



## Research Paper

### **Designing an Effective Pattern of Organizational Punishments in Government Organizations**

**Masoud Salehi:** PhD Student, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

**Hamid Rezaeifar\*:** Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

**Mohammad Mohammadi:** Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

**Hossein Hakimpour:** Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

**Received:** 2025/02/12 **PP** 63-74 **Accepted:** 2025/05/08

#### **Abstract**

Today, issues related to the punishment of employees in government agencies can be explored in a variety of aspects and are of particular importance. Punishment as human resource management tools can be very effective in improving performance and improving staff performance. The purpose of this study is to design the effective pattern of organizational punishment in government agencies. The research method is the quality of the theme analysis and the participants of this research is 9 of the executives with a managerial experience at least 10 years. There are also three academic professors whose education is organizational and human resources, psychology, law and sociology with an assistant to at least 10 years. Data analysis, through open coding, is a pivotal version of Max Kioda version 22. Research findings include three themes called the effectiveness of the organization's system, the effectiveness of the organization's structure, the effectiveness of punitive deterrence, and 10 components called the effectiveness of tuning goals, the effectiveness of the Tennibal, the effectiveness of time and place, the effectiveness of the punishment mechanism, the effectiveness of the punishment. The effectiveness of problematic, modification, education, improvement of individual performance, improved organizational performance, and 140 indicators. According to the findings of the study, it is concluded that punishment is only one of the tools of human resource management and should not be used in an increased or overwhelming manner. The clever use of these tools, along with motivational and educational approaches, can lead to a good balance in the human resource management process and ultimately help improve the performance and performance of government agencies.

**Keywords:** Punishment, Punishment, Organizational Punishment, Behavior Effectiveness.

**Citation:** Salehi, M., Rezaeifar, H., Mohammadi, M., & Hakimpour, H. (2025). **Designing an Effective Pattern of Organizational Punishments in Government Organizations.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(10), 63-74.

\*. **Corresponding author:** Hamid Rezaeifar, **Email:** [h.rezaeifar@iaubir.ac.ir](mailto:h.rezaeifar@iaubir.ac.ir)

## Extended Abstract

### Introduction

Currently, government employees constitute a wide range of our society, each working in a specific agency or organization. Every job has its own regulations and rules, and the employee is obligated to correctly implement these rules. The impact of reward and punishment mechanisms on employee performance has been a subject of considerable attention in organizational psychology and management studies. Examining the specific effects of rewards and punishments on employee performance in this environment provides valuable insights that can improve human resource management practices and increase organizational effectiveness. Examining the consequences of implementing reward and punishment strategies is particularly relevant for understanding how these motivational tools affect the workforce. It is believed that effective reward systems increase employee motivation and job satisfaction, leading to improved performance and productivity. Conversely, it is believed that the application of sanctions or punishments prevents undesirable behaviors and ultimately creates a more orderly and efficient work environment. In government organizations, the human resource plays a central role, and employees are the focus of activities. While employees may make mistakes, intentionally or unintentionally, there must be tools to prevent or reduce these errors. Given the above, the research question is: How can an effective organizational punishment model be designed in government organizations?

### Methodology

This research employed a qualitative research method, specifically thematic analysis. The participants included nine executive managers from government agencies with at least 10 years of managerial experience, and three university professors specializing in organizational behavior and human resources, psychology, law, or sociology, holding at least an associate professorship and with at least 10 years of teaching experience. The sampling method was purposive and snowball sampling. To ensure

data validity, inter-rater reliability was assessed using Cohen's kappa coefficient.

### Results and discussion

In response to the research question regarding the design of an effective organizational disciplinary model in government organizations, the data analysis using thematic analysis is presented below. The process involved familiarization with the data, creation of initial codes, coding, and interpretation of the text. Each interviewee's code is indicated by the abbreviation "R," with the index representing the interviewee number (e.g., R12 represents the twelfth interviewee).

