

## مروری بر انواع پنجره شکسته بر مبنای ارکان سازمان

سید علی اکبر احمدی<sup>۱</sup>

فخریه ساده نژاد<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۷ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۵/۱۶

### چکیده

نظریه پنجره شکسته نظریه‌ای در جرم‌شناسی است. این نظریه دقیقاً می‌گوید دیدن یک پنجره شکسته در یک خانه، کارخانه یا نظایر آن، به شما این پیام را می‌دهد که در آن مکان اوضاع به سامان نیست و نظمی وجود ندارد. این نظریه در علوم اقتصاد و جرم‌شناسی کاربرد دارد. کاربرد نظریه در عمل و محیط واقعی، همیشه مهمترین سوال و دغدغه‌ای است که در مجامع علمی وجود دارد. در این رهگذر سعی شده است ضمن معرفی تئوری پنجره شکسته، به شناسایی مصادیق آن در ۵ رکن سازمان پرداخته شود. پژوهش حاضر از نوع مروری بوده و برای دستیابی به منابع در راستای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از مقالات مجلات معتبر داخلی و خارجی استفاده شده است.

### واژگان کلیدی

تئوری پنجره شکسته، ارکان سازمان، تئوری اپیدمی جرم

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. [aliakbarahmadi@pnu.ac.ir](mailto:aliakbarahmadi@pnu.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: [modiriyatha@gmail.com](mailto:modiriyatha@gmail.com))

## مقدمه

در مجامع علمی همیشه مهم‌ترین سوال و دغدغه‌ای که وجود دارد کاربرد نظریه در عمل و محیط واقعی است، در این رهگذر نگارنده سعی دارد ضمن بازشناسی یکی از نظریه‌های نوین مدیریت نگاهی به کاربرد آن در ارکان مختلف سازمان داشته باشد. به طور یقین پنجره‌های شکسته در ارکان سازمان‌های مختلف وجود دارد که رهبری را مشکل می‌نماید. تخلفات کوچک، نشانه‌ای برای نقض قانون و نادیده انگاشتن مقررات، خط مشی‌ها و فرایندهای سازمان است و تخلفات دیگر را در پی خواهد آورد. از همین رو، کارهای ناچیز همچون دیر آمدن به سر کار یا عدم حضور به موقع در جلسات، نداشتن پوشش و ظاهر مناسب از نظر لباس یا حتی ریختن پرونده‌ها روی میزها، همگی نشانه این است که «بله، همه چیز مهیای» چنین رفتاری در سازمان می‌باشد. رهبران و مدیران سازمانی نیز همانند شهروندان، گاهی احساس می‌کنند که تخلفات کوچک و نقض مقررات تا زمانی که افراد سازمان به قوانین جاری و اصلی سازمان، پایبند هستند چیزی نیست. رهبری به عنوان کلید واژه کارآمدی سازمان باید، آگاه باشد و با اقدامی هوشمندانه ضمن شناسایی پنجره‌های شکسته (رحمانی، ۱۳۹۷) در ارکان سازمان خود بستری برای مشارکت و تعامل همراه با تعهد برای تمام کارکنان فراهم نماید تا هر کدام در راستای ترمیم آنها گام بردارند، که پنجره‌های شکسته تبدیل به بنایی ویران نشود. لذا با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش به دنبال شناسایی مصادیق پنجره‌های شکسته در ارکان مختلف سازمان (۵ رکن) می‌باشد تا با شناسایی این مصادیق، گام‌های موثر در رفع و بهبود این نابسامانی‌ها برداشته شود. با عنایت به هدف پژوهش این سوال مطرح می‌شود که پنجره‌های شکسته در ارکان مختلف سازمان (افراد، اهداف، ساختار، فناوری و محیط) کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تئوری پنجره شکسته

