



## واکوی نقش فرهنگ سازمانی در نگهداشت بهینه ناوگان خودرویی در فرماندهی مرزبانی ناجا؛ ص ۱۲۱-۱۴۸

پرویز سبحانی<sup>۱</sup>، کامران ترانه<sup>۲</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۶

### چکیده

نقش ناوگان خودرویی فرماندهی مرزبانی ناجا در جابجایی نیروی انسانی، تجهیزات و اقلام مورد نیاز یگان‌های مرزی و پیشبرد ماموریت‌های این سازمان اجتناب‌ناپذیر است. از طرفی حفظ و نگهداشت بهینه‌ی این ناوگان در شرایط اقتصادی کنونی مستلزم تلاشی جمعی در چارچوب فرهنگ سازمانی است. پژوهش حاضر به تحلیل نقش فرهنگ سازمانی در نگهداشت بهینه‌ی ناوگان خودرویی در فرماندهی مرزبانی ناجا می‌پردازد. رویکرد اتخاذ شده در این پژوهش، کیفی و استفاده از روش‌های تحلیل اسنادی، شامل گزارش‌های متخصصان حوزه راهور و کمیسیون‌های فنی معاونت آماد فرماندهی مرزبانی استان کردستان به عنوان جامعه هدف، در خصوص خسارات وارده به ناوگان خودرویی و تحلیل روایت تعداد ۱۵ نفر از کارشناسان حوزه نت و رانندگان ناوگان خودرویی این فرماندهی با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساخت یافته است. یافته‌های پژوهش حاکی از ۱۰ مقوله‌ی محوری و ۳۱ مفهوم ذیل پنج مقوله‌ی عمده شامل: آموزش و نگهداری، مدیریت تخصصی، تعهد و مسئولیت، تعالی بخشی فرهنگ نگهداری و نظارت صحیح است. نتایج نشان می‌دهد که عواملی چون بی‌توجهی به قوانین راهنمایی و رانندگی، عدم دریافت آموزش رانندگی متناسب با شرایط منطقه‌ی ماموریت، سرعت و شتاب بیش‌ازحد، عدم توجه به قوانین سازمانی در رانندگی و نگهداری خودرو و عدم داشتن توانایی و مهارت لازم در کنترل خودرو در مواقع حساس؛ بیشترین نقش را در ایراد خسارت به ناوگان خودرویی فرماندهی مرزبانی دارند.

**کلمات کلیدی:** فرهنگ، فرهنگ سازمانی، نگهداری، ناوگان خودرویی، مرزبانی ناجا

۱ کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی دانشگاه کردستان (نویسنده مسئول) psobhani63@gmail.com

۲ کارشناسی ارشد پیشگیری اجتماعی دانشگاه علوم انتظامی امین kamrantarane@gmail.com

فرهنگ<sup>۱</sup> مجموعه‌ای مرکب از هنجارها، الگوها و رفتارهای ارتكابی از سوی انسان (به منزله‌ی عضوی از اعضای جامعه) و مجموعه عناصر عینی و ذهنی است که در سازمان اجتماعی جامعه جریان و از نسلی به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. هُلْتُن<sup>۲</sup> فرهنگ را یک کل پیچیده‌ی دربرگیرنده‌ی دانش، باور، هنر، اخلاقیات، حقوق، آداب و رسوم و هر استعداد و عادت می‌داند که انسان همچون عضوی از جامعه‌ی معین کسب می‌کند. از دید او، کارکرد فرهنگ تولید معنا و هویت برای جامعه است (شاطری پوراصفهانی و یامین‌پور، ۱۳۹۵: ۱۳۰-۱۲۹).

فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها، به عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده‌ی وجودی آن را تشکیل می‌دهند و نقطه‌ی تمیز، خوب و بد را مشخص می‌کنند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی در شکل‌دادن بدان مطرح شده و تاثیر بسزایی بر ساختار، طرح سازمان و غیره و از همه مهم‌تر بر عملکرد سازمان دارد. فرهنگ، بایدها و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می‌دهد (شولتز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۲۳۰).

سازمان‌ها برای اینکه در موقع نیاز با مسئله‌ی کمبود و عدم دسترسی مواجه نشوند، به نگهداری از اموال و اقلام تحویلی خود مبادرت می‌ورزند. از زمان تحویل گرفتن اقلام، نگهداری آنها در انبارها، تحویل آنها به کارکنان و نیز در طول مدت استفاده از آنها، فرهنگ سازمانی نقشی تعیین‌کننده در نگهداری این اموال دارد. رعایت فرهنگ سازمانی، نقش موثری در استفاده‌ی بهینه و کاهش هزینه‌های ناشی از معیوب‌شدن اموال سازمانی دارد. این نقش، بسته به سازوکارهای مولفه‌های فرهنگ سازمانی حاکم در حیطه‌ی نگهداری و تعامل آن با بخش‌های مرتبط ایجاد می‌شود. در کشور ما، بسیاری از مدیران به دلیل عدم اطلاع از این نقش در فرایند اصلاحات سازمانی، تنها به اعمال تغییرات فیزیکی و ملموس می‌پردازند؛ در حالی که مدیران موفق افزون بر این، نسبت به شناسایی و هدایت مولفه‌های فرهنگ سازمانی اقدام کرده و از این طریق بر دامنه‌ی نفوذ بر رفتار کارکنان می‌افزایند و زمینه‌ی دستیابی بیشتری را به اهداف فراهم می‌کنند. هزینه‌های نگهداری اموال، همواره بخش عمده‌ای از هزینه‌های عملیاتی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد که لزوم چاره‌اندیشی فرهنگی در این خصوص امری اجتناب‌ناپذیر است (سلمانی

<sup>۱</sup> Culture

<sup>۲</sup> Holton

<sup>۳</sup> Scheults

خودرو نماد نوگرایی و جامعه‌ی پُرجنب‌وجوش است که نشان‌دهنده‌ی اهمیت حمل‌ونقل در ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جهان کنونی‌ست. نقش آن در ارتقای کیفیت زندگی شخصی و حرفه‌ای بر کسی پوشیده نیست و امروزه جایگاه شاخص آن در حیات انسان، وضعیت را به گونه‌ای رقم زده که زندگی بدون آن تقریباً غیرممکن است. گرچه بخش قابل توجهی از تولیدات خودرویی جهان به استفاده‌های شخصی اعم از برآوردن نیازهای روزمره، مسافرت‌ها و غیره اختصاص دارد، اما نقش خودرو در پیشبرد اهداف برخی سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های نظامی و انتظامی به صورتی است که تحقق نتایج مورد انتظار در ماموریت‌هایشان مستلزم بهره‌مندی از ناوگان خودرویی قوی و سالم است. این سازمان‌ها به سبب وابستگی قابل ملاحظه‌شان به ناوگان خودرویی مناسب، اهمیت خودرو و نگهداشت صحیح آن را برای پیشبرد ماموریت‌هایشان بیشتر و بهتر درک می‌کنند. فرماندهی مرزبانی ناجا به عنوان سازمانی خاص و با ماموریت‌هایی خطیر، از جمله سازمان‌هایی است که برخورداری از ناوگان خودرویی مناسب در آن، اهمیتی وافر و مهم دارد. حوزه‌های ماموریتی مرزبانی ناجا به گونه‌ای است که اکثر سرمایه‌ی انسانی‌اش در نواحی مرزی و حریم‌های پیرامونی کشور مستقر است که عمدتاً صعب‌العبور بوده و جابجایی نفرات در حین اجرای ماموریت‌های مختلف مستلزم بکارگیری خودرو و به ویژه خودروهای متناسب با شرایط ماموریتی است. از طرفی، با توجه به حیطة نظامی-دفاعی این فرماندهی، حساسیت ماموریت‌های این سازمان نیز به طور قابل ملاحظه‌ای بالا رفته و لزوم اشرافیت بیش از پیش بر مناطق مرزی و فرامرزی را سبب شده است. از این رو، افزایش حجم ماموریت‌های این سازمان، تقویت نیروی انسانی، تقویت ناوگان خودرویی، تقویت کمی یگان‌های مرزی اعم از پاسگاه و برجک؛ حجم تردد خودروهای مرزبانی را در جاده‌های مواصلاتی نوار مرزی بالا برده و به تبع آن، پیامدهایی چون استهلاک بالای ناوگان خودرویی و خسارت‌های ناشی از تصادفات، مشکلات نگهداری صحیح، لزوم تعمیرات به موقع و بسیاری مشکلات دیگر را به همراه داشته است. وقوع چنین مشکلاتی در یگان‌های مرزی، می‌تواند منجر به حوادثی چون تصادفات جاده‌ای، واژگونی خودروها، بروز نقص‌های فنی و بسیاری مسایل دیگر شده و خودرو را از حالت آماده‌به‌کار بودن خارج نموده و ضمن تحمیل خسارات سنگین جانی و مالی به سازمان، استمرار ماموریت‌های یگان را تا مدتی دچار وقفه می‌کند. با این وصف، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که فرهنگ سازمانی کارکنان فرماندهی مرزبانی استان کردستان چه نقشی در نگهداشت بهینه‌ی ناوگان خودرویی این فرماندهی دارد؟

ذیل پرسش اصلی پژوهش، پرسش‌های دیگری به شرح زیر مطرح می‌شود:

- کارکنان فرماندهی مرزبانی استان کردستان چه تعریفی از فرهنگ سازمانی دارند؟
- تصور کارکنان از ارتباط فرهنگ سازمانی و نگهداشت بهینه‌ی ناوگان خودروبی چیست؟
- از دیدگاه کارکنان بروز خسارت در خودروهای یگان‌های مرزی ناشی از چه عوامل و مولفه‌هایی است؟
- چگونه می‌توان فرهنگ نگهداشت صحیح خودرو را در یگان‌های مرزبانی نهادینه ساخت؟

### چارچوب نظری پژوهش

#### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> دربرگیرنده‌ی مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک، فرضیات و رویه‌هایی است که به سان راهنمای نگرش و رفتار در سازمان عمل می‌کنند (عبدالرشید و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۶۱)؛ به عبارت دیگر، فرهنگ سازمان دلالت بر درک، استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن اعضای یک سازمان دارد (دفت، ۱۳۷۸: ۳۹۴). فرهنگ یک سازمان، مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که حدود آن توسط چنین فرایندهایی تعیین می‌گردد. هر سازمان جنبه‌هایی از فرهنگ‌های ملی، منطقه‌ای، شغلی، حرفه‌ای و صنعتی‌ای را که در آنها فعالیت می‌کند، به نمایش می‌گذارد (فیلیپس و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲: ۲۰) و تا حدی براساس فرایندهای فرهنگی تثبیت‌شده توسط تعدادی از بازیگران محیطی<sup>۳</sup> شکل می‌گیرد. در عین حال، بی‌واسطه‌ترین مأخذ تاثیرگذار بر فرهنگ سازمانی که در درون سازمان قرار دارد، کارکنان آن هستند که قبل از پیوستن به سازمان، از نهادهای فرهنگی<sup>۴</sup> متعددی نظیر خانواده، محیط آموزش، محیط اجتماع و غیره تاثیر پذیرفته‌اند و تحت تاثیر این انجمن‌ها، نگرش، رفتار و هویت آنها شکل گرفته است و زمانی هم که به یک سازمان می‌پیوندند، این تاثیرات را با خود به سازمان می‌آورند؛ به این علت جداکردن فرهنگ سازمانی از فرایندهای فرهنگی دشوار است (هچ، ۱۳۸۵:

۱ Organizational Culture

۲ Philips et.all

۳ Environmental Actors

۴ Cultural Institutions

۴۰۴). دنیسون<sup>۱</sup>، ابعاد فرهنگ سازمانی را اینگونه نشان می‌دهد:

فرهنگ مشارکتی<sup>۲</sup>: تاکید آن بر دخالت و مشارکت‌دادن در کارها و توجه به انتظارات درحال-تغییر و شتابنده‌ی محیط بیرونی سازمان است. هدف سازمان در این حالت، پاسخ‌گویی سریع به نیازها و افزایش بازدهی است؛ چرا که از دیدگاه این فرهنگ، دخالت و شرکت در فعالیت‌های سازمان، باعث افزایش حس مسئولیت، تعلق و تعهد در افراد سازمان می‌شود.

فرهنگ ثبات و یکپارچگی<sup>۳</sup>: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است، بر امور درون سازمان تاکید دارد، در محیط دارای ثبات نسبی فعالیت می‌کند و از نظر رفتار، نوعی تداوم را در پیش می‌گیرد. چنین سازمانی، دارای فرهنگی است که در آن، روش یا شیوه‌ی مشخص و با ثبات انجام کارها مورد توجه قرار می‌گیرد و به مشارکت افراد؛ به ویژه در امور سرنوشت‌ساز سازمان، چندان توجهی نمی‌شود؛ ولی به تداوم در رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی، اهمیت زیادی داده می‌شود؛ چراکه موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام داشتن کارآیی با راندمان بالاست.

فرهنگ انعطاف‌پذیری<sup>۴</sup>: از ویژگی‌های این فرهنگ آن است که در سازمانی که محیط آن، متغیر است و بر بیرون از خود تاکید دارد و کوشش می‌کند تا نیازهای ارباب رجوع‌ها تامین شود، هنجارها و باورهای مورد تایید قرار می‌گیرند که بتوان به وسیله‌ی آنها، علایم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و براساس آنها، واکنش مناسب از خود نشان داد یا رفتار مناسبی را در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرح‌های جدید، به سرعت از خود واکنش نشان دهد و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش گیرد. این فرهنگ مشوق نوعی هنجار رفتاری است که می‌تواند سازمان را در کشف، ترجمه و تفسیر نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. این نوع سازمان باید به نیازهای محیطی، پاسخ شتابنده بدهد.

فرهنگ مأموریتی<sup>۵</sup>: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است، می‌کوشد تا نیازهای محیط بیرونی را تامین کند؛ اما الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در

۱ Denison

۲ Involvement Culture

۳ Consistency Culture

۴ Adoptability Culture

۵ Missionary Culture

جمع‌بندی این نوع فرهنگ که گامی فراتر از تبیین نقش‌های شغلی و وظایف جاری افراد برمی‌دارد، از انسان‌های سازمانی انتظار می‌رود که شناخت ژرفی از هدف و مأموریت سازمانی خود داشته باشند. تکیه‌ی اصلی این فرهنگ بر جهت‌گیری راهبردی سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به اهداف آرمانی است که براساس آن، رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌کنند و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به گونه‌ای در می‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند (ذفت، ۱۳۷۸: ۴۰۴).

## تعهد سازمانی

تعهد سازمانی<sup>۱</sup>، نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است؛ به گونه‌ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در آن لذت می‌برند. پورتر و همکارانش<sup>۲</sup> تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در آن تعریف کرده‌اند. به اعتقاد آنها معیارهای اندازه‌گیری تعهد سازمانی؛ شامل انگیزه‌ی بالا، قبول سازمان و پذیرش اهداف آن، آمادگی برای تلاش فراوان و علاقه‌مندی برای حفظ عضویت در سازمان است. دلایل زیادی مبنی بر اینکه سازمان‌ها باید تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهند، وجود دارد؛ کارکنانی که تعهد بالایی دارند، نظم بیشتری به کار خود می‌دهند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند؛ پس مدیران، باید تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند. در واقع سازمان‌هایی که دارای اعضای با سطوح بالای تعهد سازمانی هستند، از عملکرد بالاتر و غیبت، تاخیر و جابجایی کمتری برخوردارند (مولایی، ۱۳۸۵: ۲۰). به عبارتی می‌توان گفت که مراد از تعهد سازمانی، هم‌ذات‌پنداری با سازمان، وفاداری به ارزش‌ها، اهداف و انتظارات آن است. می‌یر و آلن، مقیاسی را برای اندازه‌گیری ماهیت چندبُعدی تعهد در سه بخش مجزا طراحی کرده‌اند که عبارتند از:

تعهد عاطفی<sup>۳</sup>: بیانگر وابستگی فرد به سازمان می‌باشد. این شکل تعهد سازمانی با تعهد نگرشی رابطه‌ی بسیار نزدیک دارد و به عنوان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان، از طریق قبول ارزش‌های سازماندهی و میل به ماندن در سازمان تعریف می‌شود؛ به عبارت دیگر، این بخش از تعهد سازمان به عنوان تعلق خاطر به یک سازمان تعریف می‌شود که از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و نیز به وسیله‌ی تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می‌گردد.

<sup>۱</sup> Organizational Commitment

<sup>۲</sup> Porter et.all

<sup>۳</sup> Affective Commitment

تعهد مستمر<sup>۱</sup>: دربردارنده‌ی هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است؛ یعنی تمایل فرد به ماندن در سازمان، بیانگر آن است که وی احتیاج به کار دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد. هر چه میزان سرمایه‌گذاری‌های فرد در سازمان بیشتر باشد احتمال ترک خدمت او کاهش می‌یابد؛ لذا میزان تعهد (به معنای میل به ماندن) بالا می‌رود و هرچه سابقه‌ی کار افراد در یک سازمان، بیشتر باشد، احتمال از دست دادن چیزهایی که این سال‌ها سعی کرده‌اند آنها را برای خود حفظ کنند، کمتر می‌شود؛ به عبارتی این نوع تعهد، ناشی از درک افزایش هزینه‌های از دست رفته در یک سازمان است. این هزینه‌ها عبارتند از: مخارج یک فعالیت یا پروژه که قابل بازیافت نباشد؛ بنابراین اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد، نسبت به افزایش چنین هزینه‌هایی، حساس خواهد شد.

تعهد هنجاری<sup>۲</sup>: این نوع تعهد، الزام و احساس باقی‌ماندن در سازمان را نشان می‌دهد؛ به عبارتی به احساس الزام کارمند به اداره‌ی کار در سازمان، به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود، اشاره دارد. آنهایی که دارای درجه‌ی بالایی از تعهد هنجاری هستند، به شدت نگران آن هستند که اگر کار خود را ترک کنند، دیگران درباره‌ی آنها چه قضاوتی خواهند داشت. این گونه افراد به اینکه مدیر یا کارفرمای خود را ناراحت کنند، تمایلی ندارند و نگرانند که استعفایشان موجب نگرش نامطلوبی از سوی همکارانشان شود.