### Conclusion

The research identified three main themes: effectiveness of the disciplinary system, effectiveness of organizational structure, and effectiveness of disciplinary deterrence. Ten components were also identified: effectiveness of disciplinary objectives, effectiveness of disciplinary criteria and standards, effectiveness of time and place, effectiveness of disciplinary mechanisms, effectiveness of formality, effectiveness of problem identification, correction and transformation, individual performance improvement, and organizational performance improvement. The theme of "effectiveness of the disciplinary system" includes the effectiveness of disciplinary objectives, criteria and standards, and time and place. The effectiveness of disciplinary objectives refers to disciplinary actions that contribute to achieving desirable organizational outcomes. The effectiveness of organizational structure highlights that organizational structure incorporates complexity, formality, and centralization, but discipline is specifically established through formality. The effectiveness of disciplinary deterrence emphasizes that deterring unwanted reactions, violations, and inappropriate behaviors serves as a crucial tool for establishing order and discipline within organizations. Finally, suggestions are provided to help managers leverage their leadership to establish workplace order. For example, managers should clearly explain rules and regulations and ensure employees understand the serious consequences of misconduct.



## مقاله پژوهشی

### طراحی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی در سازمان‌های دولتی

**مسعود صالحی:** دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

**حمید رضایی فر<sup>۱</sup>:** گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

**محمد محمدی:** گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

**حسین حکیم پور:** گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

دریافت: 1403/11/24 | صص 63-74 | پذیرش: 1404/02/18

## چکیده

امروزه، مسائل مرتبط با تنبیه کارکنان در سازمان‌های دولتی از جنبه‌های گوناگونی قابل بررسی است و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تنبیه به عنوان ابزار مدیریت منابع انسانی می‌تواند به طور مؤثر در بهبود و ارتقاء عملکرد کارکنان نقش داشته باشد. هدف این پژوهش، طراحی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی در سازمان‌های دولتی است. روش تحقیق کیفی و از نوع تحلیل تم است و مشارکت‌کنندگان شامل ۹ نفر از مدیران دستگاه‌های اجرایی با حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی و ۳ نفر از اساتید دانشگاه با گرایش‌های رفتار سازمانی و منابع انسانی، روان‌شناسی، حقوق و جامعه‌شناسی، مرتبه استادیاری به بالا و حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس می‌باشند. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز و محوری با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA نسخه ۲۲ انجام شده است. یافته‌های تحقیق شامل ۳ تم اصلی به نام‌های اثربخشی نظام تنبیه، اثربخشی ساختار سازمان و اثربخشی بازدارندگی تنبیه و ۱۰ مولفه شامل اثربخشی اهداف تنبیه، اثربخشی ملاک و معیار تنبیه، اثربخشی زمان و مکان، اثربخشی سازوکار تنبیه، اثربخشی رسمیت، اثربخشی مسئله‌یابی، اصلاح و تحول، آموزش، بهبود عملکرد فردی و بهبود عملکرد سازمان به همراه ۱۴۰ شاخص است. بر اساس نتایج، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تنبیه تنها یکی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی است و نباید به صورت افزایشی و بی‌رویه مورد استفاده قرار گیرد. بهره‌گیری هوشمندانه از این ابزار، همراه با رویکردهای انگیزشی و آموزشی، می‌تواند به ایجاد تعادل مناسب در فرآیند مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها منجر شود و در نهایت به بهبود کارایی و عملکرد کلان سازمان‌های دولتی کمک نماید.

**واژه‌های کلیدی:** تنبیه، مجازات، تنبیهات سازمانی، اثربخشی رفتار

**استاد:** صالحی، مسعود؛ رضایی فر، حمید؛ محمدی، محمد و حکیم پور، حسین (1404). طراحی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، 3 (10)، 63-74.

<sup>۱</sup>. نویسنده مسئول: حمید رضایی فر، پست الکترونیکی: [h.rezaiefar@iaubir.ac.ir](mailto:h.rezaiefar@iaubir.ac.ir)

## مقدمه

در حال حاضر کارمندان سازمان‌های دولتی طیف گسترده‌ای از جامعه ما را تشکیل می‌دهند که هر کدام در ارگان یا سازمان خاصی مشغول فعالیت هستند. هر شغلی مقررات و ضوابط خاص خود را دارد و کارمند موظف به اجرای صحیح این قوانین می‌باشد. به زعم گالیا<sup>2</sup> و همکاران توجه به نیروی انسانی در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است. اکنون مدیران هوشمند آگاهند که هر اندازه در زمینه توسعه و ارتقاء نیروی انسانی سرمایه گذاری کنند موفقیت، کارایی و برتری رقابتی سازمان خود را تضمین کرده‌اند (Galiya et al., 2023). در این میان ارزیابی عملکرد کارکنان برای جلوگیری از پیامدهای مخرب در برابر تخلفات، اهمیت قابل ملاحظه‌ای دارد. یکی از عکس العمل‌های مدیران پس از ارزیابی عملکرد نامطلوب کارکنان، تنبیه می‌باشد (Seungwon et al., 2021).