تز پنجره‌های شکسته ویلسون و کلینگ (۱۹۸۲) بیان می‌کند که بی‌نظمی و جرم به طور علی در یک توالی رشدی مرتبط هستند که در آن اختلال کنترل نشده گسترش می‌یابد و جرم را ترویج می‌کند. هم اختلال جسمانی (مانند ساختمان‌های متروکه، گرافیتی و زباله‌ها) و هم اختلال اجتماعی (مانند افراد بی‌خانمان، جوانان بدون نظارت) به طور مستقیم و غیرمستقیم بر جرم و جنایت تأثیر می‌گذارند. بی‌نظمی مستقیماً به مجرمان بالقوه سیگنال می‌دهد که ساکنان نسبت به جرم بی‌تفاوت هستند و مجرمان را برای ارتکاب جرایم بدون مجازات جرأت می‌بخشد. این مکانیسم علی در سطح فردی مستلزم یک کشگر منطقی است: مجرمان با انگیزه اختلال را به معنای فقدان سرپرستان توانا می‌دانند (کوهن و فلسون ۱۹۷۹). به طور غیرمستقیم، بی‌نظمی ساکنان را به ترس از جنایت ترغیب می‌کند که باعث می‌شود از افراد ناآشنا دوری کنند، سفر را به فضاهای امن محدود کنند و از زندگی عمومی کناره‌گیری کنند. ساکنان هراسان که از محله جدا شده‌اند، به طور فزاینده‌ای احساس می‌کنند که مبارزه با بی‌نظمی و جنایت وظیفه دیگران است. از قضا، نشانه‌های بی‌نظمی محلی ترس از جرم را در ساکنان ایجاد می‌کند، زیرا آنها تأثیر علی بی‌نظمی را بر جرم فرض می‌کنند. در نهایت، با افزایش بی‌نظمی و جرم و جنایت، ساکنان با منابع کافی شروع به ترک محله می‌کنند و سرمایه خود را با

