

Designing a Work Discipline Model in the Road Maintenance and Transportation Organization

1. Hamedeh Dehghani Samani¹: PhD Student in Public Administration, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2. Mehraban Hadi Peykani^{2*}: Assistant Professor of Public Administration, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

3. Reza Ebrahimzadeh Dastjerdi³: Assistant Professor of Media Management, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

*Corresponding Author's Email Address: m.peykani@khuif.ac.ir

Abstract:

The aim of the present study is to design a work discipline model for the Road Maintenance and Transportation Organization. To achieve this objective, a qualitative methodology based on grounded theory was employed using Strauss and Corbin's systematic approach. In this regard, in-depth semi-structured interviews were conducted through purposive theoretical sampling based on criterion-related selection with senior managers of the Road Maintenance and Transportation Organization, as well as with academic faculty and management experts. Sampling continued until theoretical saturation was achieved (21 interviews). The findings indicated that "challenges in the employee domain, challenges in the management domain, organizational procedures, and macro/external environment" were identified as causal conditions of work discipline. "Employees' cognitive and behavioral components, organizational goals and commitments, and organizational aspects of work discipline" were identified as contextual factors. Furthermore, "prevailing societal conditions and the status of competing organizations" were recognized as intervening factors from the participants' perspectives. Strategies were categorized into four general areas: preventive measures, disciplinary actions, motivational actions, and development-based actions. The outcomes of the model included organizational, individual, and inter-organizational consequences, all of which were explained within the framework of the paradigmatic model of grounded theory. Ultimately, this study proposed a model for work discipline in the Road Maintenance and Transportation Organization based on the research findings.

Keywords: work discipline, grounded theory, Road Maintenance and Transportation Organization.

How to Cite: Dehghani Samani, H., Hadi Peykani, M., & Ebrahimzadeh Dastjerdi, R. (2025). Designing a Work Discipline Model in the Road Maintenance and Transportation Organization. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(1), 276-290.



طراحی مدل انضباط کاری در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای

۱. حمیده دهقانی سامانی ^{ID}: دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. مهربان هادی پیکانی ^{ID}: استادیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۳. رضا ابراهیم زاده دستجردی ^{ID}: استادیار مدیریت رسانه، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: m.peykani@khuisf.ac.ir

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل انضباط کاری برای سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای می‌باشد. برای دستیابی به هدف از روش شناسی کیفی مبتنی بر روش نظریه برخاسته از داده‌ها با بهره‌گیری از رویکرد سیستماتیک اشتراوس و کوربین انجام شد. در این راستا مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته عمیق با استفاده از نمونه‌گیری نظری هدفمند وابسته به معیار با مدیران ارشد سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای، همچنین اساتید و خبرگان مدیریت انجام شد. تعداد نمونه‌ها تا زمانی ادامه پیدا کرد که پاسخ‌ها به مرحله اشباع برسد (تعداد ۲۱ مصاحبه). یافته‌ها نشان داد که "چالش حوزه کارکنان، چالش حوزه مدیریت، رویه‌های سازمانی و محیط کلان و بیرونی" به عنوان شرایط علی انضباط کاری؛ "مؤلفه‌های شناختی و رفتاری کارکنان، اهداف و تعهدات سازمانی و جنبه‌های سازمانی انضباط کاری" به عنوان عوامل زمینه‌ای و همچنین "شرایط حاکم بر جامعه و وضعیت سازمان‌های رقیب" به عنوان عوامل مداخله‌گر از دیدگاه مشارکت کنندگان تحقیق شناسایی شدند. راهبردها در چهار محور کلی شامل اقدامات: "پیشگیرانه، انضباطی، انگیزشی، مبتنی بر توسعه" و پیامدها شامل پیامدهای: "سازمانی، فردی، فرا سازمانی" به عنوان پیامدهای حاصل از طراحی مدل انضباط کاری در قالب مدل پارادایمی نظریه بنیاد تبیین گردید. در نهایت، این تحقیق مدلی را مطابق یافته‌ها برای انضباط کاری در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای ارائه داد.

کلیدواژه‌گان: انضباط کاری، نظریه برخاسته از داده‌ها، سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای.

نحوه استناددهی: دهقانی سامانی، حمیده، هادی پیکانی، مهربان، و ابراهیم زاده دستجردی، رضا. (۱۴۰۴). طراحی مدل انضباط کاری در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۱)، ۲۷۶-۲۹۰.

وقتی کلمه نظم به گوش می‌خورد اولین کلمات و مفاهیمی که بعد از آن تداعی می‌شود، انضباط، ترتیب، قاعده، آراستن، و حتی دقت است. اما به نظر می‌رسد نظم معنایی مهمتر و جذاب‌تر از اینها دارد. انضباط، از کلمه ضبط و به معنی خویشن‌داری و پیروی از قواعد است. قواعد ممکن است امر "ذاتی" برای راه بردن عقل و یا روشی از تفکر علمی، ریاضی، تاریخی و نیز قواعدی که برای یادگرفتن امری ضروری هستند، مانند قواعد تمرین، بررسی و تجدیدنظر کردن و آزمون مثال‌های مختلف باشد. قواعد، متضمن یک یا چند معنای انضباط، از معانی یاد شده می‌باشند (Granovetter, 2018). انضباط به معنای شاگرد و مرید است که در اصطلاح گاه به معنای رضایت و تنبیه سخت و گاه به معنای آموزش و نظام آموزشی و گاه مترادف انضباط در مدرسه به کار می‌رود. نظم نیز در معانی متفاوتی همچون نظم اجتماعی، نظم اقتصادی، نظم سیاسی، نظم فرهنگی، نظم اداری و نظم نو به کار برده می‌شود (Ibrahim, 2019). برای اینکه انسان بتواند در اجتماع زندگی کند، باید رفتار اجتماعی را بیاموزد و هنجارهای اجتماعی را رعایت نماید. یکی از راه‌های اجتماعی شدن و مورد قبول قرار گرفتن رفتار در اجتماع، رعایت قوانین و مقررات انضباطی حاکم بر جامعه می‌باشد. این قوانین انضباطی هستند که به کنترل رفتار فرد می‌پردازند و مانع از انجام خواسته‌های نابجای افراد می‌گردند. در مواردی که رفتار فرد، در جهت خلاف مقررات گروه یا به عبارتی برخلاف انتظارات جامعه و توقعات آن‌ها قرار گیرد، او را فردی بی‌انضباط می‌خوانند. پس پیروی از مقررات پذیرفته‌شده در فرهنگ اجتماع و گروه همان انضباط است (Hurst, 2000).

