیله محققین زیادی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. برای مثال Rowe and Mason چهار سبک تصمیم‌گیری را با ویژگی‌های زیر تعریف می‌نمایند:

**دستوری<sup>۱</sup>:** عملی، مقتدرانه، غیر شخصی و قدرت‌طلبانه .

**تحلیلی<sup>۲</sup>:** ذهنی، غیرشخصی، مستلزم اعمال کنترل.

**مفهومی<sup>۳</sup> (بینشی)<sup>۴</sup>:** مجذوب، شخصی، منعطف و تطبیقی. .

**رفتاری<sup>۱</sup>:** اجتماعی بودن، دوستانه و حمایتی. (دهقان، ۱۳۸۳، ۱۰۲).

---

<sup>۱</sup> - directive

<sup>۲</sup> - Analytical

<sup>۳</sup> - conceptual

<sup>۴</sup> - insightful

ارتباط انضباط با سبک‌های تصمیم‌گیری	سبک‌های تصمیم‌گیری
عامل کنترل و انتظام سازمانی و حداقل ارتباط موجود می‌باشد.	دستوری
کاسته شدن از اخذ تصمیمات شخصی در نتیجه ارتباط بیشتر	تحلیلی
رهبریت افزوده، ارتباط انضباطی بیشتر	مفهومی
تصمیمات اجتماعی در نتیجه ی حداکثر ارتباط وجود دارد.	رفتاری

مطابق نظر **نات**<sup>۲</sup> سبک‌های تصمیم‌گیری روشی است برای درک این که چرا فرماندهان و مدیران در موقعیت یکسان از فرآیندهای تصمیم متفاوتی استفاده می‌نمایند. به طور کلی تصمیم‌گیرندگان دو نوع اساسی رفتار تصمیم‌گیری را مورد استفاده قرار می‌دهند که عبارتند از:

**الف) اقتدار گرایانه:** تصمیم‌گیرندگانی که به تنهایی تصمیم‌گیری می‌کنند که چه کاری و چگونه باید صورت بگیرد و این را به زیردستان خود ابلاغ می‌نمایند. در عین حال آنها ممکن است قبل از تصمیم‌نهایی در مورد تصمیمات با زیردستانشان مشورت کنند.

**ب) مشارکتی:** تصمیم‌گیرندگانی که رفتار مشارکتی دارند از زیردستان می‌پرسند چه کاری با چه روشی انجام می‌شود و با یکدیگر به نوعی توافق یا اجماع می‌رسند. (دهقان، ۱۳۸۳، ۱۰۲)

### معایب و محاسن انواع تصمیم‌گیری:

مزیت رویکرد اقتدار گرایانه آن است که: تصمیمات می‌تواند به طور سریع اتخاذ شود. در عین حال عیبی که بر آن وارد است این است که: عدم دخالت دادن زیردستان در فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند منجر به تضعیف روحیه آنها شود که این امر غالباً بر کارشکنی در برابر تصمیم و کند نمودن روند اجرای آن منتهی می‌گردد. مزیت رویکرد مشارکتی آن است که: می‌تواند منجر به رضایت‌مندی و عملکرد بیشتر زیردستان شود. خصوصاً موقعی که مشارکت باعث می‌شود که کار برای آنها چالشی‌تر شود. همچنین ارائه ایده‌ها و افکار مختلف از جانب زیردستان منجر به تصمیماتی با کیفیت بالا نیز می‌شود (در مقایسه با روش اقتدار گرایانه که شخص تصمیم‌گیری