تأثیر مکانیسم‌های پاداش و تنبیه بر عملکرد کارکنان موضوع مورد توجه قابل توجهی در مطالعات روانشناسی و مدیریت سازمانی بوده است. بررسی تأثیرات خاص پاداش‌ها و تنبیه‌ها بر عملکرد کارکنان در این محیط، بینش‌های ارزشمندی ارائه می‌دهد که می‌تواند به بهبود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمانی بینجامد (Yandri & Alfian, 2024). بررسی پیامدهای اجرای استراتژی‌های پاداش و تنبیه به ویژه برای درک چگونگی تأثیر این ابزارهای انگیزشی بر نیروی کار مرتبط می‌شود (Forbeshu, 2023). اعتقاد بر این است که سیستم‌های پاداش موثر انگیزه کارکنان و رضایت شغلی را افزایش می‌دهند و منجر به بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌شوند. برعکس، تصور می‌شود که اعمال تحریم‌ها یا مجازات‌ها از رفتارهای نامطلوب جلوگیری می‌کند و در نهایت باعث ایجاد یک محیط کاری منظم‌تر و کارآمدتر می‌شود (Padmanabhan, 2025). در واقع سیستم‌های تنبیه یکی از جنبه‌های حیاتی هر سازمانی است. این سیستم‌ها می‌توانند فعالانه درگیر شوند و حس کلی جامعه و مأموریت یک سازمان را تجدید کنند. یک سیستم تنبیه که به درستی مدیریت شود می‌تواند تأثیر بسیار بالایی بر عملکرد کارکنان ایجاد کند (Putra et al., 2021). سیستم تنبیه و تشویق می‌تواند افراد را برانگیزد تا راه‌های مؤثرتری برای انجام کارهای خود را کشف کنند یا می‌تواند کاملاً از چنین تلاش‌هایی جلوگیری کند (Nigusie, Getachew, 2019). در واقع سیستم تنبیه شامل فرآیندها و شیوه‌هایی است که یک سازمان برای تنبیه کارکنانش مطابق با سهم، مهارت و شایستگی‌های او انجام می‌دهد (Johnson et al., 2010). اما مسئله اینجاست که افرادی که رهبر نیستند (فقط مدیر هستند و نقش رهبری ندارند)، ترجیح می‌دهند از مجازات استفاده کنند تا قانون شکنان را تابع خود کنند تا اینکه آنها را از رفتار نادرست بیشتر بازدارند.

بعبارت دیگر آنها تمایل قابل توجهی به استفاده از ابزارهای تنبیهی برای وادار کردن کارکنان به اطاعت از قوانین سازمانی نشان می‌دهند. این در حالی است که تحقیقات نشان می‌دهد چنین رویکردی نه تنها در بلندمدت کارایی ندارد، بلکه ممکن است پیامدهای منفی قابل توجهی برای سازمان به همراه داشته باشد. یافته‌های مویجمن<sup>3</sup> و همکاران (2015) به وضوح نشان می‌دهد که این دسته از مدیران بیشتر به فکر ایجاد اطاعت آنی هستند تا اصلاح رفتارهای نادرست در بلندمدت.

از سویی دیگر در تبیین بیشتر مسئله گفته می‌شود که در محیط‌های سازمانی امروزی که بر خلاقیت، نوآوری و تعهد کارکنان تأکید می‌شود، استفاده نامناسب از تنبیهات سازمانی به زعم اکمل<sup>4</sup> (2022) می‌تواند اثرات معکوسی بر جای بگذارد. مطالعات نشان می‌دهند که تنبیهات سازمانی وقتی بدون در نظر گرفتن عدالت رویه‌ای و به صورت مستبدانه اعمال شوند، نه تنها رفتارهای نامطلوب را کاهش نمی‌دهند، بلکه ممکن است منجر به بروز رفتارهای ضدتولیدی مانند کم کاری عمدی، کاهش کیفیت کار و حتی رفتارهای تلافی جویانه در میان کارکنان شوند. از سوی دیگر، تحقیقات اخیر تأکید دارند که اگر تنبیهات در چارچوب مشخص و با رعایت اصول انصاف اعمال شوند، می‌توانند در حفظ نظم سازمانی مؤثر واقع شوند.