لذا آنچه مسلم است این است که فقدان پدیده انضباط کاری، موجب عدم دستیابی به اهداف کلان سازمان شده، عدم پاسخگویی سازمان در برابر وظایف محوله با توجه به وظایف خطیری که در جامعه دارد، همچنین عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار داده و عملکرد پایین پرسنل منجر به بهره‌وری پایین کارکنان، سازمان و سرانجام ضعف سیستم می‌گردد. لذا تا نیروی انسانی از نظر فکری متحول نشود، نمی‌توان بهره‌وری را از آن متصور شد بنابراین انضباط کاری مفهومی است عمقی و ریشه‌ای در وجود کارکنان که در صورت وجود آن می‌توان از کارکنان انتظار کار درست و درست کار کردن را داشت (Sirakbari, 2021; Yatiningrum, 2024). از سوی دیگر در سازمان‌های دولتی خدماتی نظیر مورد مطالعه یعنی سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای، این نیروی انسانی است که با برنامه ریزی صحیح و اقدامات موثر می‌تواند زمینه ارائه خدمات مناسب به جامعه هدف را فراهم نماید و این مهم میسر نمی‌گردد مگر در سایه رعایت انضباط کاری، به عنوان یکی از مهم‌ترین پارامترها در انجام برنامه ریزی‌ها و تدوین استراتژی‌ها برای دستیابی به مأموریت‌های سازمان‌ها که قطعا با بررسی تمامی ابعاد آن از جمله اینکه علل عدم رعایت انضباط کاری چه می‌تواند باشد، چه عوامل زمینه‌ای در مورد انضباط کاری نقش دارند؛ شرایط مداخله‌گر در این زمینه چیست و چه راهبردهایی برای بهبود رعایت انضباط کاری باید به کار بست و اینکه در نهایت پیامدهای رعایت انضباط کاری چیست، به دست خواهد آمد. بنابراین با توجه به نقش منابع انسانی و اثر وجود انضباط کاری صحیح کارکنان در ارائه خدمات مناسب و در راستای تحقق اهداف، انجام این پژوهش را ضروری می‌گرداند.

روشنده و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به شناسایی عوامل تقویت‌کننده انضباط اداری پرداختند. در این پژوهش ایشان به شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی و شاخص‌های کلیدی پیشران‌های انضباط اداری از طریق رویکرد فراترکیب که یکی از پژوهش‌های کیفی و از روش‌های فرا مطالعه است، پرداختند. حسینی و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان "تدوین الگوی انضباط سازمانی با تمرکز بر انضباط ظاهری و انضباط معنوی" انجام دادند که در تحقیق حاضر، ایشان، به تدوین الگوی انضباط سازمانی با تمرکز بر انضباط ظاهری و انضباط معنوی پرداختند (Rookhandeh et al., 2023). مهتدی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان "بررسی تاثیر انضباط اجتماعی و وجدان کاری بر بهره‌وری کارکنان با نقش میانجی اخلاق کاری و نقش تعدیل‌گر تعهد سازمانی" انجام دادند. در این پژوهش رابطه انضباط اجتماعی و وجدان کاری با بهره‌وری کارکنان با میانجی‌گری اخلاق کاری و تعدیل‌گری تعهد سازمانی در شرکت پایانه‌ها و مخازن پتروشیمی، بررسی گردید (Mohtadi & Tahmasebi, 2021). یاتینینگ رام (۲۰۲۴) مطالعه‌ای با عنوان "تاثیر نظم و انضباط کاری و آموزش بر عملکرد کارکنان خدمات اجتماعی، توانمند سازی زنان و حمایت از کودکان در ایالت پروبالینگو" انجام داد. نتایج نشان داد که با داشتن نظم و انضباط کاری خوب، عملکرد خوبی در عملکرد کارکنان به وجود می‌آید (Yatiningrum, 2024). کازواندی (۲۰۲۳) در پژوهشی به "پیامدهای انضباط کاری،

رضایت شغلی و نظارت کاری بر عملکرد کارکنان" پرداخت. این پژوهش با هدف بررسی عوامل موثر بر عملکرد کارکنان در محیط کار انجام شد. متغیرهای مورد بررسی نظم کاری، رضایت شغلی و نظارت بر کار بودند، زیرا اعتقاد بر این بود که آن‌ها تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارند (Kuswandi, 2023).

با توضیحات داده شده در مورد مفهوم انضباط، این نوشتار در نظر دارد موضوع انضباط کاری را به عنوان مفهومی اگر چه نام آشنا ولیکن تا حدودی مغفول و کنار گذاشته شده در جوامع سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار دهد. اگر چه انضباط کاری، به نظر مفهومی بدیهی در هر سازمان و شرکتی به نظر می‌رسد و همهی کارکنان سازمان، در هر جایگاهی که باشند، باید خود را با قوانین و مقررات آن تطبیق دهند و این امر از بروز هرج و مرج در محیط کاری جلوگیری می‌کند و دستیابی به اهداف سازمان را آسان‌تر می‌سازد. اما لزوم بررسی انضباط کاری به صورت سیستماتیک و در قالب یک مدل را منکر نمی‌شود، لذا محقق را برآن داشت تا به طراحی مدل انضباط کاری در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای بپردازد.

لذا با توجه به تحقیقات انجام شده و مطالعات صورت گرفته در مبحث انضباط کاری، تحقیقی که در آن به طراحی مدل انضباط کاری در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای که یک سازمان دولتی است، پرداخته باشد، مشاهده نگردید، لذا محقق را بر آن داشت که به مطالعه‌ای در این خصوص بپردازد و از این جهت می‌توان اذعان داشت که تحقیق حاضر می‌تواند خلا مطالعاتی موجود در این زمینه را پوشش بدهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده که غالباً از داده‌های کیفی با استفاده از روش داده بنیاد یا گراند تئوری استفاده می‌شود. روش داده بنیاد، تنها روش تحقیق کیفی است که به طور همزمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل و سپس نظریه سازی می‌نماید. روش داده بنیاد، تنها روش تحقیق کیفی است که به طور همزمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل و سپس نظریه سازی می‌نماید. در این روش گردآوری داده‌ها، تحلیل و نظریه با یکدیگر در ارتباط هستند. منظور از نظریه پردازی داده بنیاد، نظریه‌ای است که مستقیماً از داده‌هایی استخراج شده است که در جریان پژوهش به صورت منظم گردآمده و تحلیل شده‌اند. در این روش پژوهشگر کار را با نظریه‌ای که از قبل در ذهن دارد شروع نمی‌کند، بلکه کار را در عرصه واقعیت آغاز می‌کند و می‌گذارد تا نظریه از درون داده‌هایی که گرد می‌آورد، پدیدار می‌شود. بنابراین این تحقیق به سه دلیل از راهبرد نظریه داده بنیاد تبعیت کرده است؛ اول، سوالات این تحقیق از نوع چپستی و به دنبال مفهوم سازی است. دوم تحقیق حاضر، داده‌های کیفی و اولیه را از مصاحبه شونده‌گان کسب می‌کند و سوم تحقیقات در مورد انضباط کاری، از نظر محتوا، فرآیند و عمق تحقیق که کانون اصلی این پژوهش است فقیر بوده و از قبل در این زمینه نظریه‌ای وجود ندارد. هر سه دلیل فوق، ویژگی‌های راهبرد داده بنیاد محسوب می‌شود.