<sup>1</sup> - behavioral

<sup>2</sup> - Nutt

می‌نماید) اما عیب آن این است که: فرآیند تصمیم‌مکن است به طول بیانجامد. اگر چه این عیب ممکن است از طریق عدم کارشکنی در برابر تصمیم و اجرای سریع آن جبران گردد. در به کارگیری تصمیم‌گیری مشارکتی برخی از مدیران **روش مدیریت بر مبنای هدف (MBO)** را به کار می‌گیرند در حالی که برخی دیگر از **رویکرد رینگی** استفاده می‌کنند. چگونگی بهره‌برداری از دیدگاه مرئوسان در فرآیند تصمیم‌گیری و همین‌طور نحوه به کارگیری دیدگاه‌های مدیران، از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. برای مثال، مدیران فرانسوی فرض می‌کنند که اختیار اتخاذ تصمیمات حق رئیس و امتیاز ویژه اوست و از این رو تصمیمات را مقتدرانه اتخاذ می‌نمایند. از طرف دیگر مدیران در هلند، اسکانندیناوی و انگلیس انتظار دارند تصمیماتشان چالشی و بحث‌برانگیز باشد و صحیح‌تر آن است که بر مبنای مشارکتی و گروهی اتخاذ شوند. (دهقان، ۱۳۸۳، ص ۱۰۲)

یادآور می‌شود که فرمانده یک یگان نظامی با توجه به تنوع وظایف، ماموریت‌ها، کارکنان، روش‌ها و... موجود ممکن است به هر یک از روش‌ها و رفتارهای ذکر شده فوق روی آورد یعنی در پاره‌ای موارد از تصمیم‌برنامه ریزی نشده و در موارد دیگر از تصمیمات برنامه ریزی شده سود جسته و یا در حین اخذ تصمیمات به شیوه دستوری از شیوه‌های تحلیلی، مفهومی و رفتاری بر اساس رفتار اقتدارگرایانه یا مشارکتی نیز بهره‌برداری نماید که این امر پیچیدگی اخذ تصمیم در یگان نظامی را تایید نموده و مبین آن است که فرمانده یک یگان بایستی با شیوه‌ها، سبک‌ها، رفتارها و انواع تصمیم‌گیری آشنایی لازم را داشته تا بتواند در زمان مناسب با استفاده از الگوهای اقتضایی<sup>۱</sup> مناسب‌ترین تصمیم‌مکن را اخذ نماید.

### **جایگاه انضباط در رفتارهای تصمیم‌گیری:**

- **اقتدارگرایانه:** با توجه به عدم شرکت زیردستان در اخذ تصمیم انضباط جایگاه ویژه‌ای نداشته و صرفاً به عنوان عامل کنترلی و انتظامی از آن استفاده می‌شود.
- **مشارکتی:** در این حالت به علت مشارکت زیردستان در اخذ تصمیم، انضباط اهمیت فزاینده‌ای داشته و می‌تواند بستر ساز اخذ تصمیمات کارآمد و مناسب باشد.

---

<sup>۱</sup> - contingency

## - عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی سازمان

### ۱- نوع مشکل

در مورد سهولت تصمیم‌گیری، نوع مشکل نقش اساسی دارد. مشکلات کوچکتر معمولاً خیلی راحت‌تر حل می‌شوند، چون تصمیم‌گیری در مورد آنها راحت‌تر صورت می‌گیرد. اما مشکلات پیچیده‌تر ممکن است با روند کند تصمیم‌گیری مواجه باشند. علاوه بر این مشکلاتی نیز وجود دارند که زمان در تصمیم‌گیری برای آنها بسیار اهمیت دارد، بطوری که در یک مدت زمان کوتاه، باید تصمیم‌گیری مهمی را انجام داد. در این نوع موارد قدرت تصمیم‌گیری و بالابردن توان آن حائز اهمیت است. مانند زمانی که یک یگان نظامی در یک موقعیت ویژه عملیاتی قرار گرفته و فرمانده آن یگان بایستی با اخذ یک تصمیم سریع و بی نقص زمینه برتری در این موقعیت را فراهم آورد.

### ۲- آشنائی با روال منطقی تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری همچون حل یک مساله ریاضی از فرمول‌ها و مراحل منظمی تبعیت می‌کند. آشنائی فرد با روند تصمیم‌گیری منطقی احتمال موفقیت او را در تصمیم‌گیری افزایش خواهد داد. وی با آگاهی از اینکه روال تصمیم‌گیری او درست است، با قدرت و اعتماد بیشتری عمل خواهد کرد و خواهد توانست تمام جوانب قضیه را مورد بررسی و کنکاش قرار دهد. روال منطقی تصمیم‌گیری هرچند از فردی به فرد دیگر می‌تواند متفاوت باشد، اما از یک اصول کلی تبعیت می‌کند، که فرمانده را به نتیجه‌گیری و اتخاذ تصمیم مناسب رهنمون می‌شود.