### تقویت و اصلاح رفتار

تقویت و اصلاح رفتار، یکی از نظریه‌های تبیین‌کننده‌ی فراگرد انگیزش است که قائل به دو نوع رفتار متمایز در قبال عملکرد کارکنان دارد: رفتارهای واکنشی (غیرارادی) و رفتارهای گُنشی (ارادی). در نظریه‌ی تقویت تاکید می‌شود که باید رفتارهای ارادی افراد مورد توجه قرار گیرد، به این ترتیب که پس از متمایز ساختن رفتارهای ارادی مفید، رفتارهای ارادی بی‌فایده یا مضر را تضعیف یا حذف نمود. این فراگرد بررسی و تقویت یا حذف رفتار را اصطلاحاً اصلاح رفتار می‌نامند. در این نظریه توجه ویژه‌ای به مفاهیم تقویت و تنبیه می‌شود. منظور از تقویت، عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را افزایش می‌دهد. اسکینر<sup>۳</sup> بر این باور است که بهترین رهیافت در انگیزش، همراه کردن تقویت مثبت با چشم‌پوشی است؛ بدین ترتیب که به رفتارهای مطلوب

<sup>۱</sup> Continuous Commitment

<sup>۲</sup> Normative Commitment

<sup>۳</sup> Skinner

پاداش داده شود و رفتارهای نامطلوب نادیده گرفته شوند؛ زیرا تنبیه مسایل دیگری مانند ایجاد خصومت و رنجش را به همراه دارد؛ در واقع استفاده‌ی صرف از تنبیه، این پیام را به کارکنان می‌دهد که چه کارهایی را نباید انجام دهند؛ ولی برای آنچه که باید انجام دهند به ندرت آنها را راهنمایی می‌کند (بونه و کرتز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲: ۳۴۸). سیستم پاداشی که بتواند به رفتارهای مطلوب پاداش دهد و رفتارهای نامطلوب را حذف کند، می‌تواند به تغییر رفتار کارکنان کمک کند. با ارایه‌ی بازخورد عملکرد کارکنان به آنان، می‌توان موجب تقویت اعتمادبه‌نفس و عزت‌نفس در آنان شد؛ در این صورت کارکنان رفتارهایی را بروز خواهند داد که سبب دریافت بازخورد مثبت گردد. بازخورد باید با رفتارهای مطلوب سازمان مرتبط شود؛ برای مثال اگر حضور کارکنان برای سازمان مهم است، باید به کارکنانی که حضور بیشتری دارند، بازخورد مثبت بدهد. اگر سازمان فقط به افرادی که زیاد غیبت می‌کنند، بازخورد منفی بدهد (آنان را تنبیه کند)، حضور خوب سایر افراد نادیده گرفته می‌شود؛ در واقع، ارایه‌ی بازخورد منفی، برای تقویت رفتارهای مطلوب فایده‌ای ندارد (بونه و کرتز: ۳۴۸).

نظارت و کنترل بر رانندگانی که مسئولیت رانندگی خودروهای سازمانی مرزبانی را بر عهده دارند باید در بُعدی نظارتی، رویه‌ای از بالا به پایین داشته باشد؛ به طوری که مدیران مافوق به میانجی ابزارهای تشویقی و تنبیهی، چگونگی عملکرد رانندگان را تحت نظارت مستمر خود درآورده و نسبت به کیفیت رانندگی آنها با خودروهای یگانی در حین انجام ماموریت‌های سازمانی، بازخورد مثبت یا منفی ارایه دهند تا بتوان از این طریق رفتار صحیح رانندگی را در یگان‌های مرزبانی تقویت نموده و از رانندگی پرخطر به ویژه در مناطق صعب‌العبور مرزی ممانعت به عمل آورد.

### نظریه انتظار

براساس این نظریه، انگیزه‌ی هر عمل و علت بروز هر رفتار خاص تحت تاثیر مواردی چون:

- ۱- انتظار افراد از نتایج (پاداش یا تنبیه) حاصل از یک رفتار معین. ۲- جذابیت نتایج مورد انتظار در ارضای نیازهای افراد. ۳- اعتقاد به امکان‌پذیری تحقق نتیجه است.

بنابراین انگیزش نتیجه‌ی ادراکی است که با مقایسه‌ی آنچه افراد انتظار کسب آن را دارند و آنچه واقعاً به دست می‌آورند، برایشان حاصل می‌شود. طبق این نظریه افراد هنگامی اقدام به عمل



می‌کنند که هم احتمال دستیابی به نتیجه‌ی مطلوب وجود داشته باشد و هم نتیجه‌ی مذکور به اندازه‌ی کافی برانگیزنده و مشوق آنها باشد؛ به این ترتیب هنگامی که احتمال کسب نتیجه‌ی مطلوب از رفتار مورد نظر کم است و جذابیت نتیجه‌ی مورد نظر نیز ناچیز است، احتمال انتخاب آن رفتار کاهش می‌یابد؛ بنابراین انگیزه‌ی انجام کار، به نتیجه‌ی مورد انتظار و جذابیت آن نتیجه بستگی دارد. انگیزش افراد تابعی است از جذابیت نتایج و اعتقاد به اینکه کوشش فرد به انجام کار منجر می‌شود و انجام کار به نتیجه‌ی مطلوب ختم می‌شود. مفهوم جذابیت نتایج بر شدت نیازی که به وسیله این نتایج برآورده می‌گردد، دلالت دارد (پورتر و لاولر<sup>۱</sup>، ۱۹۶۸: ۱۵۰-۱۶۰).

براساس این نظریه، رانندگانی که مسئولیت خود را به نحو احسن انجام می‌دهند و تمامی قوانین و مقررات سازمانی و فراسازمانی را در رانندگی و نگهداری از وسیله‌ی نقلیه‌ی تحویلی رعایت می‌کنند، این انتظار را دارند که بازخوردی مثبت از سوی مدیران سازمانی دریافت نمایند. در صورت تحقق چنین امری، ضمن نهادینه ساختن نگهداری اصولی از خودرو در سازمان، رانندگان بی‌ملاحظه نیز به اقتناع درونی می‌رسند که عملکرد آنها نسبت به خودروهای تحویلی از دیده فرماندهان و مدیران پنهان نبوده و عملکرد آنها پاسخ متناسب را به همراه خواهد داشت.

### پیشینه پژوهش

- آقای و میرسید در پژوهش خود با عنوان، "بررسی و تعیین الزامات رانندگی تدافعی در مأموریت‌های ناجا" که در سال ۱۳۹۷ با روش توصیفی-پیمایشی انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که رانندگی تدافعی، مبتنی بر آموزش رانندگی، طراحی مناسب جاده و راه، رعایت قوانین و مقررات راهنمایی و رانندگی، تعمیرات به موقع وسایل نقلیه و مهارت در رانندگی، در کاهش خسارت به وسایل نقلیه‌ی سازمانی حائز اهمیت بالایی بوده و این امر نقش مهمی در کاهش تصادفات ناوگان خودرویی ناجا دارد. لذا برای تحقق این امر باید آموزش مرتبط را تا پایین‌ترین رده‌های ناجا شامل کاپ‌ها نهادینه ساخت.

- صادقی در پژوهش خود با عنوان "شناسایی عوامل موثر بر افزایش تصادف خودروهای سازمانی در فرماندهی انتظامی غرب استان تهران و آرایه‌ی راهکارهای پیش‌گیرانه" که در سال ۱۳۹۳ با روش توصیفی-پیمایشی و تحلیل اسنادی انجام داد به این نتیجه دست یافت که عواملی نظیر نقص فنی خودروهای سازمانی به سبب نداشتن معاینه‌ی فنی، نامرغوب بودن لاستیک

خودروهای سازمانی، ایرادات موجود در سیستم ترمز خودروها و در نهایت خستگی بیش از حد رانندگان بیشترین سهم را در بروز تصادفات خودرویی حین انجام ماموریت‌ها دارند.

- سلمانی و خدابخشی در پژوهش خود با عنوان "تبیین رابطه‌ی مولفه‌های فرهنگی و کیفیت نگهداری اموال در سازمان" که در سال ۱۳۹۱ با روش توصیفی-پیمایشی انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که بین ویژگی‌های فرهنگی موجود و کیفیت نگهداری اموال، رابطه‌ی معناداری وجود دارد؛ یعنی هرچه مولفه‌های فرهنگی بهبود یابند، نگهداری اموال نیز بهتر است.

- رولیسون و همکاران<sup>۱</sup> در پژوهش خود با عنوان، "عوامل تشدیدکننده‌ی تصادفات جاده‌ای: برآوردی از دیدگاه‌های اِعمال قانون، افکار معمولی رانندگان و ثبت تصادفات جاده‌ای" که در سال ۲۰۱۸ با روش توصیفی-پیمایشی انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که عواملی از قبیل عدم آمادگی جسمی و روحی برای رانندگی و به تبع آن، احتمال از دست‌دادن کنترل بر وسیله‌ی نقلیه، عدم بهره‌مندی از مهارت کافی در برخورد با حوادث غیرمترقبه‌ی جاده‌ای و مهم‌تر از همه، عامل سن‌وسال به طوری که افراد کم‌سن‌وسال‌تر به سبب داشتن حس ماجراجویی بیشتر مرتکب ریسک و در نهایت تصادف می‌شوند، اما افراد باتجربه‌تر و مسن‌تر از ملاحظات بیشتری در این خصوص برخوردار هستند؛ نقش بسیار مهمی در بروز تصادفات جاده‌ای دارند.