با توجه به اینکه در این تحقیق برای نخستین بار تلاش می‌شود تا مدلی برای انضباط کاری در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای طراحی شود، یکی از مهمترین داده‌های مورد استفاده در این تحقیق نظرات افراد نخبه و کارشناس (اجرایی و دانشگاهی) است که در خلال جلسات مصاحبه جمع‌آوری گردیده است. با توجه به انحصار اطلاعات به مصاحبه‌ها و پراکندگی آن و از طرفی دارا بودن مقولات زیاد، برای تجزیه و تحلیل این داده‌ها و تبدیل آن‌ها به اطلاعات قابل استفاده در مدل، باید از روشی استفاده گردد که در عین جامع بودن، توانایی مانور و انعطاف بالایی نیز داشته باشد، لذا از نظریه زمینه‌ای یا مبنایی استفاده شده است.

در این پژوهش، مصاحبه‌های عمیق از خبرگانی صورت گرفت که از یک‌سو دانش کافی و از سوی دیگر تجربه عملی و آشنایی لازم با مباحث انضباط کاری در سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای را داشته باشند. شایان ذکر است از مصاحبه‌شونده‌گان ده نفر دارای مدرک دکتری و یازده نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. در ابتدای هر مصاحبه ابتدا توضیحاتی در خصوص موضوع مورد نظر داده می‌شد و پس از اطمینان از روشن بودن موضوع برای خبره مورد نظر، از ایشان مصاحبه می‌گردید.

در این تحقیق از مصاحبه عمیق در بخش اول مصاحبه‌ها و مصاحبه نیمه ساختار یافته در بخش دوم مصاحبه‌ها ف برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. هدف از انجام مصاحبه‌ها فهم و تبیین مفهوم انضباط کاری بود بدای هر مصاحبه ابتدا توضیحاتی در خصوص موضوع مورد نظر داده می‌شد و پس از اطمینان از روشن بودن موضوع برای خبره مورد نظر،

سوال‌ها پرسیده می‌شد. روش نمونه‌گیری نظری هدفمند وابسته به معیار، تا اشباع نظری پیش رفت. مدت زمان هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود که با هماهنگی قبلی صورت گرفت. تمام مصاحبه‌ها برای استخراج کدهای اولیه بر روی کاغذ پیاده شد.

از آنجایی که در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است، ابتدا متن هر مصاحبه بررسی شده است و با توجه به هر جمله اساسی درون متن، نکات کلیدی در مصاحبه برای کدگذاری باز، مفهوم‌سازی و همچنین مقوله‌بندی استخراج شده است.

در این پژوهش با ۲۱ خبره، مصاحبه عمیق انجام شد که از مصاحبه ۱۸ به بعد، تکرار در اطلاعات مشاهده شد (اشباع نظری)، اما برای اطمینان، انجام مصاحبه‌ها تا ۲۱ خبره ادامه یافت. در این مطالعه تعداد ۵۰۴ مفهوم معنادار، ۴۲ مقوله و ۱۶ تم در آن شناسایی شد.

یافته‌ها

همان‌طور که اشاره شد، برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش کیفی با تحلیل مضمون و مراحل کدگذاری بکار رفته در رویکرد ساخت‌گرا استفاده شده است. پدیده اصلی یا محوری عنوانی است که می‌توان پاسخ این پرسش که "این جا چه در حال رخ دادن است؟" نسبت داد. در این مطالعه مصاحبه شونده‌گان به توصیف فرایند انضباط کاری در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای پرداخته‌اند. فلسفه‌ای که پاسخ دهندگان در این توصیف‌ها در قالب دیدگاه‌ها و عقایدی مشابه به آن اشاره کرده‌اند، چیزی جز تحقق یک پیوند بهینه بین نیازهای فرد و سازمان نیست. به عنوان پدیده اصلی تحقیق حاضر "انضباط کاری" ایده محوری و موضوع اصلی این تحقیق به حساب می‌آید. در تحقیق حاضر، "انضباط کاری" به عنوان پدیده اصلی تحقیق شناسایی شده است که روند شناسایی آن در ادامه فصل توضیح داده شده است.

پس از تعیین پدیده اصلی، نوبت به ربط دادن سایر مقوله‌ها به این مقوله می‌رسد. این کار با به کارگیری یک مدل پارادیمی شامل "موانع، پدیده، زمینه، راهبردها و پیامدها" انجام می‌شود. به اعتقاد استراوس و کوربین کاربرد این مدل پژوهشگر را قادر می‌کند تا درباره داده‌ها به طور منظم بیندیشد و آن‌ها را به هم مرتبط کند.

اما الگوی حاصل از این فرایند نیازمند بررسی عمیق است. در واقع ممکن است برخی مقوله‌ها یا روابط بین آن‌ها در الگوی حاصل از کدگذاری محوری به خوبی پالایش نشده باشد. بدین منظور، محقق در مرحله کدگذاری انتخابی به حذف زوائد و بسط و تعمیق آن دسته از مقوله‌ها می‌پردازد که پیش از این به خوبی به آن‌ها پرداخته نشده است. محقق این کار را با اعتبار سنجی مقوله‌ها و روابط تعریف شده بین آن‌ها انجام می‌دهد.

برای این کار، محقق دائماً به کتب و مقالات چاپ شده در حوزه تحقیق و همچنین مصادیق و مثال‌های مختلفی که افراد حین مصاحبه‌ها به آن اشاره کردند مراجعه می‌کند و توانایی تبیین الگوی صورت بندی شده خود را با استناد به آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌دهد و هر کجا لازم باشد به بسط و تعمیق عناصر و روابط این الگوها می‌پردازد. در این خصوص لازم است تا محقق حسب نیاز، مصاحبه‌های دیگری را ترتیب دهد.

در این پژوهش ابتدا کلیه مصاحبه‌ها به شکل کامل و بدون انحراف به شکل نوشتار تهیه شد و بر روی کاغذ پیاده شد. پس از آن با کدگذاری کلیه عبارت‌ها از مجموع ۲۱ مصاحبه صورت پذیرفته، ۸۴۲ عبارت استخراج شد. با حذف تمامی عبارات نامربوط از فرایند کدگذاری، ۵۰۴ کد اولیه در اختیار قرار گرفت.

کدگذاری باز

نخستین مرحله کدگذاری، کدگذاری باز بود. این مرحله اولیه در کدگذاری، محقق را به تصمیمات بعدی در مورد تعریف مقوله‌های مفهومی و محوری رهنمون می‌سازد.

کدگذاری محوری

پس از کدگذاری باز هر یک از مصاحبه‌ها، کدهای برجسته که قابلیت ارتقا به یک کد محوری را داشتند، به کدهای محوری تبدیل شدند که نسبت به کدهای باز انتزاعی‌تر و غنی‌تر هستند. جدول ۳، فرایند کدگذاری محوری برای شرایط علی پژوهش را نشان می‌دهد که شامل کدهای محوری و کدهای باز مربوط به هر یک از مقوله‌ها است.