به زعم هیأت‌های رسیدگی به تخلفات در سازمان‌های دولتی، تخلفات اداری سالانه حدود هزار پرونده تخلفاتی وجود دارد. این مجازات‌ها یکی از ابزارهای مدیریتی به حساب می‌آید. تفاوت است میان اینکه مدیر نتواند از ابزارش به درستی استفاده کند و اینکه ابزار مناسبی در اختیار نداشته باشد. در ساختار و اسکلت مدیریتی سازمان باید مجازات‌های شفاف، قابل اعمال و تأثیرگذار وجود داشته باشد. خلا عدم وجود این مجازات‌ها باعث می‌شود تخلفات سازمانی به عنوان نوعی از کار و یا نوعی از راهکار مد نظر کارکنان قرار گیرد. (Hidayat, 2023).

اهمیت بررسی این موضوع از چند جنبه قابل توجه است. از منظر علمی، این پژوهش می‌تواند به پر کردن شکاف موجود در ادبیات موضوع کمک کند، چرا که بیشتر مطالعات پیشین به بررسی آثار کوتاه مدت تنبیهات پرداخته‌اند، در حالی که آثار بلندمدت آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از دیدگاه عملی، یافته‌های این تحقیق می‌تواند به سازمان‌ها در طراحی سیستم‌های انضباطی مؤثرتر کمک کند و از هزینه‌های ناشی از رفتارهای ضدتولیدی بکاهد. در سطح کلان‌تر، این پژوهش می‌تواند به بهبود کیفیت محیط‌های کاری و افزایش رفاه کارکنان منجر

<sup>2</sup> Galiya<sup>3</sup> Mooijman<sup>4</sup> Akmal

شود، چرا که نشان می‌دهد چگونه می‌توان بدون ایجاد فضای خفقان‌آور، نظم سازمانی را حفظ کرد. همچنین با توجه به تحولات سریعی که در محیط‌های کاری امروز در جریان است، از جمله افزایش توجه به سلامت روان کارکنان و تأکید بر مدیریت انسان‌محور، انجام تحقیقاتی که بتواند اثربخشی تنبیهات سازمانی را به دقت بررسی کند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چنین تحقیقی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در عین حفظ نظم و انضباط، فضایی پویا و خلاق برای کارکنان خود فراهم آورند. این موضوع به ویژه در سازمان‌های دولتی که با چالش‌های خاص فرهنگی در زمینه مدیریت منابع انسانی روبرو هستند، از اهمیت مضاعفی برخوردار است. عبارت دیگر به زعم چترچی و فقیهی پور (1399) در سازمان‌های دولتی، نقش نیروی انسانی نقش محوری بوده و محور فعالیت‌ها کارکنان می‌باشند. درست است که کارکنان هم ممکن است سهوا و یا عمدا دچار خطاهایی شوند ولیکن ابزاری باید وجود داشته باشد که جلوی خطای کارکنان را بگیرد و یا کاهش دهد (Chaterchi and Faghihipour, 2020). با توجه به آنچه گفته شد سؤال این تحقیق این است که طراحی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های کارکنان از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه نمودن کارکنان از عملکرد آنان زمینه پرورش آنها فراهم شده و آنها آگاهانه تلاش در جهت جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش خواهند داشت و این امر نه تنها کارایی کارکنان را موجب خواهد شد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز می‌گردد (Seyedjavadin, 2021). عملکرد کارکنان، همانگونه که توسط محققان مختلف تعریف شده است، به رفتارها و دستاوردهای ملموسی اشاره دارد که افراد متناسب با نقش‌های خود در یک شرکت ارائه می‌دهند. فریسی<sup>5</sup> و همکاران (2020) تأکید می‌کنند که عملکرد شامل نتایج کیفی و کمی است که کارکنان در انجام مسئولیت‌های خود به دست می‌آورند. شاخص‌های عملکرد، همانگونه که دالوالی<sup>6</sup> و همکاران (2019) بیان کرده اند، شامل کیفیت کار، کمیت کار، رعایت زمانبندی و کار تیمی می‌شود. در این میان تنبیه سازمانی به باور برخی از محققان بر عملکرد تأثیرگذار است. تنبیه، در چارچوب سازمانی، به عنوان یک اقدام اصلاحی برای رسیدگی به رفتارهایی که از هنجارها یا قوانین تعیین شده منحرف می‌شوند، عمل می‌کند. این مورد شامل اعمال پیامدهایی است که زمانی اعمال می‌شود که اقدامات یک فرد نامناسب یا خلاف استانداردهای سازمانی تشخیص داده شود.