### ۳- انضباط و قدرت تصمیم‌گیری

افرادی که دارای انضباط هستند، از قدرت تصمیم‌گیری بالاتری برخوردارند و در شرایط بحرانی قادر به تصمیم‌گیری‌های مناسب می‌باشند. در حالی که افراد دارای آشفتگی فکری اغلب در تصمیم‌گیری‌های خود دچار مشکل هستند. آنها شاید برای امور خیلی جزئی، زمان خیلی زیادی صرف کنند تا تصمیم‌گیری لازم را انجام دهند و برخی از آنها حتی از شرایطی که آنها را ناگزیر از تصمیم‌گیری می‌کند، فرار می‌کنند. به همین علت است که این افراد ریسک‌پذیری کمتری از خود نشان می‌دهند. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ص ۴۸۸) لذا بدیهی است که جهت اخذ تصمیم در یگان‌های نظامی افراد با انضباط توفیق بیشتری خواهند داشت.

### فواید تأکید بر انضباط در امور سازمانی

تاکید بر انضباط در کلیه سازمان‌ها به طور اعم و سازمان‌های نظامی به طور اخص دارای فوایدی به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- توجه به انضباط کار به بهبود اساسی اوضاع سازمان‌ها و یگان‌ها انجامیده است.
- ۲- برنامه‌های انضباط باعث می‌شود که در شرایط آشفته، سازمان عملکرد انضباطی خود را حفظ کند.
- ۳- برنامه‌های انضباط باعث شکل‌گیری کارهای گروهی قوی و افزایش بهره‌وری گردیده، رفتارهای کارکنان را با ارزش‌هایی که به نظر رهبران سازمان در اولویت قرار دارند هماهنگ می‌کند. معمولاً سازمان‌ها تناقض آشکاری بین ارزش‌های ترجیح داده شده و ارزش‌هایی می‌بینند که توسط رفتار کارکنان در محیط کار منعکس می‌شود. توجه و بحث و گفتگوی مداوم درباره ارزش‌ها باعث افزایش روحیه کارگروهی، صداقت و صراحت در محیط کار می‌شود. کارکنان احساس می‌کنند که بین ارزش‌های آنان و ارزش‌های موردنظر سازمان همخوانی و هماهنگی وجود دارد لذا با انگیزه و عملکرد قوی کار می‌کنند.
- ۴- برنامه‌های انضباط باعث رشد و بالندگی کارکنان می‌شود.
- ۵- برنامه‌های انضباط ما را از قانونی بودن خط‌مشی‌های سازمان مطمئن می‌کند.
- ۶- برنامه‌های انضباط باعث جلوگیری از عمل مجرمانه اهمال می‌شود. برنامه‌های انضباط در پی کشف موارد غیرانضباطی و قانون‌شکنی‌ها است تا این قانون‌شکنی‌ها گزارش داده شوند. هنگامی که سازمان از وقوع یک قانون‌شکنی آگاه است و آن را به مقامات مربوط گزارش نمی‌کند مرتکب جرم «اهمال» شده است که در قانون برای آن جریمه‌ی خاصی در نظر گرفته شده است. بنابراین تلاش سازمان‌ها در جهت داشتن عملکرد انضباطی باعث کاهش جریمه‌ها می‌شود.
- ۷- برنامه‌های انضباط به مدیریت ارزش‌های مطرح در مدیریت کیفیت، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت تنوع کمک می‌کند.
- ۸- برنامه‌های انضباط به ایجاد تصویری مثبت از سازمان در نزد مردم کمک می‌کند (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ص ۴۸۸-۴۷۰).