خود می برند که هم منابع جامعه و هم ظرفیت کنترل اجتماعی غیررسمی را تضعیف می کند (ویلسون و کلینگ، ۱۹۸۲). این اثر غیرمستقیم یک مکانیسم علت و معلولی در سطح محله است: بی نظمی افسارگسیخته باعث کناره گیری ساکنان می شود، کنترل محله را از بین می برد که جنایت را تقویت می کند. این دو مسیر حلقه های بازخوردی را تشکیل می دهند و یک اثر آبخاری از جنایت و بی نظمی را ایجاد می کنند که در فضاهای فیزیکی گسترش می یابد. همانطور که ویلسون و کلینگ (۱۹۸۲) اشاره می کنند، یک پنجره شکسته (بی تفاوتی سیگنال دهنده) اغلب به دنبال پنجره ای دیگر دنبال می شود و به همین ترتیب تا زمانی که همه پنجره ها شکسته شوند. این یک آبشار اطلاعاتی است، زیرا مشاهده بی نظمی و جنایت اطلاعاتی را ارائه می دهد که نشان دهنده فقدان کنترل اجتماعی است. بی نظمی باعث کناره گیری ساکنان از جامعه، تضعیف کنترل اجتماعی غیررسمی عینی و دامن زدن به جنایات، بی نظمی و بی ادبی های اضافی می شود که به نوبه خود کنترل غیررسمی را تضعیف می کند و منجر به جرایم بیشتر می شود. این یک آبشار تعامل اجتماعی است که در آن مکانیسم علی کلیدی ساکنان محلی است که از تلاش های جامعه برای کنترل بی نظمی و جنایت جدا می شوند. این حلقه های بازخورد بدون کاهش، می توانند یک اپیدمی جنایت ایجاد کنند که در زمان و مکان پخش می شود. بهزادی (۱۳۹۷) در مقاله خود با عنوان "پنجره شکسته و اصول ۵S در سازمانها" می نویسد طبق تئوری پنجره شکسته هر آشفتگی و مورد نامطلوبی که ایجاد می شود باید در سریع ترین زمان ممکن به حالت اول بازگردد تا هم انرژی کمتری صرف تغییر دادن آن شود و هم اینکه انگیزه ها برای تکرار و ایجاد مجدد آن مورد نامطلوب به حداقل برسد. توجه به پنجره های شکسته در محیط کار ما، به کارکنان در مورد کیفیت کار آنها پیام ارسال می کند که باعث جلوگیری از نقص ها، تاخیر، اتلاف و بازخوانی می شود که می تواند حاشیه سود سازمان را از بین ببرد. صولتی فر و جعفری (۱۳۹۵) در مقاله ای با موضوع تئوری پنجره شکسته در راستای موضوع فساد اداری عنوان می کنند که برخورد با مفاسد اداری کوچک برای جلوگیری از مفاسد بزرگ است و عدم رسیدگی به آن موجب تشدید آسیب رسانی می شود. بی توجهی به هر پنجره شکسته این پیام را می رساند که توجهی به این شکستن هنجارها وجود ندارد. بی توجهی به مفاسد کوچک اداری پیامی است به مفسدین و مرتکبین فسادهای بزرگ و مقابله با مفاسد کوچک، به معنی برخورد شدید و جدی تر با مفاسد بزرگ اداری است. علیوردی نیا و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان "تحلیل جامعه شناختی ترس از جرم: آزمون تجربی نظریه های اثربخشی جمعی و پنجره های شکسته" به این یافته ها رسیده است که بین متغیرهای بی نظمی اجتماعی تصویری و بی نظمی فیزیکی تصویری با متغیر وابسته (ترس از جرم) رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و بین متغیرهای اعتماد اجتماعی و احساس تعلق محله ای و کنترل اجتماعی غیر رسمی با متغیر وابسته، رابطه معکوس و معناداری برقرار است. همچنین نتایج رگرسیونی بیانگر آن است که متغیر اعتماد اجتماعی، قوی ترین تبیین کننده ترس از جرم است و متغیرهای مستقل این پژوهش توانسته اند ۰,۴۰ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین نمایند. الهی (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان "تئوری پنجره شکسته، شفافیت و مدیریت تعارض منافع لزوم توجه به بسترسازی برای ایجاد سامانه های شفافیت و نظارت" بیان می کند در تئوری پنجره شکسته در مسئله فساد، به جای اینکه عارضه یابی کنیم می توانیم چند پنجره کوچک شکسته را، تعمیر کنیم و اگر می بینیم پنجره ای در