فرهنگ سازمانی و به تبع آن، تعهد به سازمان مستلزم استفاده‌ی صحیح و درست از وسایل، ابزارها و سرمایه‌ی فیزیکی در اختیار است. خودرو نیز جدای از این سرمایه نبوده و چه بسا پس از سرمایه انسانی و اماکن در جایگاه بعدی اهمیت قرار داشته باشد. لذا مراقبت و نگهداری از خودروهای سازمانی به نوعی می‌تواند حرکت در مسیر صحیح فرهنگ متعالی سازمانی باشد. با اینکه اندک مطالعاتی در این خصوص، چه در محافل دانشگاهی نظامی-پلیسی داخلی و چه خارجی صورت گرفته است، اما به صورت عمیق در باب ارتباط فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ نگهداشت اموال سازمانی و به ویژه خودرو پژوهش در خوری انجام نگرفته است. لذا پژوهش حاضر با مبنا قراردادن فرهنگ سازمانی و تعهد به منشور فرماندهی مرزبانی به مثابه یک سازمان، در پی تحلیل چگونگی نگهداشت صحیح ناوگان خودرویی و عوامل بروز و تشدید تصادفات رانندگان خودروهای فرماندهی مرزبانی استان کردستان بوده تا از این طریق بتواند ضمن احصای علل و عوامل بسترساز، راهکارهای متناسبی نیز ارائه دهد.

## روش پژوهش

در پژوهش حاضر، به منظور دستیابی به درک عمیق پیرامون موضوع مطرح‌شده، رویکرد کیفی اتخاذ شده است. به زعم فلیک<sup>۱</sup>، روش کیفی به توصیف زیست‌جهان‌ها از دیدگاه کنش‌گران و مشارکت‌کنندگان در آن می‌پردازد و از این طریق به درک بهتر واقعیت‌های اجتماعی کمک می‌کند. از نظر او، به میانجی روش‌های کیفی بهتر می‌توان به فهمی صائب در باب مقوله‌های ذهنی کنش‌گران دست یافت و به توصیف واقعیت پرداخت (محسنی‌تبریزی، ۱۳۹۵: ۵۵). برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مورد نیاز، در چارچوب رویکرد کیفی، از دو روش استفاده شده است: نخست، روش تحلیل روایت<sup>۲</sup> است که برای تحلیل گفته‌ها و مضامین مصاحبه‌شوندگان شامل کارشناسان حوزه آماد و ترابری و تعدادی از دیدگاه‌های کاربران خودروبی استفاده شده است. تحلیل روایت به عنوان شاخه‌ای از پژوهش کیفی، مجموعه‌ای از داستان‌ها را به عنوان منبع داده‌های خود برمی‌گزیند. این داستان‌ها، روایتی از تجربه‌ی زندگی افراد است که توسط آنها در مورد خودشان و یا به واسطه‌ی دیگران در مورد افراد دیگر نقل می‌شود. تحقیق روایتی این نکته را روشن می‌سازد که چگونه زبان، بازگوکننده و بازتابی از دنیای اجتماعی آدم‌هاست و هویت اجتماعی و شخصی آنان را نیز شکل می‌دهد (مانهال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۲۰۹-۱۸۶). در تحلیل روایت، تکنیک مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها معمولاً مصاحبه و به ویژه مصاحبه‌ی روایی است که طی آن از فرد خواسته می‌شود سرگذشت موضوعی را که خود در آن شرکت داشته است، فی‌البداهه روایت کند و موضوع مورد نظر را در قالب داستان بهم‌پیوسته‌ای از رویدادها، از ابتدا تا به انتهای آن بازگو کند (هرمانس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵: ۱۸۲-۱۸۵). دوم، تحلیل اسنادی<sup>۵</sup> به تحلیل سندهای مرتبط با موضوع مورد تحقیق اشاره دارد. اسناد تا جایی که در قالب‌های خاصی تهیه می‌شوند، موضوعاتی استاندارد به حساب می‌آیند: یک یادداشت، گزارش‌های موردی، قراردادهای، پیش‌نویس‌ها، گواهی‌ها، اظهارنظرها، آمارها، گزارش‌های سالانه، احکام قضایی، نامه‌ها یا اظهارنظرهای کارشناسانه (ولف<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴: ۲۸۴). در انتخاب اسناد باید چهار معیار را در نظر گرفت که اسکات<sup>۷</sup> (۱۹۹۰: ۶) که از آنها تحت عناوین اصالت شامل اصیل و قابلیت استناد سند، اعتبار شامل

<sup>۱</sup> Flick

<sup>۲</sup> Narrative Analysis

<sup>۳</sup> Munhall

<sup>۴</sup> Hermans

<sup>۵</sup> Documentary Analysis

<sup>۶</sup> Wolff

<sup>۷</sup> Scott

میزان درستی و صحت سند، نمایابودن<sup>۱</sup> شامل بارز و شفاف بودن سند و معنا<sup>۲</sup> شامل قابلیت فهم سند نام می برد. در این پژوهش به میانجی روش تحلیل اسنادی، گزارش های نهایی ایراد خسارت به ناوگان خودرویی اعم از تصادفات و غیره از سال ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۹ مورد تجزیه و تحلیل می گیرد. از طرفی برای دستیابی به درکی ژرف تر در باب موضوع، به میانجی استفاده از روش تحلیل روایت و با استفاده از ابزار مصاحبه‌ی روایی، با تعداد ۱۵ نفر از کارشناسان حوزه های آماج، ترابری، نت و تعدادی از کاربران مرزبانی استان کردستان مصاحبه باز به عمل آمد.

### یافته های پژوهش در چارچوب تحلیل اسنادی

بنا به بررسی های به عمل آمده، گزارش های کارشناسان راهنمایی و رانندگی و همچنین نتایج کمیسیون های فنی معاونت آماج و پشتیبانی فرماندهی مرزبانی استان کردستان حاکی از آن است که در غالب خسارت های وارد شده به ناوگان خودرویی، راننده به عنوان فردی که خودرو در تحویل وی بوده، مقصر شناخته شده و خسارت وارد آمده به خودرو، در نتیجه سستی، بی دقتی، عدم توجه به قوانین راهنمایی و رانندگی و عواملی دیگر است که در ادامه به آنها خواهیم پرداخت.

جدول ۱: سن رانندگان

سن	۲۸-۱۸	۳۸-۲۹	۴۸-۳۹	۵۸-۴۹	بالا تر
درصد	۵۶/۲۵	۳۱/۲۵	۱۲/۵	۰	۰

جدول فوق نشان می دهد که ۵۶/۲۵ درصد از رانندگانی که توسط کارشناسان راهنمایی و رانندگی و همچنین کمیسیون فنی معاونت آماج و پشتیبانی فرماندهی مرزبانی استان کردستان مقصر شناخته شده اند، از لحاظ سن، بین ۱۸ تا ۲۸ سال، ۳۱/۲۵ درصد ۲۸ تا ۳۸ سال و ۱۲/۵ درصد ۳۸ تا ۴۸ سال بوده اند.

جدول ۲: سنوات خدمتی رانندگان

سنوات	تا ۵ سال	۱۰ تا ۱۱	۱۵ تا ۱۶	۲۱ تا ۲۰	بالا تر
درصد	۴۳/۷۵	۴۳/۷۵	۶/۲۵	۳/۱۲۵	۳/۱۲۵

<sup>۱</sup> Representativeness

<sup>۲</sup> Meaning

جدول بالا نشان می‌دهد که سنوات خدمتی رانندگانی که توسط کارشناسان راهنمایی و رانندگی و همچنین کمیسیون فنی معاونت آمداد و پشتیبانی فرماندهی مرزبانی استان کردستان مقصر شناخته شده‌اند، به ترتیب ۴۳/۷۵ درصد تا پنج سال خدمت، ۴۳/۷۵ درصد ۵ تا ۱۰ سال، ۶/۲۵ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳/۱۲۵ درصد ۱۶ تا ۲۱ سال و ۳/۱۲۵ درصد بالاتر از ۲۱ سال می‌باشد.

جدول ۳: تعداد سال‌های پس از صدور اولیه‌ی گواهینامه‌ی رانندگان

اعتبار	۵-۱	۱۰-۶	۱۵-۱۱	بالاتر
درصد	۵۳/۱۲	۳۷/۵۰	۹/۳۸	۰

جدول مذکور نشان می‌دهد که ۵۳/۱۲ درصد رانندگان یاد شده بین یک تا پنج سال، ۳۷/۵۰ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال و ۹/۳۸ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال از زمان صدور اولیه‌ی گواهینامه‌ی آنها گذشته است.

جدول ۴: آمار درصدی شاخص‌های تاثیرگذار بر مقصر شناخته شدن رانندگان

ردیف	علت	درصد تاثیرگذاری بر ایجاد خسارت
۱	بی توجهی به قوانین راهنمایی و رانندگی	۲۵/۶۵
۲	سرعت و شتاب بیش از حد	۲۴/۳۵
۳	عدم دریافت آموزش رانندگی متناسب با شرایط منطقه‌ی ماموریت	۱۷/۹۵
۴	عدم داشتن توانایی و مهارت لازم در کنترل خودرو در مواقع حساس	۱۶/۶۷
۵	عدم توجه به قوانین سازمانی در رانندگی و نگهداری خودرو	۱۵/۳۸

این جدول نشان می‌دهد که عوامل ذیل به ترتیب در بروز خسارت به ناوگان خودرویی مرزبانی استان دخیل هستند. ۱- بی توجهی به قوانین راهنمایی و رانندگی با ۲۵/۶۵ درصد. ۲- سرعت و شتاب بیش از حد با ۲۴/۳۵ درصد. ۳- عدم دریافت آموزش رانندگی متناسب با

شرایط منطقه‌ی ماموریت با ۱۷/۹۵ درصد ۴- عدم داشتن توانایی و مهارت لازم در کنترل خودرو در مواقع حساس با ۱۶/۶۷ درصد ۵- عدم توجه به قوانین و مقررات سازمانی در رانندگی و نگهداری خودرو با ۱۵/۳۸ درصد.