### فوائد برنامه‌های انضباطی برای بهبود تصمیم‌گیری در سازمان

- ۱- نقشهای سازمانی برای مدیریت انضباط ایجاد می‌کند.
- ۲- برنامه‌ای برای ارزیابی جاری نیازمندی‌های انضباطی تدوین می‌کند.
- ۳- ارزش‌های عملیاتی و رفتارهای مورد نیاز را ایجاد می‌کند.
- ۴- رفتارهای سازمانی را با ارزش‌های عملیاتی هماهنگ می‌سازد.
- ۵- آگاهی و حساسیت نسبت به مسائل انضباطی به وجود می‌آورد.
- ۶- دستورالعملهای انضباطی را وارد تصمیم‌گیری‌ها می‌کند.
- ۷- مکانیسم‌هایی را ایجاد می‌کند تا معضلات انضباطی حل و فصل شوند.
- ۸- ارزیابی جاری را تسهیل و با توجه به برنامه آن را روزآمد می‌کند.
- ۹- کمک می‌کند بتوانیم کارکنان را متقاعد کنیم که توجه به انضباط تنها یک عکس‌العمل بدون تفکر و تعمق نیست که برای خلاصی از گرفتاری یا بهبود تصور عمومی انجام شود. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ص ۴۸۸).

### نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی در مدیریت انضباط

- حمایت کامل فرمانده یا مدیر سازمان از برنامه‌های انضباطی. اگر فرمانده یا مدیر کاملاً پشتیبان برنامه نباشد، کارکنان متوجه می‌شوند و این دورویی آشکار ممکن است چنان بدبینی‌ای ایجاد کند که وضعیت سازمان بدتر از حالتی شود که هیچ برنامه انضباطی رسمی‌ای وجود نداشت. بنابراین، مدیر باید برای تدوین و اجرای برنامه تلاش کند و مهمتر اینکه باید دائماً دغدغه این را داشته باشد که با منش انضباطی سازمان را رهبری کند و اگر هم اشتباهی رخ داد آن را بپذیرد.
- ایجاد یک کمیته انضباط در سطح یگان: وظیفه این کمیته نظارت بر پیشرفت و اجرای برنامه مدیریت انضباط است.
- ایجاد یک کمیته مدیریت انضباط: وظیفه این کمیته اجرا و اداره برنامه مدیریت انضباط، آموزش خط‌مشی‌ها و رویه‌های انضباطی و حل معضلات انضباطی است. این کمیته باید از افراد رده بالای سازمان تشکیل شده باشد.
- انتصاب یک متصدی انضباط: متصدی انضباط معمولاً آموزشهای لازم درباره موضوعهای انضباطی در محیط کار مخصوصاً حل معضلات انضباطی را می‌بیند.

- تعیین یک مأمور ویژه: وظیفه مأمور ویژه هماهنگ کردن پیشرفت خط مشی‌ها و رویه‌ها به منظور نهادینه کردن ارزش‌های انضباطی در محیط کار است. این شخص مسئول مستقیم حل معضلات انضباطی به وسیله تفسیر خط مشی‌ها و رویه‌ها است.

به یاد داشته باشید که با وجود همه این پست‌ها، مسئولیت نهایی مدیریت برنامه انضباط باید برعهده یک نفر باشد. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ص ۴۸۸-۴۷۰) گفتنی است که در یک یگان نظامی بازرسی آن یگان، عمده‌ی نقش‌ها و مسئولیت‌های ذکر شده را به نحوی سازمان یافته و مشخص دنبال می‌کند لذا برخی از امور فوق به شکلی خودکار انجام می‌شود.

### ابزارهای انضباطی

ابزارهای انضباطی عبارتند از: **کدهای انضباط، کدهای رفتار، خط مشی‌ها و رویه‌ها، روش‌های حل معضلات انضباطی و آموزش.**