معرض شکستن هست می‌توانیم قبل از اینکه تبدیل به فرهنگی فراگیر شود، مانع شکستن پنجره شویم. از آنجاکه فساد در بستری از تعارضات منافع رخ می‌دهد، جلوگیری از شکستن پنجره‌های در معرض خطر، همان مدیریت تعارض منافع و مقابله با آن و بروز فسادهای احتمالی است. قلب این نظریه اینجاست که تغییرات لازم نیست بنیادی و اساسی باشد، بلکه تغییرات کوچک چون شفافیت و عوامل نظارتی همچون بازرسی، سیستم‌های داده محور و ... تحولی سریع و ناگهانی در جامعه اداری به وجود می‌آورد و به ناگاه تعارضات منافع و به تبع آن مفاسد را به‌طور باورنکردنی کاهش می‌دهد. شفافیت و مدیریت تعارض منافع دو موضوع کاملاً مرتبط به هم هستند و در واقع بدون فراهم کردن زمینه‌های لازم جهت ایجاد شفافیت نمی‌توان انتظار مدیریت تعارض منافع در سطح قابل قبول را داشت، زیرا شفافیت گام اولیه و اساسی در مدیریت تعارض منافع و پیشگیری از وقوع فساد در نطفه آن است. عبدالله و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی عنوان کرده‌اند که، تز پنجره‌های شکسته بیان می‌کند که نشانه‌های بی‌نظمی جنایت و ترس را به‌طور مستقیم و غیر مستقیم افزایش می‌دهد. اگرچه شواهد نظری قابل توجهی برای حمایت از این ایده وجود دارد که اختلال به‌طور مثبت با ترس از جرم مرتبط است، ادبیات تجربی در مورد بررسی تأثیر غیرمستقیم ادراک افراد از بی‌ادبی بر ترس از جرم محدود است، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه. این پژوهش با هدف بررسی رابطه غیرمستقیم بین اختلال ادراک شده و ترس از جرم از طریق کارآمدی جمعی انجام شده است. در مجموع ۲۳۵ خانوار از پنانگ، مالزی، در این مطالعه شرکت کردند و نتایج نشان می‌دهد که ادراک بالای اختلال با کارایی جمعی ارتباط منفی دارد. کارایی بالای جمعی با ترس کم از جرم مرتبط است. علاوه بر این، تأثیر معنادار و غیرمستقیم بی‌نظمی بر ترس از جرم از طریق کارآمدی جمعی وجود دارد. نتایج پشتیبانی تجربی از نظریه پنجره‌های شکسته در زمینه مالزی ارائه می‌کند و نشان می‌دهد که هم شرایط محیطی و هم تعاملات ساکنان در ترس درک شده از جرم نقش دارند. کورگی (۲۰۲۲) "نظریه پنجره شکسته: یک کاوش تجربی از شایستگی‌ها و امکان‌سنجی" این مقاله تحقیقاتی یک کاوش تجربی از شایستگی‌ها و امکان‌سنجی نظریه پنجره شکسته در جامعه‌ای با پیشینه اجتماعی جزئی ارائه می‌کند. این مقاله نتایج آزمایش‌ها را بر روی این فرضیه ارائه می‌کند که محدود کردن تکثیر جنایات کوچک‌تر که در هسته تمرکز نظری و چارچوب مفهومی بر گزار می‌شود، در واقع نتایج مثبتی را در کاهش جرم و جنایت و القای فرهنگ اجتماعی حامی صلح در جوامع به همراه خواهد داشت. لانفر (۲۰۲۰) در مقاله "پنجره‌های شکسته، کنترل اجتماعی غیررسمی و جرم: ارزیابی علیت در مطالعات تجربی" بیان می‌کند که یک بحث جرم‌شناسی مهم به روابط علی مناسب بین بی‌نظمی، کنترل اجتماعی غیررسمی و جرم مربوط می‌شود. تز پنجره‌های شکسته بیان می‌کند که بی‌نظمی محله‌ای با تضعیف کنترل اجتماعی غیررسمی محله، جرم را به‌طور مستقیم و غیرمستقیم افزایش می‌دهد. نظریه‌های کارآمدی جمعی استدلال می‌کنند که ارتباط بین بی‌نظمی محله و جرم به دلیل متغیر مخدوش‌کننده کنترل اجتماعی غیررسمی جعلی است. تحقیقات تجربی اخیر در مورد این سوال را بررسی کرده‌اند که از روش‌های متفاوتی از جمله آزمایش‌های میدانی و مدل‌های مختلف برای داده‌های مشاهده‌ای استفاده می‌کند. برای ارزیابی ادعاهای علی ارائه شده در این مطالعات، از چارچوب پیامدهای بالقوه علیت استفاده کرده‌اند. نتیجه می‌گیرند که، اگرچه شواهدی هم برای پنجره‌های شکسته و هم تئوری

های کنترل غیررسمی وجود دارد، در ادبیات تحقیق حاضر اتفاق نظر کمی وجود دارد و علاوه بر این، در حال حاضر، بیشتر مطالعات علیت را به روشی قوی اثبات نمی کنند. لوئیز و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود با عنوان " کاربرد تجربی "پنجره های شکسته" و نظریه های مرتبط در مراقبت های بهداشتی: بررسی اختلال، ایمنی بیمار، نتایج کارکنان و اثربخشی جمعی در بیمارستان ها" به این نتیجه رسیده اند که هر دو اختلال اجتماعی و جسمی با فرسودگی شغلی رابطه مثبت و با رضایت شغلی و ایمنی بیمار رابطه منفی دارند. علاوه بر این ارتباط اختلال اجتماعی تا پیامدها (فرسودگی شغلی، رضایت شغلی، ایمنی بیمار) با اثربخشی جمعی (انسجام اجتماعی، تمایل به مداخله) میانجی گری می شود.