با این وصف، یافته‌ها حاکی از آن است که بی‌تجربگی و عدم داشتن آموزش لازم برای رانندگی در مناطق صعب‌العبور و خشن از عمده‌ترین علل ایراد خسارت به ناوگان خودرویی فرماندهی مرزبانی استان کردستان محسوب می‌شود. غالب رانندگان یگان‌های مرزی به سبب سن و سال پایین و عدم داشتن تجربه‌ی لازم در رانندگی جاده‌های سخت و خشن کوهستانی و همچنین نبود آموزش‌هایی که به آنها چگونگی رانندگی و نگهداری از خودرو در این شرایط را بیاموزد، در شرایط حساس دچار دست‌پاچی شده و کنترل خود را بر خودرو از دست داده که این منجر به خسارت جانی و مالی به سازمان می‌گردد. ماموریت‌های مرزبانی به سبب حساسیت خاص و موقعیت مکانی ویژه در بیشتر مواقع ایجاب می‌کند که توأم با عنصر سرعت و شتاب باشد. در چنین مواقعی، بروز هرگونه خسارت به خودروها در حین رانندگی، قریب الوقوع بوده و تنها مقوله‌ای که می‌تواند کارساز باشد، رانندگی تدافعی و تبدیل آن به یک هنجار در میان رانندگان است. این نوع رانندگی با در نظر گرفتن شرایط ماموریتی و متناسب با وضعیت جغرافیایی محل، از سوی رانندگان به گونه‌ای اتخاذ می‌شود تا کم‌ترین خسارت را در حین رانندگی برای رانندگان و دیگر سرنشینان به همراه داشته باشد. لازمه‌ی این نوع رانندگی، بهره‌مندی از تجربه‌ی کافی و طی دوره‌های حرفه‌ای رانندگی در کوهستان و جاده‌های سخت و خشن است.

قوانین و مقررات رانندگی در جاده‌های مرزی که فاقد استانداردهای کافی و لازم برای تردد است، مستلزم داشتن قوانین و مقرراتی جدای از شرایط حاکم بر جاده‌های اصلی و فرعی بین شهری است. از این رو لزوم برگزاری جلساتی با همکاری کارشناسان حوزه راهنمایی و رانندگی و مرزبانی جهت تدوین قوانین و مقررات مختص رانندگی در جاده‌های مناطق عملیاتی نیز بیش از پیش احساس می‌شود. در تدوین چنین قوانینی باید به مولفه‌ها و شاخص‌های مختلفی توجه کرد، شاخص‌هایی که هر کدام نقش موثر در بایدها و نبایدهای رانندگی در مناطق مرزی دارد.

در بسیاری مواقع، وارد شدن خسارت به ناوگان خودرویی، صرفاً نتیجه‌ی استفاده‌ی نادرست و غیراصولی از وسیله‌ی نقلیه نیست، بلکه نتیجه‌ی نگهداری ناصحیح است که می‌تواند ناشی از ناآگاهی، سهل‌انگاری و بی‌توجهی باشد. در تمامی این موارد و حتی مواردی نیز که پیش‌تر بدان اشاره کردیم، خلاء آموزش و متعاقباً نظارت و کنترل اصولی و درست احساس می‌شود. پیش‌تر به موضوع آموزش و تاثیر آن بر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی و به خصوص فرهنگ نگهداری در

سازمان اشاره شد. حال باید اذعان داشت که نظارت و کنترل باید از همان آغازین مراحل آموزش، در فرایندها و رویه‌های آموزشی حضور داشته و پیشبرد اهداف آموزشی را نظارت کند و هر جا انحرافی را تشخیص داد، ممانعت به عمل آورد. نظارت بر تحقق فرهنگ صحیح نگهداری اموال سازمانی سبب می‌شود تا کارکنان نیز نگاهی جدی‌تر به فرهنگ سازمانی داشته و در نگهداری اموال تحویلی کوشاتر باشند.

### یافته‌های پژوهش در چارچوب تحلیل روایت

در جدول شماره یک، اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان (۱۵ نفر از کارشناسان حوزه‌ی آمادی، تعمیر و نگهداری و ترابری) شامل درجه، سن، سن‌وسال، سنوات خدمت، سمت سازمانی ذکر شده است.

جدول ۵: اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	عنوان	درجه	سن	تحصیلات	سنوات خدمت	محل خدمت سازمانی
۱	مصاحبه‌شونده ۱	کارمند	۴۸	کاردانی	۲۹ سال	اداره نت
۲	مصاحبه‌شونده ۲	کارمند	۳۴	دیپلم	۱۳ سال	اداره تعمیرات
۳	مصاحبه‌شونده ۳	استوار ۱	۳۵	کاردانی	۱۰ سال	راننده
۴	مصاحبه‌شونده ۴	کارمند	۳۹	دیپلم	۹ سال	راننده
۵	مصاحبه‌شونده ۵	گروه‌بان ۱	۳۳	دیپلم	۸ سال	راننده
۶	مصاحبه‌شونده ۶	کارمند	۳۷	دیپلم	۸ سال	راننده
۷	مصاحبه‌شونده ۷	سروان	۳۲	کارشناسی ارشد	۸ سال	ترابری و سوخت
۸	مصاحبه‌شونده ۸	ستوانسوم	۴۰	دیپلم	۲۲ سال	راننده

ترابری	۲۴ سال	فوق دیپلم	۴۲	سروان	مصاحبه‌شونده ۹	۹
راننده	۴ سال	دیپلم	۲۳	استوار دوم	مصاحب شونده ۱۰	۱۰
راننده	۱۰ سال	دیپلم	۲۸	ستوان سوم	مصاحبه‌شونده ۱۱	۱۱
آماج	۱۴ سال	کارشناسی	۳۹	سرهنگ- دوم	مصاحبه‌شونده ۱۲	۱۲
کنترل اموال	۲۶ سال	فوق دیپلم	۴۷	سروان	مصاحبه‌شونده ۱۳	۱۳
ترابری	۱۸ سال	دیپلم	۲۴	ستوانیکم	مصاحبه‌شونده ۱۴	۱۴
راننده	۹ سال	دیپلم	۲۷	استوار دوم	مصاحبه‌شونده ۱۵	۱۵

در جدول شماره دو، مصاحبه‌های انجام‌شده با مصاحبه‌شوندگان به صورت سطر به سطر جمع‌بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و جمعاً تعداد پنج مقوله عمده، ۱۰ مقوله‌ی محوری و ۳۱ مفهوم صورت‌بندی شده به همراه نقل‌قول‌های مستقیم از مصاحبه‌شوندگان جهت درک بیشتر مقولات محوری و عمده آمده است.

جدول ۶: مفاهیم، مقولات محوری و عمده‌ی استخراج‌شده از مصاحبه‌های کیفی

ردیف	کُدگذاری باز (سطح اول)	کُدگذاری محوری (سطح دوم)	مقولات عمده
۱	نگاه عملیاتی به موضوع رانندگی و حرفه انگاشتن آن در فرماندهی مرزبانی، راننده-پروری سازمانی در مراکز آموزشی مرزبانی، برگزاری دوره‌های آموزش رانندگی و مهارت‌های فنی رانندگی	تربیت راننده‌ی عملیاتی	آموزش و نگهداری



		متناسب با حوزه ماموریتی	مدیریت تخصصی
انگیزه‌بخشی در نگهداری	ایجاد انگیزه در نگهداری خودجوش خودروهای تحویلی به میانجی‌گری تشویق‌های مالی و معنوی، ارتقا مشاغل سازمانی رانندگان، تقدیر از رانندگان کوشا در موضوع نگهداری خودروها، الگوسازی از رانندگان مجرب و تلاش‌گر در حوزه نگهداری خودرو برای رانندگان جوان		
	تخصص‌گرایی بنیادین	انتصاب افراد تحصیل‌کرده و متخصص به مسئولیت‌های معاونت آماد نظیر اداره‌های ترابری، نت، کنترل اموال، سوخت‌دهی و تعمیرات، لزوم اشرافیت مدیران تخصصی آماد و پشتیبانی به موضوعات فنی، نگهداری و تعمیرات خودروهای سازمانی، استخدام و آموزش و بهره‌مندی از تعمیرکاران آشنا به کارشناسی و تعمیرات خودروهای سازمانی در ستاد مرزبانی استان‌ها و هنگ‌های تابعه	۲
راهبری مدبرانه	آشنایی کامل و تخصصی مدیر حوزه‌ی آماد و پشتیبانی به مباحث و دستورالعمل‌های نگهداری خودروهای سازمانی، برگزاری دوره‌های آموزش نحوه نگهداری خودرو برای رانندگان توسط متخصصان درون و برون سازمانی و تحت نظارت مدیر ارشد معاونت، برگزاری جلسات متمرکز مدیر ارشد با رانندگان و آشناسازی آنها با آخرین دستورالعمل‌ها،		