- کد انضباط، کد رفتار: کد انضباط شامل مجموعه ارزش‌هایی است که نسبت به دیگر ارزش‌ها برای سازمان در اولویت تشخیص داده شده است و باید توسط کارکنان، مدیران و فرماندهان پیروی شوند. ارزش‌هایی چون صداقت، درستی، عمل به وعده، وفاداری، احترام، استقلال، حفظ اسرار، متانت، ادب، مدارا، ایمان و اعتقاد، پاسخگویی، کمال‌جویی، دلسوزی، ملاحظه دیگران را کردن، کمک، تقسیم منافع، مهربانی، عدالت و انصاف، بی‌طرفی، ثبات رأی، پای‌بندی به قانون، خدمت به اجتماع و... کد رفتار شامل رفتارهایی است که مطلوب سازمان است و باید در محیط کار انجام شوند. کد رفتار می‌تواند شامل موارد زیر باشد: نوع پوشش کارکنان در محیط کار، عدم استفاده از مواد مخدر، پیروی از دستورات مافوق، عدم قبول رشوه، عدم استفاده از اموال سازمان برای مصارف شخصی، گزارش دادن اعمال غیرقانونی، حفظ اسرار سازمان، عدم تبعیض نژادی یا جنسی، پیروی از قوانین و مقررات، عدم عضویت در گروه‌های سیاسی رعایت شیون نظامی و دینی، حفاظت گفتار و رفتار و... کد رفتار با توجه به ارزش‌های مذکور در کد انضباط تدوین می‌شود. برای تدوین کدهای انضباط مراحل زیر طی شود:

۱- ارزش‌هایی را که لازم است با قوانین و مقررات مرتبط هماهنگ شوند. بازنگری کنید. این باعث می‌شود مطمئن شوید که سازمان شما قانون شکنی نمی‌کند.

۲- در هر زمینه‌ای ببینید کدام ارزش‌ها رفتارهای انضباطی مطلوب آن زمینه را ایجاد می‌کنند.

برای مثال در مورد بایگان‌های پرونده‌های پرسنلی باید دید کدام ارزش‌ها باعث می‌شود که آنها بی‌طرفی، حفظ اسرار و درستی را در کار خود رعایت کنند.

۳- ارزش‌هایی را که برای حل مسائل و معضلات جاری سازمان مورد نیاز هستند شناسایی کنید. برای این منظور ضمن به کارگیری بازرسی یگان یک یا دو نفر از افراد کلیدی را منصوب کنید تا معضلات مهم موجود در سازمان را از طریق مصاحبه با کارکنان کلیدی شناسایی و گردآوری کنند. سپس رفتارهایی را که باعث به وجود آمدن این معضلات شده است شناسایی کنید. در مرحله بعد ببینید ماهیت کدام یک از این معضلات، انضباطی است. پس از آن رفتارهایی را شناسایی کنید که برای حل این معضلات مورد نیاز هستند.

۴- ارزش‌هایی را که براساس یافته‌های فرایند برنامه ریزی استراتژیک مورد نیازند شناسایی کنید.  
۵- ارزش‌های انضباطی را که برای ذینفعان (کارکنان، مدیران و سلسله مراتب، ارباب رجوع) مهم هستند لحاظ کنید.

۶- از پنج مرحله قبل ۵ تا ۱۰ ارزش انضباطی را که در سازمان از بالاترین اولویت برخوردارند گردآوری کنید.

۷- کد انضباط را تشکیل دهید. برای هر یک از ارزش‌ها دو نمونه رفتاری که منعکس کننده آن ارزش باشند مثال بزنید. متن کد انضباط باید این مطلب را نشان دهد که از همه کارکنان انتظار می‌رود از ارزش‌های مذکور در کد پیروی کنند.

۸- از افراد کلیدی یا فرماندهان با تجربه رده‌های پایین تر یگان بخواهید کد را مورد بررسی و بازنگری قرار دهند. تا جایی که ممکن است از افراد بیشتری در این باره کمک بگیرید.

۹- کد انضباط را اعلام و در میان همه کارکنان انتشار دهید.

۱۰- حداقل سالی یکبار کدها را روزآمد کنید.

ممکن است برای سال آینده ارزش‌هایی کاملاً متفاوت از ارزش‌های امسال در کد جای گیرند.