### راه حل تئوری پنجره شکسته

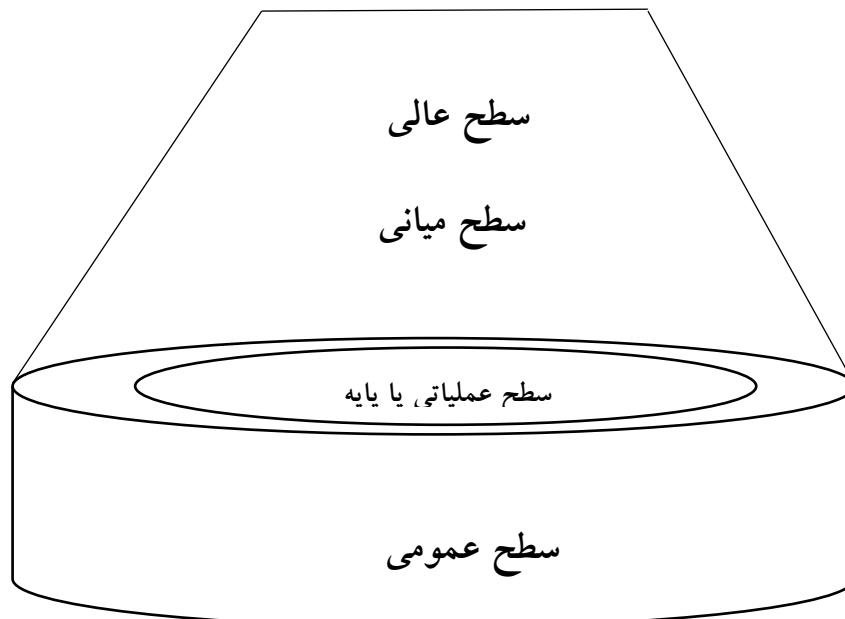
هرگاه خرابکاران پنجره ای را شکستند به سرعت شیشه شکسته را تعوض کنید و اجازه ندهید شیشه شکسته باقی بماند به عبارتی طبق این تئوری هر آشفتگی و مورد نامطلوبی که ایجاد می شود باید در سریع ترین زمان ممکن به حالت اول بازگردد (سرعت عمل). تلاش کنید مانع از شکستن شیشه ها توسط خرابکاران شوید و سریعاً آنها را شناسایی و مجازات کنید (شدت عمل).

### دو تئوری در ارتباط با تئوری پنجره شکسته

- (۱) تئوری اپیدمی جرم: این تئوری بیان می کند که نابسامانی، نابسامانی به همراه می آورد و جرم، جرم به همراه می آورد و سبب می شود جرم و نابسامانی همه گیر شود.
- (۲) تئوری تحمل صفر: یعنی تحمل هر فرد در برابر نابسامانی باید صفر باشد.

### (۳) تئوری پنجره شکسته در سطوح مختلف سازمانی

- (۱) سطح عمومی: شما قبل از اینکه وارد سازمان شوید یک سری اطلاعات از طریق شبکه های اجتماعی، وب سایت، اینترنت و وبلاگ از سازمان بدست آورید. در واقع سطح عمومی یک سطح مواجهه است. (۲) سطح عملیاتی (۳) سطح میانی (۴) سطح عالی



علت پنجره های شکسته در سطح عمومی: سطح مواجهه عامه مردم با بانک شماسست. آیا اطلاعات مورد نیاز ذینفعان به سادگی در دسترس آنان قرار دارد.

علت پنجره های شکسته در سطح عملیاتی یا پایه: عدم دانش و آگاهی، تحمل عملکرد ضعیف، عدم اختیار، عدم مهارت، آراستگی، خوش برخوردی، مهارت و دانش لازم.