		قوانین و مباحث مرتبط با حوزه‌ی رانندگی، سوخت، تعمیرات و نگهداری خودروهای سازمانی	
تعهد و مسئولیت	تجربه‌گرایی هنجاری	استفاده از تجارب کارکنان بازنشسته و دارای سابقه خدمت طولانی در حوزه نگهداری خودرو جهت آرایه‌ی آموزش به رانندگان و مسئولان جوان‌تر، جمع‌بندی تجارب مثبت در حوزه نگهداری اموال سازمانی و تلاش در جهت هنجارسازی از آنها، گردآوری آیین‌نامه تجارب در مباحث مربوط به تصادفات و نگهداری غیراصولی ناوگان خودرویی سازمانی	۳
	ترغیب رفتار مسئولانه	تفہیم و نهادینه‌سازی مسئولیت سازمانی رانندگان در قبال خودروهای تحویلی، تفہیم رفتار مسئولانه‌ی فرماندهان مستقیم در قبال رفتار حرفه‌ای رانندگی و نحوه‌ی نگهداری خودرو توسط کارکنان زیر مجموعه به ویژه رانندگان	
تعالی‌بخشی فرهنگ نگهداری	نهادینه‌سازی اصل نگهداری	تفہیم رانندگان و فرماندهان مستقیم آنها در خصوص اهمیت خودرو در مأموریت-های سازمانی، تلاش در جهت ایجاد فرهنگ رانندگی سازمانی، حرفه‌ای‌گرایی در نگهداری که نتیجه مطالعه و پیگیری علمی و عملی است، ترغیب اصل نگهداری به میانجی محرک‌های انگیزشی	۴
	هنجارگرایی سازمانی در اصل	جمع‌آوری بایدها و نبایدهای حوزه‌ی نگهداری خودرو، استمرار در تعلیم بایدها	

	نگهداری	و نیابدهای حوزه‌ی نگهداری به رانندگان، برجسته‌سازی هنجارهای حوزه‌ی نگهداری به ویژه خودرو توسط فرماندهان و لزوم پیگیری این هنجارها	
نظارت صحیح	روش‌مندی در نظارت	بهره‌مندی از ناظران متخصص در حوزه نگهداری ناوگان خودرویی، نظارت نوبه‌ای و مرتب بر خودروهای سازمانی، انجام اقدامات پیشگیرانه با اطلاع‌رسانی‌های جامع و کامل به رانندگان و مسئولان حوزه‌ی تخصصی خودروهای سازمانی در خصوص پیامدهای قانونی نقض قوانین و مقررات رانندگی و نگهداری خودرو	۵
	نظارت از بالا	ایجاد سازوکاری برای نظارت مستقیم فرماندهان و مدیران بر رانندگان خودروهای سازمانی، رایبه‌ی نتیجه‌ی نظارت به رانندگان، لزوم اشراف فرماندهان مستقیم به موضوع نگهداری خودروهای سازمانی	

مفاهیم ذکرشده در جدول فوق، حاصل تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان است که به صورت گدگذاری شده و به شرح ذیل بیان شده است.

### آموزش و نگهداری

مصاحبه‌شونده شماره دو می‌گوید:

"بیشتر این راننده‌ها جوان هستند و هیچ‌گونه تجربه‌ای در خصوص رانندگی با خودروهای کمک‌دار سازمانی ندارند، حتی خیلی‌هاشون تو جاده‌های پردستان‌داز خاکی و خشن هم رانندگی نکردند، اینها باید آموزش داده شوند تا بهتر رانندگی کنند".

مصاحبه‌شونده شماره شش می‌گوید:

"تو برخی از یگان‌ها به این موضوع یا بهتره بگم، قانون توجه نمیشه که خودرو باید بین راننده و کمک‌راننده تحویل و تحول بشه. هرکی از راه میرسه به خودش اجازه میده سوپرج رو برداره و ماشین رو ببره بیرون. این موضوع به یک فرهنگ اشتباه تبدیل شه که باید اصلاح بشه".

با توجه به اینکه غالب نیروهای شاغل در یگان‌های اجرایی فرماندهی مرزبانی ناجا، جوان و دارای سنوات خدمت پایین هستند، نیازمند آموزش اصولی و متناسب با شرایط خدمت در مرزبانی می‌باشند. رانندگی نیز جدای از این مهم نیست. بیشتر افرادی که سالانه جذب فرماندهی مرزبانی ناجا می‌شوند، جوان‌هایی با سنین ۱۸ تا ۲۰ بوده که یا مدت زمان اندکی از دریافت گواهینامه‌ی رانندگی آنها می‌گذرد یا هنوز موفق به دریافت گواهینامه نشده‌اند. برخی از این افراد پس از طی دوران آموزشی در سیمت رانندگی ناوگان خودرویی سازمان به ویژه در یگان‌های مرزی بکارگیری می‌شوند. حال این افراد مجبور به تحویل گرفتن و رانندگی با خودروهایی می‌شوند که پیش‌تر شاید فقط از دور آنها را روئیت کرده باشند. با این وصف، لزوم نگاه آموزش محور به موضوع رانندگی عملیاتی کارکنان تازه‌استخدام، امری ضروری است. اگر آموزش تخصصی نحوه‌ی رانندگی و آشنایی با چگونگی نگهداری ناوگان خودرویی و موضوعات فنی خودروهای مصوب سازمانی در مرزبانی از همان مراکز آموزشی، در دستورکار مدیران سازمان قرار گیرد، ضمن تربیت رانندگان عملیاتی، میزان خسارت ناشی از تصادفات خودروها و نگهداری ضعیف نیز به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش پیدا می‌کند. از طرفی دیگر نیز، لزوم تقویت انگیزه‌ی رانندگان در جهت نگهداری صحیح و اصولی خودروهای تحویلی بر کسی پوشیده نیست. محرک انگیزشی آنها به فراخور فعالیت‌ها و اقداماتی که انجام می‌دهند می‌تواند در چارچوب پاداش‌های مادی و معنوی گنجانده شود.

### مدیریت تخصصی

مصاحبه‌شونده شماره یک می‌گوید:

"هر وقت کاری رو به دست یه متخصص و حرفه‌ای میدی، اون کارش رو بلده، خوب میدونه چیکار کنه، موضوعاتی مثل آماج و نگهداری و تعمیرات، آدم متخصص میخواد، نه اینکه هرکسی رو اونجا بذاری. اینطوری هیچ پیشرفتی تو کار به دست نمیداد".

مصاحبه‌شونده شماره سه می‌گوید:

"اگه مدیر به معنای واقعی مدیر باشه، منطقی و خردمندانه تصمیم بگیره و خودش به تمامی چالش‌ها و دستورالعمل‌ها اشرافیت داشته باشه، راحت میتونه کارکنان زیرمجموعه‌ی خودش رو هدایت کنه. مدیریت فقط این نیست که پشت میز بشینی و دستور بدی، باید خودت پیشگام هر کاری باشی".

مباحث مربوط به آماد، پشتیبانی، نگهداری و تعمیرات، تخصصی بوده و پیشرفت دانش روز در حوزه‌های مختلف، سبب شده تا این حوزه‌ها نیز دچار تحول، تغییر و تکامل گردند. با در نظر گرفتن این موضوع، مدیران این حوزه‌ها نیز باید رویکردی علمی-تخصصی در پیش گیرند تا فرایندهای تعریف‌شده برای این حوزه‌ها روال روبه‌رشدی را بپیماید. لزوم بهره‌مندی از افراد متخصص با تحصیلات عالی‌ی مرتبط با این حوزه و تجربه‌ی کافی پیرامون آن، می‌تواند رفع بسیاری از چالش‌های پیش‌رو را دربرداشته باشد. تشکیل کارگروه‌های تخصصی در حوزه‌ی آموزش مباحث مربوط به نگهداشت بهینه‌ی اموال سازمانی علی‌الخصوص ناوگان خودروبی، نتیجه مدیریت نوین و علمی در این حوزه است. تخصص‌گرایی در نگهداشت خودروهای سازمانی ایجاب می‌کند که تحویل خودرو به رانندگان نباید از روی اجبار و اکراه باشد. اضطراب ناشی از تحویل گرفتن خودروهای سازمان و رانندگی با آنها در جاده‌های خشن مرزی شرایط را به گونه‌ای رقم می‌زند که رانندگان نتوانند در مواقع حساس ماموریتی درست تصمیم بگیرند. مدیریت تخصصی در ناوگان خودروبی ایجاب می‌کند که رانندگان پیش از تحویل گرفتن خودرو باید نسبت به رانندگی، اصول نگهداشت و حتی نحوه تعمیر آن در مواقع حساس، آگاهی و تسلط لازم را به دست آورده باشند.

## تعهد و مسئولیت

مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ می‌گوید:

"تجربه‌داشتن در خصوص نحوه‌ی نگهداری خودروهای سازمانی بسیار حائز اهمیت است. بیشتر راننده‌های ما افراد جوانی هستند که هیچ تجربه‌ای از رانندگی تو جاده‌های صعب‌العبور مرزی ندارند و حتی تو زندگی شخصی‌شان با ماشین‌های لندکروز و هایلوکس رانندگی نکرده‌اند، به نظرم خیلی‌هاشون هیچ تعهدی برای خودشون در قبال نگهداری این خودروها قائل نیستند، مشکلی هم پیش بیاد، یا به دروغ و کلک از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کنند، یا دنبال آشنا و رابطه‌بازی می‌گردند تا تقصیر رو از روی خود بردارند".

مصاحبه‌شونده شماره هشت می‌گوید:

"راننده باید متوجه باشه که نسبت به این خودرویی که تحویلش داده شده، مسئله. این خودروها هرکدام بیش از یک میلیارد پولشه، خدا رو خوش نمیداد که بر اثر بی‌احتیاطی و سهل‌انگاری یک راننده در نگهداری آن، مشکلی براش پیش بیاد. در بسیاری مواقع تعمیر این خودروها مستلزم زمان و هزینه‌ی زیادی برای سازمان است."