جدول ۱. کدگذاری محوری - شرایط (عوامل) علی



مقوله ها	نمونه مفاهیم هم دسته
چالش های انگیزشی و خلاقیت کارکنان	۱۷- انگیزه پایین کارکنان ۱۸- کمبود اشتیاق کارکنان ۱۹- نبود تلاش کارکنان برای تغییر ۲۰- فقدان به کارگیری خلاقیت کارکنان ۲۱- عدم به کارگیری نو آوری کارکنان ۳۰- عدم توجه به خلاقیت کارکنان ۴۸- چالش اعتماد کارکنان ۱۶۵- برخورد های اشتباه با پرسنل دارای انگیزه کاری
ویژگیهای شخصیتی و جسمی کارکنان	۲۲۴- نارضایتی شغلی ۱۶۲- وجود برخی افراد مخرب و بی انضباط در سیستم ۲۸۷- پایین بودن وجدان کاری ۲۹۰- خصوصیات ذاتی و ژنتیکی افراد ۲۹۲- وجود الگوهای نادرست در سازمان (به ویژه افراد با پست های بالاتر) ۴۲۱- مشکلات بیماری جسمی و روحی کارکنان ۴۲۸- تمایل برخی کارمندان به اینرسی ۴۷۵- وجود عده ای هنجار شکن در سیستم ۲۸۸- نبود آموزش درست در خانواده ۲۸۹- عدم آموزش در دوران تحصیل ۱۸۶- وجود استرس های خانوادگی و اجتماعی
وضعیت تعهدی و اعتقادی کارکنان	۳۰۳- کم رنگ شدن اعتقادات مذهبی، عقیدتی و اخلاقی ۳۰۴- از بین رفتن مکارم اخلاق فردی و اجتماعی ۴۶۱- مسئولیت پذیری پایین کارمندان نسبت به ارباب رجوع ۴۸۰- کاهش وفاداری کارمندان به سازمان
نحوه برخورد کارکنان با مقررات انضباطی	۶۳- تمایل به استفاده از مرخصی استعلاجی غیر واقعی به عنوان رفتار مستمر ۷۲- در نظر گرفتن انضباط کاری به عنوان تهدید از سوی کارکنان ۱۰۲- عدم دلبستگی کارکنان به کار ۱۱۷- سوء استفاده کارمندان از ضعف مدیران در اعمال قوانین انضباطی ۱۲۳- سوء استفاده کارمندان ۱۴۶- خروج فرد از سازمان ۲۷۴- مقاومت تعدادی افراد در مقابل رویه های جدید ۲۷۵- سخت بودن پذیرش تغییر توسط عده ای از افراد در سازمان ۳۴۷- مقاومت همکاران برای اجرای دستورالعمل های انضباطی ۴۰۱- ایستادگی در برابر قوانین از سوی عوامل بی نظم ۴۱۸- به کارگیری شیوه های فرار از اتهام عدم رعایت انضباط کاری، به روشی غیر معمول توسط کارکنان ۴۳۹- رعایت نکردن انضباط کاری به عنوان اعتراضی بر تبعیض های سازمانی ۵۰۰- عدم همکاری کارمند عصبانی در رعایت انضباط کاری
مواضع مدیران در قبال کارکنان	۳۲- کاهش همبستگی مدیران و کارکنان ۳۳- کاهش همدلی بین مدیران و کارکنان ۵۷- ایجاد ذهنیت نادیده گرفتن تخلف در سازمان به دلیل برخورد دیر هنگام مدیران ۶۵- برخورد سلیقه ای با موضوع انضباط کاری ۶۶- رفتار متفاوت مدیران سازمان با موضوع انضباط کاری ۱۴۹- تاثیر منفی برخورد مدیران بر کارکرد پرسنل ۱۶۴- برخورد ناصحیح مدیران با خاطیان

- ۱۹۸- وجود برخوردهای سلبی برای افراد کاری و منضبط
- ۲۵۵- برخورد نرم مدیران با کارمندان خاطی و بی انضباط
- ۳۲۵- رفتارهای نامناسب و دارای ضعف برخی مدیران در برخورد با متخلفین
- ۳۴۴- تصمیم گیری‌های مقطعی مدیران
- ۳۸۵- تفاوت قائل نشدن بین کارکنان منظم و نامنظم
- ۴۱۷- تمایل مدیران به مچ گیری کارکنان
- ۴۳۷- رویکردهای متفاوت مدیران به موضوع انضباط کاری
- ۴۹۸- نتیجه عکس برخوردهای نامناسب مدیران برای ایجاد انضباط کاری
- ۲۲۸- تناسب نداشتن کار همکاران با تحصیلات، روحیه و شرایط کاری آنها
- ۲۵۳- قرار گرفتن کارمندان در جایگاه عدم وجود تخصص، علاقه و توانایی
- ۲۵۸- پایین بودن توان اقتصاد کارمندان
- ۱۸۵- تناسب نداشتن فشار کاری با توانایی‌های افراد
- ۴۸۲- بی توجهی به مدیریت استعداد در بدو استخدام کارمندان
- ۱۶۱- سازگار نبودن شرایط و حجم کار با دریافتی و رفاهیات پرسنل
- ۲۳۰- تناسب نداشتن پرداختها با فعالیت ها
- ۱۶۳- وجود تبعیض رفتاری و بی عدالتی در برخورد با پرسنل
- ۲۵۷- رضایت نداشتن کارکنان از وضعیت مالی
- ۲۶۴- کافی نبودن حقوق سازمانی
- ۱۶۷- امنیت بالای شغلی
- ۳۰۱- نبود امنیت شغلی
- ۳۸۰- عدم به کارگیری افراد نخبه
- ۱۶۸- پنهان ماندن برخی قابلیت‌های کارکنان و عدم استفاده از آن ها
- ۳- جوان بودن سازمان
- ۴- نوگرایی بودن سازمان
- ۶۴- بزرگ بودن سازمان
- ۳۱- ایجاد فاصله بین مدیران و کارکنان
- ۲۲- ضعف سیستم اداری
- ۱۰۳- ناهماهنگی بین ارزش‌های کارمند و سازمان
- ۱۲۰- رفتار کارمندان مغایر با ارزش‌های سازمان
- ۲۲۵- نبود سیستم‌های کنترلی
- ۲۲۷- فقدان روش‌های کاری استاندارد در سازمان
- ۲۵۴- نبود شایسته سالاری
- ۳۸۳- انتصابات بدون رعایت شایستگی
- ۳۵۸- وابستگی بدنه سازمان به مدیریت
- ۴۲۲- وجود عدم شفافیت در سازمان
- ۴۴۵- فقدان رعایت انضباط کاری به دلیل عدم تقسیم درست قدرت
- ۱۵- وجود انضباط کور در سازمان
- ۱۶- وجود انضباط غیر آگاهانه در سازمان
- ۲۳- نبود انضباط کاری موثر
- ۴۹- افزایش فشار بر روی تیم مدیریت سازمان
- ۵۴- رسیدگی بسیار با تاخیر با تخلفات
- ۳۹۸- وجود برخی بی نظمی‌ها در سازمان
- ۳۵۳- صحیح نبودن جریمه و یا ترس از جریمه برای واداشتن پرسنل به رعایت دستور العمل‌های انضباطی
- ۳۸۴- اجرا نکردن نظام تشویق کارکنان منظم و خلاق