علت پنجره های شکسته در سطح میانی: آیا مدیر میانی می تواند بین منافع کارکنان و منافع سازمان تعادل مناسبی برقرار کند.

علت پنجره های شکسته در سطح عالی: آیا استراتژی مناسبی تدوین شده است. آیا ارتباط مناسبی با محیط و عوامل محیطی برقرار شده است.

### انواع پنجره های شکسته سازمانی

انواع پنجره های شکسته سازمانی را می توان بر مبنای سطوح سازمان یا ارکان سازمان و یا نظایر آن طبقه بندی نمود. در این بخش انواع پنجره های شکسته سازمانی بر مبنای ارکان سازمان ارائه شده است:

الف) افراد (نیروی انسانی)

پنجره های شکسته مربوط به رکن نیروی انسانی (کارکنان و مدیران یک سازمان) به قرار زیر است:

۱) به روز نبودن دانش و مهارت نیروی انسانی (۲) بد اخلاقی و روابط عمومی نامناسب (۳) طفره رویی سازمانی (پرداختن به کارهای حاشیه ای به جای کارهای اصلی) (۴) اولویت دادن منافع فردی بر منافع سازمانی (۵) پارتی بازی و رفتارهای سلیقه ای (۶) بی نظمی و بی انضباطی اداری (۷) فساد اداری (۸) رفتارهای سیاسی (۹) عدم تعهد و وفاداری سازمانی (۱۰) نادیده گرفتن قوانین و دور زدن آنها (۱۱) عدم تناسب اختیارات و مسئولیت ها (۱۲) جابه جایی زیاد مدیران

ب) ساختار

پنجره های شکسته مربوط به رکن ساختار به قرار زیر است:

۱) عدم تناسب ویژگی های شغل با شاغل (۲) کاغذبازی زیاد (۳) عدم وجود سیستم سنجش عملکرد (۴) عدم وجود هماهنگی بین بخشی در سازمان (۵) عدم شایسته سالاری در سازمان (۶) قوانین و مقررات ناکارآمد (۷) سیستم های کنترلی و نظارتی ضعیف (۸) تصمیم گیری متمرکز (۹) حیطه کنترل وسیع (۱۰) تغییرات ساختاری مستمر (۱۱) استفاده از ساختار قدیمی

ج) فناوری

پنجره های شکسته مربوط به رکن فناوری به قرار زیر است:

۱) به روز نبودن سایت اینترنتی (۲) وجود لینک های ناقص و شکسته در سایت اینترنتی (۳) پاسخ ندادن به تماس های تلفنی مشتریان (۴) پاسخ ندادن به پیامک های مشتریان (۵) پاسخ ندادن به ایمیل های مشتریان (۶) نبود سیستم های مکانیزه

اداری در سازمان

**(د) اهداف**

پنجره های شکسته مربوط به رکن اهداف به قرار زیر است:

- (۱) مشخص نبودن مأموریت اصلی سازمان (۲) مشخص نبودن ارزش های مورد تاکید سازمان (۳) مبهم بودن اهداف سازمان (۴) قابل سنجش نبودن اهداف (۵) قابل تحقق نبودن اهداف (۶) تغییرپذیری شدید اهداف (ه) محیط

پنجره های شکسته مربوط به رکن محیط به قرار زیر است:

- (۱) بی اطلاعی از خواسته های مشتریان و ذینفعان (۲) بی توجهی به خواسته های مشتریان و ذینفعان (۳) عدم مسئولیت پذیری اجتماعی (۴) عدم اعتمادسازی در مشتریان و ذینفعان (۵) بی توجهی سازمان به تحولات محیطی (۶) عملکرد ضعیف در مقایسه با رقبا