تعهد و مسئولیت در قبال چیزی که با اراده‌ی فرد پذیرفته نشده باشد، راه به جایی نمی‌برد. غالب کارکنان به ویژه کارکنان جدیدالورود خودروهای سازمانی را به صورت اجبار از طرف فرماندهان خود تحویل می‌گیرند. البته این درست است که روال کار در سازمان‌های نظامی، انتظامی متفاوت از دیگر سازمان‌هاست و فردی که وارد این گونه سازمان‌ها می‌شود، باید آمادگی تحویل انواع خودرو، موتورسیکلت و دیگر اموال و تجهیزات را داشته باشد؛ اما اگر اندکی مدبرانه و آینده‌نگرانه به این قضیه نگاه کنیم، با آموزش، تعلیم و انگیزه‌بخشی می‌توان رانندگان را به این اقناع درونی رساند که تحویل گرفتن خودروهای سازمانی و نگهداشت صحیح و بهینه‌ی آنها در واقع به نفع خودشان است. ارزش‌بخشیدن به جایگاه آنها از سوی فرماندهان سبب می‌شود که آنها نیز برای خود منزلت قائل شده و در عمل به وظایف‌شان کوشاتر و پیگیرتر باشند. البته پذیرفتن مسئولیت سازمانی خودرو از سوی راننده نباید منجر به این شود که بخش‌های مرتبط با نگهداری، تعویض و به‌روزرسانی قطعات خودرو نظیر روغن، لنت، لاستیک و غیره از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند. در واقع نگهداشت بهینه‌ی ناوگان خودرویی در فرماندهی مرزبانی می‌تواند وظیفه‌ای جمعی و حاصل تعلق خاطر کلیه کارکنان به سازمان باشد که این موضوع همان فرهنگ سازمانی را تداعی می‌کند. تمامی کارکنانی که از خودرو استفاده می‌کنند، اعم از راننده، کمک راننده، سرگروه ماموریت و سرنشین نسبت به نگهداشت خودرو مسئولیت شرعی و سازمانی دارند. اینجاست که فریضه امر به معروف و نهی از منکر در نگهداری اموال و به ویژه خودروها نیز به بهترین شکل ممکن می‌تواند نمود پیدا کند.

## تعالی بخشی فرهنگ نگهداری

مصاحبه‌شونده شماره پنج می‌گوید:

"نگهداری صحیح از اموال تحویلی، حالا میتونه هر چیزی باشه، خودرو، اتاق، تجهیزات و غیره؛ فرهنگ سازمانی افراد رو نشون میده. خیلی‌ها فکر می‌کنند که اگر تو یه گوشه‌کناری تو سازمان بهش ظلمی شده یا حقش رو خوردن، باید با خسارت وارد کردن به اموال سازمانی اون را جبران کنند. این فکر کاملاً اشتباهی است، این وسایل، این خودروها برای راحتی خود ماست تا در ماموریت‌هایمان به مشکل برنخوریم. فرهنگ، جدا از اصول نگهداری و رفتار با کارکنان و تجهیزات و وسایل سازمان نیست".

مصاحبه‌شونده شماره ۹ می‌گوید:

"به نظرم ما باید به اصول نگهداری اموال سازمان و به ویژه نگهداری خودروها مشروعیت ببخشیم، همه باید بدانند که نگهداری از این خودروها، رفع مشکلات‌شان، آماده‌به‌کار نگهداشتن-شان کاری باثواب اخروی است؛ و اینکه هرگونه خسارت وارد کردن به آنها چه عمدی و چه سهوی، گناه محسوب میشه".

نگاه به مبحث نگهداری اموال سازمانی به مثابه فرهنگ، نگاهی دیرینه است، در واقع واژه‌ی فرهنگ گرچه به ظاهر ساده و غالباً به رفتار افراد نسبت داده می‌شود، اما بن‌مایه‌ای بسیار غنی و حاصل تعامل و هم‌نشستی بسیاری پدیده‌هاست. هنگامی که سخن از نگهداری صحیح گفته می‌شود، مقصود همان نگهداری است که ضمن استفاده‌ی حداکثری از توان وسیله برای تحقق ماموریت سازمانی، رویه‌ی نگهداشت صحیح آن نیز مدنظر قرار دارد. فراگیر ساختن این اندیشه که نتیجه‌ی نگهداری صحیح اموال در سازمان، در وهله‌ی اول به خود فرد جمع‌دار، راننده یا تحویل‌گیرنده برمی‌گردد، امری موثر در ارتقا فرهنگ نگهداشت اموال سازمانی به حساب می‌آید. متعالی‌سازی چنین فرهنگی نخست مستلزم آن است که مدیران و فرماندهان در باب آن اهتمام لازم را داشته و خود در این خصوص پیشگام باشند به طوری که ضمن اشاعه‌ی چنین فرهنگی در سازمان از طریق برگزاری جلسات چهره به چهره و هدایت‌گرانه، به معنای راستین، متعهد به اجرای گفته‌ها و دستورالعمل‌های موجود در این خصوص باشند.

مصاحبه‌شونده‌ی شماره چهار می‌گوید:

"هنگامی که به یک خودرو خسارت وارد میشه، فقط راننده مقصر نیست، فرماندهی مستقیم نیز باید مقصر شناخته بشه، فرمانده باید رفتار راننده را تحت کنترل خودش داشته باشه و هرجایی که احساس کرد، رانندگی؛ خلاف اصول تعریف‌شده‌ی سازمانی است، به تذکر بدهد".

مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۱۰ می‌گوید:

"بازرسی باید بازدید نوبه‌ای و تخصصی از خودروها داشته باشه، در بیشتر مواقع بازدیدکنندگان فقط ظاهر خودرو رو نگاه می‌کنند که شسته شده و تمیز است، به این نتیجه می‌رسند که خودرو بدون مشکله، در حالی که این درست نیست، مقام بازدیدکننده باید خودش در این زمینه متخصص و ماهر باشه و به تمامی نکات ریز و درشت نگهداشت بهینه اشراف داشته باشد".

لزوم داشتن یک سازوکار نظارتی و کنترلی در حوزه‌ی نگهداشت اموال سازمانی، از نیازمندی‌های مهم سازمان‌های نوین در عصر کنونی‌ست. نظارت و کنترل از بدو تحویل خودرو به فرد باید در دستور کار سازمان قرار گرفته و بازخورد آن به فرد انعکاس داده شود تا وی دریابد که رفتار و عملکرد او نسبت به اموال و به ویژه خودرویی که در تحویل دارد، همواره زیر نظر مسئولین سازمانی قرار دارد. از طرفی، لازم است نظارت تخصصی از خودروهای سازمانی در دستور کار اداره نت و دیگر اداره‌های مرتبط با موضوع باشد. رده‌های نظارتی با بهره‌مندی از نظرات تخصصی کارشناسان اداره‌ی نت می‌توانند به مسایل و مشکلات فنی خودروها پی برده و با کار کارشناسی، مسئول خسارت واردشده به خودرو را پیدا کنند. البته ناگفته نماند که نظارت‌ها نباید صرفاً بر رانندگان متمرکز باشد و از وظایف دیگر بخش‌های مربوطه غافل ماند. نظارت همه‌جانبه و انعکاس مشاهدات به فرمانده و ارایه تصمیمات اتخاذ شده‌ی وی به کارکنان و بخش‌های موردنظر، باید به صورت دقیق و به موقع در دستور کار رده‌های نظارت‌کننده قرار داشته باشد. رده‌های نظارت‌کننده همچنین با بازدیدهای غیرمترقبه از خودروهای سازمانی، ضمن شناسایی رانندگان متعهد و باملاحظه، از ادامه کار رانندگان بی‌دقت و بی‌ملاحظه اجتناب به عمل آورده و تذکرات لازم را به آنها می‌دهند. نظارت بر چگونگی تحویل و تحول خودروهای سازمانی و عملکرد فرماندهان در این خصوص، می‌تواند اهمیت این کار را برای رانندگان و فرماندهان مستقیم آنها نیز روشن سازد. از طرفی، رده‌های نظارت‌کننده‌ی تخصصی می‌توانند ضمن اتخاذ تدبیری کاربردی، به سوابق



رانندگی رانندگان پیش از استخدام شدن در سازمان دست یافته و متناسب با رعایت فرهنگ ترافیک در دوران شخصی‌گری نسبت به تحویل خودرو به آنها اقدام نمایند.

## نتیجه‌گیری

حساسیت ماموریت‌های نیروی انتظامی و به ویژه فرماندهی مرزبانی به گونه‌ای است که ضرورت برخورداری از خودروهای مناسب و متناسب با نوع و حوزه‌ی ماموریتی آن بر کسی پنهان نیست. نوع ماموریت‌های فرماندهی مرزبانی ناجا و ضرورت جابجایی سریع نیرو در مرز، استفاده از خودروهای سازمانی را موضوعی اجتناب‌ناپذیر کرده است. در این راستا، هر ساله ناوگان خودرویی این سازمان به خودروهای نو شامل انواع تویوتا لندکروزها و تویوتا هایلوکسها و اخیراً نفربرهای زرهی تجهیز می‌شود. تهیه چنین خودروهایی در این سطح، مستلزم صرف اعتبار مالی بالا بوده که با توجه به وضعیت اقتصادی موجود در کشور، تامین دوباره آنها با مشکلاتی همراه خواهد بود؛ لذا باید در راستای نگهداشت بهینه آنها راهکارهای بازاندیشانه‌ای را در پیش گرفت. وضعیت نامناسب بسیاری از جاده‌های مرزی در کنار عواملی که می‌توان آنها را ذیل فرهنگ نگهداشت بهینه‌ی اموال سازمانی و به ویژه خودرو دسته‌بندی کرد، سبب شده تا خسارت به ناوگان خودرویی در فرماندهی مرزبانی و به ویژه در مناطق عملیاتی، محسوس و قابل توجه باشد. این در حالی است که هرگونه ایراد خسارت به این اموال (عمدی یا سهوی)، پیامدهای مالی، اعتباری و حتی اجتماعی-فرهنگی را نیز برای سازمان به همراه می‌آورد.