در تدوین کدهای رفتار از دستورالعمل‌های زیر پیروی کنید:

۱- رفتارهای کلیدی را که باید با ارزش‌های انضباطی اعلام شده در کد انضباط مطابقت داشته باشند شناسایی کنید و کد رفتار را تشکیل دهید؛

۲- از افراد کلیدی یا فرماندهان با تجربه رده‌های پایین تر یگان درخواست کنید که کد را مورد



بررسی و بازبینی خود قرار داده و نظرشان را پیرامون آن بگویند؛

۳ - کد رفتار جدید را به همه کارکنان اعلام کرده و از مطلع شدن همه آنان اطمینان حاصل کنید؛

۴ - به همه کارکنان گوشزد کنید که باید رفتارهای آنان با رفتارهای مشخص شده در کد رفتار مطابقت داشته باشد؛

۵ - حداقل سالی یکبار کد رفتار را بازبینی کنید. (همزمان با بازبینی کد انضباط). از آنجا که یک یگان نظامی براساس آیین نامه انضباطی و دستورالعمل‌های منتشره از سوی سلسله مراتب مافوق، شاخص‌های انضباطی و نهایتاً کدها و رفتارهای انضباطی را تعریف و دنبال می‌نماید، ممکن است گاهی مراحل فوق را به کار نگرفته یا با اشکال دیگری آنها را اجرا نمایند.

- **خط‌مشی‌ها و رویه‌ها:** وجود خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های انضباطی مانند آیین نامه انضباطی و اسناد مشابه نقش مهمی در تحکیم مبانی انضباطی ایفا نموده و همواره در روز آمد نمودن مبانی یاد شاه مفید واقع می‌شوند.

- **روش‌های حل معضلات انضباطی:** برای بررسی معضلات انضباطی روش‌های مختلفی وجود دارد از جمله: چک لیست انضباطی، روش ده مرحله‌ای لیست سوالات کلیدی، نظرسنجی از فرماندهان، مدیران، خبرگان بازرسی و... توجه شود که قانون طلایی احتمالاً معمول‌ترین روش برای حل معضلات انضباطی است. این قانون در اشکال مختلف در بسیاری از نقاط جهان وجود دارد. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ص ۴۸۸-۴۷۰).

- **آموزش:** برنامه انضباط ضرورتاً بی‌فایده خواهد بود مگر اینکه تمام کارکنان بدانند این برنامه چیست، کارکردش چگونه است و نقش آنها در این برنامه چیست؟ اگر سیستم صادقانه و بدون پرده‌پوشی اداره نشود ماهیت سیستم ممکن است موردشک و سوءظن قرار گیرد. به علاوه قانون کاری به این ندارد که خط‌مشی‌های مکتوب سازمان چقدر منصفانه و به‌روز است؛ قانون رفتار کارکنان را به عنوان خط‌مشی بالفعل سازمان تفسیر می‌کند. بنابراین، تمام کارکنان باید از خط‌مشی‌ها و رویه‌ها آگاه بوده و کاملاً طبق آنها رفتار کنند. (چه خط‌مشی‌ها و رویه‌ها برای برنامه‌های انضباط باشد و چه برای مدیریت پرسنل). تطابق کامل فعالیت‌های کارکنان با خط‌مشی‌ها و رویه‌های انضباطی مستلزم آموزش آنهاست. در سازمان‌های نظامی که کلیه کارکنان ورودی تحت آموزش‌های بدو خدمت و حین خدمت قرار می‌گیرند؛ هماهنگی‌های

انضباطی و نهایتاً نهادینه کردن انضباط بادقت و قطعیت بسیار بالایی به وقوع می‌پیوندد.

در بحث آموزش کارکنان باید به توصیه‌های زیر توجه کرد:

- باید کارکنان جدید را طی مدتی که با سازمان سازگار می‌شوند با برنامه انضباط سازمان آشنا کرد.

- در دوره‌های آموزشی که برای فرماندهان و مدیران برگزار می‌شود باید به بازبینی برنامه مدیریت انضباط پرداخت.

- شرکت دادن کارکنان در بازبینی کدها و خط‌مشی‌ها (خط‌مشی‌های انضباط و خط‌مشی‌های پرسنلی) خود یک آموزش قوی است.