**ارکان سازمان**

مدل پنج رکن سازمانی: لویت چهارعنصر داخلی (فناوری، ساختار، اهداف و افراد سازمانی) را به عنوان ارکان سازمان معین می کند اما محیط را به عنوان یک رکن جداگانه مستقل منظور نمی کند. با عنایت به اینکه محیط یک جزء تشکیل دهنده و اجتناب ناپذیر مدل سازمانی است و هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، فنی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن وفق دهد. از اینرو، محیط، فرهنگی (فرهنگ) در قسمت زیرساخت ها به عنوان یکی از مؤلفه های اساسی در مدل تعبیه شده است؛ بنابراین، سرلک و همکاران سازمان را این چنین تعریف کردند: «تشکلی است انسانی، ساختاریافته، برخوردار از فناوری، هدفمند و محصور در محیط» طبق این تعریف که سازگار با مدل لوزی لویت است همه سازمانها حداقل دارای پنج رکن مهم می باشند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

همه سازمان ها حداقل دارای پنج رکن مهم می باشند.

**افراد:** افراد سازمانی بیانگر کسانی هستند که در برابر دریافتهای مختلف، سازمان را یاری میدهند و به آن متعهد هستند.

**اهداف:** اهداف بیانگر نتایج و مقاصد مطلوب و مورد انتظار یک سازمان است.

**ساختار:** چارچوبی است که به رفتار و روابط افراد و واحدهای کاری در سازمان نظم میدهد و این روابط را قابل پیش بینی می سازد.

**فناوری:** فناوری مفهومی است عام و شامل ماشین آلات، تجهیزات، مهارت انسانی و شیوه تبدیل داده ها (مواد اولیه و منابع) به ستاده ها (کالاها و خدمات) می گردد. امروزه به دلیل نقش و اهمیتی که فناوری اطلاعات در انجام کارهای سازمانی پیدا کرده است، این واژه مترادف واژه فناوری به کار می رود.

**محیط:** بیانگر سیستم بزرگتری است که سازمان در آن محصور شده است. سازمان ها منابع (داده های) خود را از محیط دریافت می کنند و کالاها و خدمات (ستاده های) خود را به محیط عرضه می کنند. عوامل محیطی نظیر مشتریان، عرضه کنندگان، دولت، مجلس و نظایر آن عواملی هستند که بر عملکرد یک سازمان تأثیر می گذارد اما سازمان کنترل چندانی بر آنها ندارد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸؛ کولیوند و سرلک، ۱۳۹۵).

## یافته های پژوهش

در سازمانها این تئوری کاربرد وسیعی دارد. وقتی مشکل در سازمان هست، مثلاً به جای اینکه برویم و عارضه یابی کنیم و ... می توانیم چند پنجره کوچک که شکسته را تعمیر کنیم. مثلاً اگر پنجره تعامل در سازمان ما شکسته، می توانیم جلسات گفتگو راه بیندازیم. یا اگر می بینیم که پنجره ای دارد می شکند، مثلاً از ۱۰ دقیقه مانده به پایان ساعت کار، همه مقابل دستگاه کارت ساعت صف کشیده اند، می توانیم قبل از اینکه این یک فرهنگ شود، نگذاریم این پنجره بشکند. این تئوری همان است که نباید بگذاریم قبح بعضی چیزها از بین برود. اگر رفت، اگر این سد شکسته شد، سدهای بعدی راحت تر خواهد شکست. می شود یک قلم و کاغذ برداشت و فهرست وضعیت پنجره های سازمان را تهیه کرد و به ترتیب اهمیت و ظرفیت برای آنها فکری کرد. این فهرست کارهایی که می شود در سازمان انجام داد را به ما نشان خواهد داد. احتمالاً اینها کارهای کوچکی هستند که انرژی و هزینه زیادی نمی برند. هر کدام از رفتارها، یک پنجره هستند که به تعمیر و نگهداری و روغن کاری نیاز دارند. مثلاً مدیریت زمان را در نظر بگیرید. وقتی همه (همه) با تاخیر به همه جلسات می رسند، یعنی این پنجره ایراد دارد؛ اما تعمیر این پنجره چندان سخت نیست. می توان کسانی را که دیر می رسند، جریمه کرد، میتوان از شوخی شروع کرد، از جلسات مدیران ارشد و اگر نشد، بیشتر و بیشتر سخت گیری کرد تا پنجره تعمیر شود. این عارضه جلسه تا آنجا که من دیده ام در سازمانهای ما بسیار رایج و شایع است و اصلاً قباحت این تاخیرها هم از بین رفته است. شاید غافلیم که راندمان کم، عدم تعهد، عدم انگیزه، از همینجا شروع می شود... می شود با مشورت، با هم صحبت شدن با هم، پنجره های سازمانها را شناسائی کرد و نگذاشت پنجره ای که در سازمان ما هنوز نشکسته، نشکند. هدف این است که اولاً کار ناشایست را در همان نطفه خفه کنیم و دوم اینکه با اقدامات کوچک، نشان دهیم که کاری در دست انجام است و با خلاف در هر مقطعی برخورد می شود.