رعایت عدالت در سیستم‌های کاری

ساختار و جو سازمانی

- ۴۰۳- وجود سیاست‌های انضباطی تشویق برای یکی، تنبیه برای همه
- ۲۴- تحت تاثیر قرارداد اهداف سازمان
- ۲۵- کاهش اعتماد مردم
- ۲۶- از دست رفتن سرمایه اجتماعی سازمان
- ۲۷- از دست رفتن اعتبار اجتماعی سازمان
- ۳۴- عدم اجرای پروژه‌های سازمان
- ۳۵- عدم دستیابی به اهداف سازمان
- ۱۵۰- اختلال در انجام ماموریت‌های سازمان
- ۱۵۱- فاصله گرفتن از تحقق اهداف سازمان
- ۳۹۷- منحرف کردن سازمان از رسیدن به اهداف اصلی و ماموریت‌ها
- ۴۱۶- در رویکرد سنتی انضباط کاری، ایجاد حالت خصومت آمیز بین کارکنان و مدیران
- ۴۹۹- ایجاد دلخوری در همکاران
- ۵۵- فاصله بین بروز تخلف و برخورد با کارکنان متخلف
- ۵۶- تاثیر منفی تاخیر در رسیدگی به تخلف بر سایر کارکنان
- ۲۵۶- ارتقا کارمندان بی انضباط
- ۱۴- وجود ضعف و نواقص در سیستم انضباطی
- ۲۸- وجود انضباط خشک
- ۲۹- وجود مقررات سخت گیرانه
- ۱۰۴- قوانین سخت گیرانه و بیش از حد سازمان
- ۱۰۵- نبود قوانین محکم در انضباط کاری در سازمان
- ۱۴۸- وجود انضباط خشک و بدون انعطاف
- ۲۲۹- عدم وجود دستور العمل‌های اثر بخش در برخورد با متخلفین
- ۲۳۵- بومی سازی نکردن دستورالعمل‌ها
- ۲۴۷- دخالت نداشتن کارمندان در تدوین دستورالعمل‌های کاری و انضباطی
- ۲۴۸- دیکته شدن دستورالعمل‌های انضباطی به کارمندان
- ۲۹۱- فقدان قوانین مناسب
- ۳۲۶- وجود برخی قوانین در راستای تقویت بی انضباطی کارمندان
- ۳۲۷- اثرات سوء برخی دستورالعمل‌ها بر رفتار کارمندان
- ۳۲۸- اثر بازدارنده برخی دستورالعمل‌ها در پیاده سازی انضباط کاری
- ۴۳۴- وابسته نبودن انضباط کاری تنها به شخص
- ۴۳۸- تحت الشعاع قرار گرفتن انضباط کاری در صورت دیده نشدن کارمندان
- ۱- شرکت دولتی بودن سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای
- ۲- تحمیل مقررات از بیرون سازمان
- ۱۲- متفاوت بودن درجه ی انضباط در سازمان‌های دولتی
- ۱۲۲- وجود قوانین مروج بروکراسی اداری در سطح سیستم اجرایی کشور

چالش حوزه قوانین و مقررات

الزامات بیرونی حاکم بر سازمان

کدگذاری انتخابی

مرحله بعدی کدگذاری انتخابی بود که برای ایجاد ارتباط بین کدهای محوری با مقوله‌ها انجام شد. کدگذاری انتخابی فرآیندی است که در آن داده‌ها دوباره به طریقی جدید به‌وسیله ایجاد طبقات جمع و مرتب شده و ویژگی‌ها و ابعاد یک مقوله مشخص می‌شوند. جدول ۷ فرآیند کدگذاری انتخابی شرایط علی را نشان می‌دهد که شامل کدهای انتخابی و کدهای محوری است.

در این تحقیق بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان ابعاد زیر به عنوان شرایط علی انضباط کاری در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای مورد شناسایی قرار گرفتند:

(۱) چالش حوزه کارکنان

(۲) چالش حوزه مدیریت

(۳) رویه‌های سازمانی

(۴) محیط کلان و بیرونی

در ادامه روند شکل گیری ابعاد در جدول ۴، توضیح داده می‌شود: تعداد مفاهیم ۱۲۲ مورد، مقوله‌ها ۹ مورد و ابعاد ۴ مورد هستند:

جدول ۲. کدگذاری انتخابی - شرایط علی

مقوله‌ها	ابعاد
چالش‌های انگیزشی و خلاقیت کارکنان	چالش حوزه کارکنان
ویژگیهای شخصیتی و جسمی کارکنان	
وضعیت تعهدی و اعتقادی کارکنان	
نحوه برخورد کارکنان با مقررات انضباطی	
مواضع مدیران در قبال کارکنان	چالش حوزه مدیریت
رعایت عدالت در سیستم‌های کاری	رویه‌های سازمانی
ساختار و جو سازمانی	
چالش حوزه قوانین و مقررات	محیط کلان و بیرونی
الزامات بیرونی حاکم بر سازمان	

در ادامه این رویه کدگذاری، انسجام لازم برای توسعه نظریه داده بنیاد به منظور تبیین پدیده انضباط کاری، فراهم شد. در این مرحله، ماتریس شرطی پیشنهاد شده توسط استراوس و کوربین (۱۹۹۸) نیز به عنوان یک ابزار کمکی -تحلیلی برای تسهیل بررسی و تجمیع سلسله شرایط مرتبط یا پدیده انضباط کاری و مرتبط ساختن آن با راهبردهای کنش/ واکنش مورد استفاده قرار گرفت.

ماتریس شرطی /پیامدی: ابزاری برای تحلیل است که فکر را در خصوص روابط میان شرایط/ پیامدهای کلان یا خرد با یکدیگر و با فرایند بر می‌انگیزاند. این ماتریس تحلیل گر را قادر می‌سازد تا سطوح مختلف شرایط و پیامدها را شناسایی کرده و به هم پیوند دهد.

سیر داستان: این روایت از ۲۱ مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای و همچنین با خبرگان و اساتید مدیریت منابع انسانی به دست آمده است. آنچه که در این مصاحبه‌ها به وضوح مشاهده شد، اهمیت پدیده انضباط کاری برای کارکنان سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای بود. به خصوص اهمیت این مساله با توجه به مأموریت‌ها و وظایف سازمان در حوزه راهداری و حمل و نقل، بیشتر روشن شد.