فرهنگ سازمانی مقوله‌ای عمده است که می‌توان ذیل آن، فرهنگ نگهداشت بهینه‌ی اموال و به ویژه ناوگان خودرویی را گنجانند. با توجه به اینکه نقش رانندگان در نگهداری ناوگان خودرویی، محوری بوده و غالب آنها نیز افرادی جوان و جدیدالورود به سازمان هستند، نهادینه‌سازی نگهداشت بهینه‌ی خودرو در میان آنان و ارتباط دادن آن به فرهنگ سازمانی مستلزم ایجاد سازوکارآموزش اولیه در مراکز آموزشی و استمرار بر آن در حین خدمت است. اینجاست که تعلیم رانندگان عملیاتی می‌تواند در فرماندهی مرزبانی موثر واقع شود. لازمه‌ی این کار، شناسایی رانندگان از همان دوران آموزشی در مراکز آموزش مرزبانی است، به طوری که با اختصاص چند دستگاه خودروی سازمانی مرزبانی و تعدادی مربی مجرب و توانمند در رشته‌های آفرود و مکانیک به مراکز آموزشی، رانندگانی ماهر و توانمند تعلیم و تربیت یابند. در صورت تحقق این موضوع، رانندگان آموزش‌دیده‌ی خودروها نسبت به رانندگی در کوهستان، نگهداشت بهینه‌ی خودروها و تعمیر آنها در مواقع ضروری و عملیات‌ها آگاهی و اطلاعات قابل ملاحظه‌ای به دست آورده که در نهایت به کاهش خسارات به ناوگان خودرویی منجر خواهد؛ اما مطالعات نشان می‌دهد که عدم

تحقق چنین امری در سازمان سبب شده تا کارکنانی که پس از طی دوران آموزشی، به یگان‌های مرزبانی اختصاص داده می‌شوند، لاجرم و بنا به دستور و اجبار مافوق خودروه‌های یگان‌های مرزی را تحویل بگیرند، حال آنکه نظرات و علاقمندی آنها در این خصوص به هیچ عنوان ملاک تصمیم فرماندهان قرار نمی‌گیرد. از این روست که کارکنان جدیدالورود بدون داشتن سابقه‌ی رانندگی با این قبیل خودروها، عدم توانمندی در رانندگی جاده‌های صعب‌العبور مرزی، عدم اطلاع از چگونگی نگهداری این خودروها و بسیاری عوامل دیگر موجب به رانندگی با این خودروها شده که نتیجه آن در غالب مواقع بروز تصادفات جاده‌ای و یا ایراد خسارات سهوی به این خودروهاست.

عدم نهادینه‌سازی و تبیین فرهنگ نگهداری اموال سازمان و پیوستگی آن با پیشبرد اهداف سازمانی در میان کارکنان جوان، سبب شده که آنها فرهنگ را صرفاً مختص به رفتارهای اجتماعی و حضور در گروه‌های اجتماعی برون سازمانی تلقی نمایند و مولفه‌هایی چون نگهداری صحیح، استعمال درست و بهره‌برداری اصولی از اموال در اختیار گذاشته‌شده را بی‌ارتباط با فرهنگ سازمانی بدانند. به زعم بسیاری از کارکنان، خودرو باید طی مدت زمان مشخصی در خدمت سازمان بوده و دغدغه‌داشتن در خصوص نگهداشت و چگونگی رانندگی با آن، در انجام ماموریت‌ها خلل وارد می‌کند. حال با وجود شرایط دشوار اقتصادی و تحریم‌های بین‌المللی که سازمان‌ها نیز از پیامدهای آن مستثنی نیستند، بحث نگهداری و تبدیل آن به یک فرهنگ همه‌گیر در سازمانی چون مرزبانی باید بیشتر در کانون توجه قرار گیرد. رده‌های آموزشی و نظارتی با داشتن نقشی محوری در این خصوص، می‌توانند ضمن برگزاری کارگاه‌های آموزشی و استفاده از اساتید مجرب و باتجربه نسبت به نهادینه‌سازی این موضوع اقدام کنند.

از طرفی، نگاه تخصصی به نت‌پیشگیرانه در فرماندهی مرزبانی مستلزم بهره‌مندی از کارکنان متخصص و ماهر در حوزه‌ی نگهداری، تعمیرات و ترابری است تا به واسطه‌ی برخورداری از دانش روز بتوانند با پیگیری و نظارت بر نگهداشت بهینه‌ی ناوگان خودرویی در سازمان، این اصل را به یک فرهنگ در درون سازمان تبدیل نمایند. از طرف دیگر، اقدامات لازم در خصوص ارتقا مشاغل سازمانی رانندگان و پیگیری مسایل و مشکلات آنان از جانب فرماندهان و تبدیل این رویه به یک فرهنگ می‌تواند در بالابردن انگیزه‌ی آنها در نگهداری بهینه‌ی خودروهای سازمانی اثربخش باشد.

در نهایت می‌توان بیان داشت که نگاه به نت در چارچوب فرهنگ سازمانی، باید نگاهی سازنده و برخاسته از لایه‌های نخستین مدیریت سازمان و امتداد این نگاه به سمت لایه‌های پایین و کارکنان سازمان باشد. کارکنان با نگاهی که به سلسله مراتب خود دارند، رویکردهای آنان را در قبال فرهنگ سازمانی و به ویژه مبحث نگهداری اموال سازمانی مشاهده نموده و به ارزیابی آن

می‌پردازند. این رویه به تدریج در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی کارکنان لایه‌های پایین‌تر نیز اثربخشی خود را نشان خواهد داد.

## منابع

- آقایی، اصغر؛ میرسید، سید احمد (۱۳۹۷). *بررسی و تعیین الزامات رانندگی تدافعی در مأموریت‌های ناجا*. فصلنامه مطالعات مدیریت ترافیک. شماره ۴۹. تابستان ۱۳۹۷.
- دفت، ریچارد (۱۳۷۸). *مبانی و تئوری طراحی سازمان*، ترجمه‌ی علی پارسیان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سلمانی، داود؛ خدابخشی، محمد (۱۳۹۱). *تبیین رابطه‌ی مولفه‌های فرهنگی و کیفیت نگهداری اموال در سازمان*، فصلنامه مدیریت دولتی دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، شماره ۳، ص ۸۳-۶۳.
- شاطری پوراصفهانی، شهید؛ یامین‌پور، وحید (۱۳۹۵). *فرهنگ، سبک زندگی و جرم*، تهران، شرکت انتشارات سوره مهر.
- صادقی، محمد صادق (۱۳۹۳). *شناسایی عوامل موثر بر افزایش تصادف خودروهای سازمانی در فرماندهی انتظامی غرب استان تهران و آرایه‌ی راهکارهای پیش‌گیرانه*، فصلنامه علمی دانش انتظامی غرب استان تهران، سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۳.
- محسنی تبریزی، علیرضا (۱۳۹۵). *روش تحقیق کیفی در مکاتب تفسیری (زمینه و کاربرد)*، تهران، انتشارات اطلاعات.
- مولایی، ناصر (۱۳۸۵). *حرفه‌گرایی و تعهد کارکنان*، پایان‌نامه‌ی دکترا، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
- هچ، مری‌جو (۱۳۸۵). *تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست‌مدرن*، ترجمه‌ی حسن دانایی‌فر، چاپ دوم، تهران، نشر افکار.

Abdul Rashid M.Z. Sambasivan M. and Abdul Rahman. A. (۲۰۰۳). *The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change*. The Leadership and Organization Development Journal, Vol ۲۵, No.۲, pp-۱۷۹-۱۶۱

Boone, Louis E. and David L. Kurtz (۱۹۹۲), *Management*, ۳<sup>rd</sup> ed., New Jersey: McGraw-Hill, Inc.

Hermans, H. (۱۹۹۵). *Narrative Interview in U. Flik, E. V. Kardorf, H. Keupp, L. V. Rosenstiel and Handbuch Qualitativ Sozialfoeschung (۱<sup>nd</sup> edn)*. Munich: Psychologie Verlage Union.

Munhall, P. (۲۰۱۰). *Nursing Research: A Qualitative Perspective*, Jones and Bartlett Publisher in Qualitative Research Methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

Philips, M.E, Goodman, R.A. and Sackmann, S.A. (۱۹۹۲). *Exploring the Complex Cultural Milieu of Project Teams*. VI/۲۶-۸:۲۰.

Porter, L.W. and E.E. Lawler (۱۹۶۸), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood,

Rolison, J.J., Regev. Sh., Moutari. S, Feeney. A. (۲۰۱۸). *What are the Factors that Contribute to Road Accidents? An Assessment of Law Enforcement views, Ordinary Drivers' Opinions, and Road Accident Records*. Accident Analysis and Prevention Journal, ۱۱۵ (۲۰۱۸), ۱۱-۲۴. <https://www.researchgate.net/publication/۳۲۳۶۵۷۳۳۹>

Scheults, E. (۱۹۹۸). *The Relationship between Worker and Equip* New. Jersey: prentice-hall

Scott, J. (۱۹۹۰). *A Matter of Record-Documentary Sources in Social Research*. Cambridge: Polity.

Wolff, S. (۲۰۰۴). *Ways into the Field and Their Variants*, in U. Flick, E.v. Kardorff and I. Steinke (eds), *A Companion to Qualitative Research*. London. Sage. Pp. ۱۹۵-۲۰۲. III: Irwin.