## منابع

- سرلک، محمدعلی. (۱۴۰۱). جزوه سمینار. دانشگاه پیام نور.
- رحمانی، اسماعیل، (۱۳۹۷)، تئوری ترمیم پنجره های شکسته در نظام آموزشی.
- بهزادی، ایرج، ۱۳۹۷، پنجره شکسته و اصول ۵S در سازمانها، پنجمین همایش ملی پژوهش های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران (با رویکرد فرهنگ مشارکتی)، تهران، <https://civilica.com/doc/904375>
- صولتی فر، فرهاد و جعفری، محمدحسین، ۱۳۹۵، تیوری پنجره شکسته در راستای موضوع فساد اداری، دومین کنفرانس ملی چارسوی علوم انسانی، شیراز، <https://civilica.com/doc/604903>
- علیوردی نیا، اکبر، جانعلیزاده، حیدر و پنج تنی، مهدی. (۱۳۹۵). تحلیل جامعه شناختی ترس از جرم: آزمون تجربی نظریه های اثربخشی جمعی و پنجره های شکسته. جامعه شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)، ۲۷(۱) (پیاپی ۶۱)، ۴۳-۶۶. SID. <https://sid.ir/paper/154966/fa>
- الهی، فرشته، ۱۳۹۹، تئوری پنجره شکسته، شفافیت و مدیریت تعارض منافع لزوم توجه به بسترسازی برای ایجاد سامانه های شفافیت و نظارت، حمایتگری مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه،



<https://iran-bssc.ir/plans-projects/research-fields/conflict-of-interests/method-theory-bases-of-coi/15009/>

حسینی، سمیه و احمدی، سید علی اکبر و سرمست، بهرام و الوداری، حسن، ۱۳۹۹، طراحی مدل جامع سکوت سازمانی

<https://civilica.com/doc/1023913>، بر مبنای ارکان پنج گانه سازمان در دانشگاه های دولتی منتخب شهر تهران،

کولیوند، پیرحسین و سرلک، محمدعلی، ۱۳۹۴، عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی در بیمارستانهای خصوصی و

راهکارهای کاهش آن: مورد مطالعه بیمارستان خاتم الانبیاء (ص)، <https://civilica.com/doc/794657/>

Wilson JQ, Kelling GL. 1982. Broken windows. The Atlantic. 3.

<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/>

Cohen LE, Felson M. 1979. Social change and crime rate trends: a routine activity approach. Am. Sociol. Rev 44(4):588–608.

Polit D., Hungler B.: nursing research. 5th edition. Lippincott: Philadelphia, 2002.

Matsueda, Ross and Lanfear, Charles C. and Beach, Lindsey, Broken Windows, Informal Social Control, and Crime: Assessing Causality in Empirical Studies (January 2020). Annual Review of Criminology, Vol. 3, pp. 97-120, 2020, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3519768> or <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-criminol-011419-041541>

StudyCorgi. (2022, March 23). *Broken Window Theory: An Empirical Exploration of the Merits and Feasibility*. Retrieved from <https://studycorgi.com/broken-window-theory/>