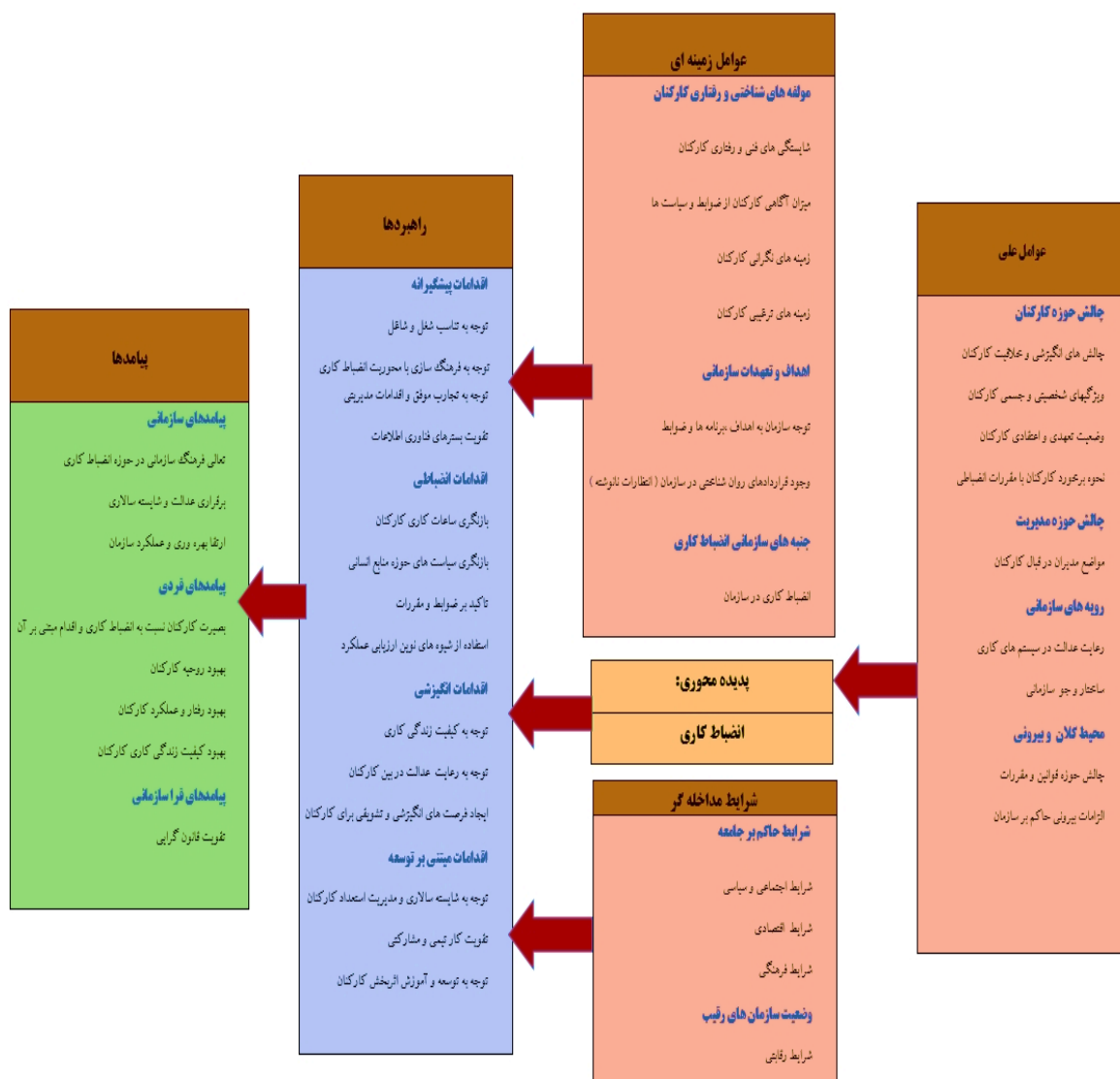
چالش حوزه کارکنان، چالش حوزه مدیریت، رویه‌های سازمانی و محیط کلان و بیرونی به عنوان شرایط علی فقدان پدیده انضباط کاری در سازمان شناسایی شدند. چالش‌های حوزه کارکنان به عنوان اثر گذارترین عوامل و محیط کلان و بیرونی، نقش کم رنگ تری در این خصوص داشتند.

راهنم‌ها در چهار دسته کلی: "اقدامات پیشگیرانه، اقدامات انضباطی، اقدامات انگیزشی و اقدامات مبتنی بر توسعه" گنجانده شده است. اجرای این راهنم‌ها و استراتژی‌ها به کلیه چالش‌هایی که در شرایط علی بیان شد، پاسخ می‌دهد. در استراتژی پیشگیرانه، اهمیت تناسب شغل و شاغل هم در بدو استخدام و هم در ارتقا به مراتب بالاتر ذکر شد و بر توجه به فرهنگ سازی با محوریت انضباط کاری و تجارب موفق و اقدامات مدیریتی و تقویت بسترهای فناوری اطلاعات تاکید شده است.

در استراتژی‌های انگیزشی مشارکت کنندگان عواملی را که باعث دفت نظر کارکنان در مورد انضباط کاری می‌شود را بیان کردند و به توجه به کیفیت زندگی کاری، رعایت عدالت بین کارکنان و ایجاد فرصت‌های انگیزشی و تشویقی برای کارکنان اشاره کردند، در استراتژی‌های انضباطی، بازنگری ساعت کاری کارکنان، سیاست‌های حوزه منابع انسانی، تاکید بر ضوابط و مقررات و استفاده از شیوه‌های نوین ارزیابی عملکرد برای حل چالش‌ها مطرح شد. استراتژی‌های مبتنی بر توسعه مجموعه راه حل‌هایی از جمله توجه به شایسته سالاری و مدیریت استعداد کارکنان، تقویت کار تیمی و مشارکتی و توجه به توسعه و آموزش اثربخش کارکنان ذکر شدند.

پیامدها در سه دسته پیامدهای سازمانی، فردی و فرا سازمانی مقوله بندی شده است. واضح و مبرهن است که هنگامی که سازمان، استراتژی‌هایی را به کار ببندد موجبات تعالی فرهنگ سازمانی در حوزه انضباط کاری، برقراری عدالت و شایسته سالاری و ارتقا بهره وری و عملکرد سازمان را فراهم آورده است. در بعد پیامدهای فردی، موجب افزایش بصیرت کارکنان به انضباط کاری و اقدام مبتنی بر آن، بهبود روحیه کارکنان، بهبود رفتار و عملکرد کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌گردد.

از آنجا که سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای به عنوان سازمانی تاثیر گذار در حوزه بالا بردن ایمنی جاده‌ها و سفرهای جاده‌ای روان، آسان و ایمن می‌باشد، لذا نهادینه شدن پدیده انضباط کاری در سازمان، موجب تقویت قانون گرایی و افزایش ایمنی سفر و بهبود وضعیت راهها خواهد شد. به این ترتیب مدل نهایی و پارادایمی پژوهش که مقوله‌های اصلی تحقیق، بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، در شکل زیر نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش دارای نوآوری به لحاظ قلمرو موضوعی، زمانی و مکانی است که تلاش می‌کند به پدیده انضباط کاری در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای بپردازد. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، در پژوهش‌های پیشین صرفاً به تعاریف انضباط کاری و اندکی بسط موضوع بسنده شده است و هیچ گونه مدلی برای انضباط کاری ارائه نگردیده است. لذا محقق سعی نموده است که به طراحی مدل انضباط کاری برای سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای با رویکرد داده بنیاد بپردازد. به طور کلی و با مرور یافته‌های این پژوهش و تبیین آن بر اساس نظریات موجود باید اذعان داشت برای فعالیت تمامی گروه‌های سازمانی، انضباط امری ضروری است. خواسته‌های 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 شود.