- یکی از بهترین شکل‌های آموزش انضباطیات به کارکنان؛ دادن تمرین حل معضلات پیچیده انضباطی به آنهاست. می‌توان یک مورد معضل انضباطی واقعی یا شبیه واقعیت به آنان را به افسران یا درجه داران جوان تر ارائه داد و از آنان خواست با استفاده از روشهای بررسی و حل معضلات انضباطی آن را بررسی کرده و راه حل ارائه دهند.

- می‌توان در ارزیابی عملکرد کارکنان؛ عملکرد انضباطی را نیز به عنوان یکی از ابعاد لحاظ کرد. در پایان توجه داشته باشید که با همه این تفصیلات بهترین آموزش، رفتار رهبران (فرماندهان یا مدیران) سازمان است. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ص ۴۸۸-۴۷۰).

### نتیجه‌گیری

برای تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی سازمان، انضباط امری ضروری است. رفتار اعضا باید کنترل شده و در جهت اهداف سازمانی سوق داده شود. علاوه بر این حقوق افراد حفظ شده و محیط آرامی برای کار در سازمان فراهم گردد. اگر چه در سایر سازمان‌ها کلمه انضباط بحث تنبیه را در ذهن به دنبال می‌آورد لیکن در سازمان‌های نظامی اینگونه نبوده و انضباط به عنوان یکی از اصول اساسی این سازمان‌ها نقش بنیادین خود را همواره حفظ نموده است. حفظ انضباط در یک سازمان نظامی شالوده اصلی تمامی امور به طور اعم و تصمیم‌گیری به طور اخص می‌باشد لذا در زمینه آن علاوه بر فرمانده یگان، فرماندهان و مدیران رده‌های پایین‌تر، بازرسی‌ها، خود کارکنان، سایر ارگان‌ها و قسمت‌ها و... همگی دخیل هستند. بدیهی است که تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری درست و بهینه، علاوه بر دانش تخصصی، نیازمند محیطی به دور از

هر گونه تشنج و هرج و مرج می‌باشد از اینرو است که در سایه‌ی آرامش ایجاد شده به مدد انضباط می‌توان تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری را به بهترین شکل ممکن به انجام رساند. مدیریت انضباط به عنوان یکی از مباحث پیچیده و موثر در امور سازمانی را میتوان ابزاری نیرومند برای ایجاد و حفظ آرامش مذکور قلمداد نمود. تلاقی مفاهیم انضباط و تصمیم‌گیری از عمده مسایلی است که فرماندهان و مدیران موفق میتوانند از آن نقطه بیشترین بهره را حصول نمایند که لازمه قطعی آن افزایش تجارب و دانش تخصصی در حوزه تصمیم‌گیری و روش‌های مربوطه همراه با روزآمد نمودن مسایل اجرایی و انضباطی یگان و نهایتاً کاهش مسایل و مشکلات انضباطی از این طریق است.

### منابع:

- ۱- حاجی کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز، مدیریت منابع انسانی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۹.
  - ۳- دولان، شیمون ال؛ شولر، رندال اس. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.
  - ۴- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار چاپ نقش جهان، ۱۳۶۶.
  - ۵- منصور، جهانگیر، قانون کار. نشر دوران، ۱۳۷۸.
  - ۶- نامغ، پرویز، مبانی مدیریت دولتی چاپ غزال، ۱۳۷۶.
  - ۷- هرسی، پاول. بلانچارد، کنث اچ، مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۵.
  - ۸- دهقان، نبی‌اله، دوفصل‌نامه کنترلر، شماره ۱۵ و ۱۶ بهار و تابستان ۱۳۸۳. - آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، چاپ یکم بهمن ۱۳۶۹.
- 9- ROBERT. E. FREDERICK. A COMPANION TO BUSINESS ETHICS. 1999. BLACKWELL PUBLISHING.
- 10- CARTER MCNAMARA. COMPLETE GUIDE TO ETHICS MANAGEMENT. 1999. <http://www.mapnp.org/library/ethics> .

11- ANITA JOSE&MARY S. THIBODEAUX.

INSTITUTIONALIZATION OF ETHICS: THE PERSPECTIVE OF  
MANAGERS. 1999. 22: 133-143JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.