به‌طور کلی نتایج این پژوهش نتایج پژوهش‌های پیشین (Abbasnejad et al., 2018; Elqadri et al., 2015; Hosseini et al., 2022; Itang, 2015; Rachmawati & Mauludin, 2018; Sirakbari, 2021) را تأیید می‌نماید. به‌طور کلی و با مرور یافته‌های این پژوهش و تبیین آن بر اساس نظریات موجود باید اذعان

داشت برای فعالیت تمامی گروه‌های سازمانی، انضباط امری ضروری است. خواسته‌های 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 شود.

براساس نتایج این پژوهش، انضباط کاری متغیر بسیار مهمی در بهبود عملکرد کارکنان در سازمان است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود این متغیر بیشتر بر تصمیم‌هایی که بر بهبود عملکرد کارکنان مؤثر است، متمرکز شود. به مکانیزم‌های ارتقای انضباط کاری در سازمان، به صورت مضاعف توجه شود. توجه به کارکنان از طریق، نظام پیشنهادات انجام شود. به ارتقا انگیزه کارکنان از طریق سیستم جبران خدمت توجه شود. از طریق سیستم ارتقا مناسب، فرصت‌های انگیزشی و تشویقی کارکنان و کار تیمی و مشارکت در سازمان تقویت شود. نظام ارزشیابی عملکرد، از طریق شیوه‌های نوین ارزیابی صورت پذیرد. شایسته سالاری و شایسته‌گزینی در انتصاب افراد با لحاظ عدالت و انصاف برای ارتقا کارکنان به مناصب لحاظ شده و برنامه‌های جانشین‌پروری عملیاتی گردد. به تناسب بین شغل و شاغل در فرایند استخدام و در ارتقا به مناصب مدیریتی توجه شده و توان مدیریت افراد و دانش آنان لحاظ شود. مطابق یافته‌های پژوهش از "استراتژی‌های پیشگیرانه"، "استراتژی‌های انضباطی"، "استراتژی‌های انگیزشی"، "استراتژی‌های اقدامات مبتنی بر توسعه"، جهت برقراری انضباط کاری در سازمان خود بهره ببرند. به تعادل بین کار و زندگی کارکنان و سرریز کار-خانواده توجه شده و اهمیت و پرستیژ شغلی کارکنان، توجه شود. چشم انداز رشد و پیشرفت کارکنان و به عبارتی کارراه رشد کارکنان تدوین و شفاف سازی در این خصوص صورت پذیرد. به تخصص‌های مدیران تصمیم گیر در حوزه منابع انسانی در زمان انتصاب توجه شود و از دانش افراد نخبه درون سازمان و بیرون سازمان و محافل دانشگاهی در حوزه سرمایه انسانی استفاده شود. رعایت عدالت در پرداختی‌های سازمان از جمله بهره‌وری، تخصیص میزان اضافه کاری و... لحاظ شود. در راستای گسترش انضباط کاری، سیاست‌های حوزه منابع انسانی، مورد بازنگری قرار گیرد. توسعه و آموزش اثربخش کارکنان و فرهنگ‌سازی از طریق انضباط کاری تمرکز شود. پیشنهاد می‌گردد زمینه‌های نارضایتی کارکنان در مورد انضباط کاری بر اساس عوامل علی، بررسی گردد. زمینه مناسب جهت ارتقا کارکنان زن به پست‌های مدیریتی در صورت داشتن شایستگی و توانایی فراهم شود. نیاز سنجی آموزش کارکنان به صورت علمی تدوین شده و از کارکنان و مدیران در این زمینه نظر خواهی و مشورت اخذ گردیده و آموزش کارکنان هر چه بیشتر به سمت آموزش‌های کارگاهی و عملیاتی سوق داده شود. توجه به ارتقا کیفیت زندگی کاری از طریق اقدامات انگیزشی مانند مشارکت کارکنان در فرآیندهای کاری، توجه به سیستم جبران خدمت و... صورت پذیرد. تخصیص پست‌های سازمانی، بر اساس نظام شایسته سالاری، عدالت محور و استعدادیابی، انجام شود.

به پژوهشگران آتی نیز پیشنهاد می‌گردد: از آنجا که این تحقیق با روش کیفی انجام شد و یک مدل پارادایمی حاصل شد، پیشنهاد می‌شود تحقیق دیگری در زمینه انضباط کاری به روش کمی انجام شود. با استفاده از سایر رویکردهای داده بنیاد (روش گلیزر و چارمز) نیز پژوهش متناظر صورت گرفته و نتایج با تحقیق حاضر مقایسه گردد. با استفاده از راهبرد پژوهشی روش‌های ترکیبی اکتشافی مدلی برای انضباط کاری مورد آزمون و اجرا قرار گیرد. با رویکرد این تحقیق، مدلی برای جانشین‌پروری کارکنان طراحی گردد. این پژوهش به طراحی مدل انضباط کاری در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای پرداخته است، انجام چنین پژوهشی در سایر سازمان‌ها و نهادهای دولتی و مقایسه آن با پژوهش حاضر، می‌تواند سودمند باشد. پژوهشی برای شناسایی و ارائه مدل انضباطی مبتنی بر مؤلفه‌های فرهنگی انجام شود. موانع اجرای موفق نظام انضباطی در سازمان‌های دولتی را بررسی و آسیب شناسی گردد. پژوهشی با استفاده از رویکرد کایزن برای بررسی و تبیین نظام انضباط سازمانی در ارتقای عملکرد و تعالی سازمانی انجام پذیرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.



تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

The concept of discipline is deeply embedded in the organizational lexicon, commonly evoking notions such as order, structure, and regulation. However, its significance extends beyond superficial control and leans into the realm of self-regulation and adherence to established norms (Granovetter, 2018). In this context, work discipline refers not only to compliance with organizational procedures but also to intrinsic alignment with values that foster productivity and institutional effectiveness. It plays a central role in ensuring accountability, sustaining organizational reputation, and guiding employees' conduct toward the collective mission (Ibrahim, 2019).

In government service organizations such as the Road Maintenance and Transportation Organization, the role of human capital becomes even more vital. These institutions rely heavily on their workforce to execute strategic plans, deliver public services, and ensure safety standards. Consequently, lapses in work discipline can jeopardize service delivery, lower productivity, and hinder mission accomplishment. Recognizing the systemic effects of undisciplined behavior—ranging from poor job performance to the erosion of organizational integrity—establishes the necessity for a comprehensive framework to diagnose and promote work discipline.

The academic landscape has addressed administrative discipline from various angles. For instance, Rookhandeh et al. (2023) identified drivers of administrative discipline through meta-synthesis (Rookhandeh et al., 2023). Hosseini et al. (2022) developed a model emphasizing both spiritual and visible discipline (Hosseini et al., 2022). Mohtadi et al. (2021) examined the mediating role of work ethics in the relationship between social discipline and productivity (Mohtadi & Tahmasebi, 2021). Additionally, Yatiningram (2024) found that proper work discipline positively impacts employee performance, while Kuswandi (2023) highlighted the joint influence of job satisfaction, supervision, and discipline on workplace effectiveness (Kuswandi, 2023). Despite these contributions, there is a significant research gap in constructing a model tailored to work discipline within



public transportation organizations in Iran. This study aims to bridge that gap by designing a work discipline model grounded in empirical insights from the Road Maintenance and Transportation Organization.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research approach using the grounded theory methodology, specifically Strauss and Corbin's systematic approach. Participants were selected through purposive theoretical sampling, ensuring the inclusion of individuals with deep knowledge and experience in organizational behavior and management. A total of 21 semi-structured, in-depth interviews were conducted with a combination of senior managers from the Road Maintenance and Transportation Organization and academic experts.

Interviews were conducted until theoretical saturation was achieved, with interview durations ranging from 60 to 90 minutes. All interviews were transcribed verbatim, followed by open coding, axial coding, and selective coding to extract categories, themes, and a core phenomenon. A total of 504 initial codes were generated, which were condensed into 42 categories and 16 overarching themes. The analysis utilized a paradigm model that linked causal conditions, context, intervening conditions, strategies, and outcomes. To validate the emerging model, participants' responses were triangulated with theoretical frameworks and relevant organizational documents.

Findings

The core phenomenon identified in this study was “work discipline,” conceptualized as the optimal alignment between individual behavior and organizational expectations. Four main causal conditions influencing work discipline emerged: challenges in the employee domain, management domain, organizational processes, and macro/external environment. Among these, the challenges related to employees—such as motivational deficiencies, lack of commitment, and resistance to regulations—were found to be the most influential.

The contextual conditions included employees' cognitive and behavioral traits, organizational goals and commitments, and internal characteristics of work discipline. Intervening factors, such as societal norms and the operational status of rival organizations, were also recognized as influential.

Strategic responses to these challenges were categorized into four areas: preventive, disciplinary, motivational, and developmental. Preventive strategies emphasized job-person fit, cultural awareness, and the integration of IT infrastructure. Motivational strategies advocated for improving quality of work life, justice, and employee recognition. Disciplinary strategies involved reviewing human resource policies, formalizing performance evaluation systems, and revising work schedules. Developmental strategies focused on talent management, meritocracy, team-building, and continuous training.

Outcomes were classified into three levels: individual, organizational, and inter-organizational. At the individual level, improvements in work discipline led to enhanced employee morale, behavior, and quality of work life. Organizationally, the application of discipline-related strategies contributed to enhanced efficiency, fairness, and productivity. On a broader scale, disciplined operations in the Road Maintenance and Transportation Organization were associated with increased public safety, legal compliance, and improved road conditions. Thus, the final paradigmatic model, structured around Strauss and Corbin's framework, encapsulated the complex interplay between internal and external factors influencing work discipline.

Discussion and Conclusion

This research represents a pioneering effort to systematically design a grounded model of work discipline tailored to a major government organization. Unlike prior studies that mostly offered theoretical insights or partial frameworks, this study used empirical data to construct a comprehensive model capable of guiding practical interventions. The developed model emphasizes



the foundational role of human resource strategies in fostering workplace order and highlights the reciprocal influence between individual behaviors and organizational structures.

The findings demonstrate that work discipline is not merely an administrative requirement but a dynamic construct shaped by individual, organizational, and societal factors. When effectively managed, discipline enhances operational coherence, promotes trust, and strengthens the social capital of public institutions. The results also reveal the importance of integrating disciplinary actions with motivational and developmental initiatives to create a balanced, proactive approach.

From a strategic standpoint, the study underscores the necessity of aligning recruitment, evaluation, and promotion practices with principles of fairness and competence. Ensuring that employees are both capable and motivated, while also holding them accountable through structured policies, appears to be the key to sustained work discipline. Furthermore, the emphasis on preventive and participatory strategies signals a shift away from punitive models toward more supportive organizational cultures.

References

- Abbasnejad, M. H., Faqihpour, J., & Mohammadzadeh Mahneh, H. R. (2018). Compilation of organizational discipline model in Amin University of Police Sciences. *Police Science Research Quarterly*, 20(1), 125-104. <https://ensani.ir/fa/article/387572/>
- Elqadri, Z. M., Wardoyo, D. T. W., & Priyono. (2015). The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets. *Review of European Studies*, 7(12), 59-66. <https://doi.org/10.5539/res.v7n12p59>
- Granovetter, M. (2018). The impact of social structure on economic outcomes. In *The sociology of economic life* (pp. 46-61). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429494338>
- Hosseini, S. H., Ojaghi, A., & Samimi, M. (2022). Compilation of organizational discipline model focusing on outward discipline and spiritual discipline. *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*, 20(1), 35-64. https://jmm.iranjournals.ir/article_254740.html?lang=en
- Hurst, J. W. (2000). *Law and social order in the United States*. The Lawbook Exchange, Ltd. https://books.google.ch/books/about/Law_and_Social_Order_in_the_United_State.html?id=CHyRAAAAMAAJ&redir_esc=y
- Ibrahim, S. E. (2019). *The new Arab social order: A study of the social impact of oil wealth*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429313059>
- Itang. (2015). Work Discipline and Work Competence with Quality of Service in the Office of Religious Affairs (KUA) District of Mount Kencana Lebak Regency of Banten. *Journal of Management and Sustainability*, 5(3), 132-132. <https://doi.org/10.5539/jms.v5n3p132>
- Kuswandi, K. (2023). Implications of work discipline, job satisfaction and work supervision on employee performance. *NASMEA*, 6(2), 7-16. https://www.nasme-journal.ir/article_176666.html
- Mohtadi, M., & Tahmasebi, H. (2021). Investigating the Effect of Social Discipline and Work Conscience on Employee Productivity with the Mediating Role of Work Ethic and the Moderating Role of Organizational Commitment (Case Study: Petrochemical Terminals and Reservoirs). *Human Resource Management Development and Support*, 16(61), 131-158. <https://www.sid.ir/paper/966216/en>
- Rachmawati, D., & Mauludin, H. (2018). The Effect of Work Discipline and Job Involvement on the Performance with Incentive as Intervening Variable. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*(2319-8028), 2319-2801X. https://www.researchgate.net/publication/326876945_The_Effect_of_Work_Discipline_and_Job_Involvement_on_the_Performance_with_Incentive_as_Intervening_Variable
- Rookhandeh, N., Ahmadi, K., Hamzehpoor, M., & Sohrabi, F. (2023). Identifying factors That Strengthen Administrative Discipline. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(109), 81-120. https://journals.atu.ac.ir/article_15948.html?lang=en
- Sirakbari, A. (2021). Investigating the relationship between employees' job discipline system and achieving organizational goals, a case study (universities and private higher education institutions of Balkh province). *Contemporary Research Quarterly in Management and Accounting Sciences*, 3(9), 188-203. <https://ensani.ir/fa/article/483174/>
- Yatiningrum, A. (2024). Influence of work discipline and training on the performance of social service employees, women's empowerment and child protection in Probolinggo. *Digital Business: Tren Bisnis Masa Depan*, 15(1), 87-91. <https://ejournal.cria.or.id/index.php/db/article/view/150>