تنبیه ابزاری است که انسان‌ها طی هزاران سال از آن برای تنظیم گروه‌های اجتماعی خود استفاده کرده اند (Frey et al., 2023). انتظار می‌رود ارائه پاداش ابزاری انگیزشی برای کارمندان باشد تا بهتر کار کنند. در مقابل، تنبیهاتی برای کارکنانی که استانداردهای کاری را رعایت نمی‌کنند، به عنوان انگیزه‌ای برای تغییر رفتار مثبت عمل می‌کند (Amalia & Maupa, 2023).

یک برنامه تنبیه موثر ممکن است دارای سه جزء فوری، کوتاه مدت و بلند مدت باشد. این عمل، به معنای شناسایی فوری یک عملکرد خوب است (Armstrong, 2001). تنبیه می‌تواند به عنوان یک عامل بازدارنده برای کاهش وقوع تخلفات احتمالی آینده (مانند رفتارهای غیراخلاقی) با ارسال سرنخ‌هایی و نشانه‌هایی به کارکنان مبنی بر اینکه رفتارهایی که ماهیت غیراخلاقی دارند، مشمول مجازات می‌شوند، عمل کند (Curtis et al., 2023).

چالرونیسال<sup>7</sup> و همکاران (2020) بر نیاز به یک سیستم تعریف شده از قوانین و تنبیه برای حفظ نظم در یک سازمان تأکید می‌کنند. در برخی موقعیت‌ها، اعمال تنبیه در شکل دهی رفتار کارکنان مؤثرتر واقع می‌شود، با در نظر گرفتن عواملی مانند زمان بندی، شدت، ثبات، وضوح و غیرشخصی بودن.

شاخص‌های تنبیه مؤثر، به زعم پراتاما و سوکارنو<sup>8</sup> (2021) شامل به حداقل رساندن تکرار تخلفات، تناسب شدت تنبیه با تخلف، ارتباط واضح قوانین و اعمال سریع تنبیه پس از تأیید تخلف می‌شود. کارکردهای تنبیه، همانطور که الدیتیارینی<sup>9</sup> (2022) بیان کرده است، شامل بازداشتن از رفتارهای نادرست، آموزش افراد برای اجتناب از تخلفات آینده و عمل کردن به عنوان یک مکانیسم کنترل در چارچوب سازمانی می‌شود. انواع مختلف تنبیه، همانگونه که لاتپ<sup>10</sup> و همکاران (2022) دسته بندی کرده اند، شامل تذکرات شفاهی، اخطارهای کتبی، جریمه

<sup>5</sup> Farisi

<sup>6</sup> Dalulaly

<sup>7</sup> Chalirunnisal

<sup>8</sup> Pratama & Sukarno

<sup>9</sup> Aldityarini

<sup>10</sup> Latiep

های نقدی، تنزل مقام و اخراج می شود. انتخاب نوع تنبیه به شدت تخلف و تناسب آن برای اصلاح رفتار مورد نظر بستگی دارد. به طور کلی، یک سیستم تنبیه عادلانه و به جا به حفظ انضباط و ترویج یک محیط کاری مساعد در یک سازمان کمک می کند.

موقعیت شناسی در اثر بخشی تنبیه نیز نقش مهمی دارد و هماهنگی مدیران سازمان در تشویق و تنبیه با یکدیگر، قاطعیت داشتن و انجام آن پس از تصمیم گیری در انجام تنبیه سازمانی از دیگر اصولی است که حتما باید رعایت شود. تنبیه و تشویق باید بر اساس مطلوب بودن یا نبودن رفتارها و عملکرد و نه احساسات، عواطف و هیجانات مقطعی انجام شود (Aathira et al., 2023).

اثربخش نبودن تنبیهات و همچنین عدم تناسب تنبیهات با نوع تخلف های صورت گرفته نه تنها موجب کاهش این تخلفات نشده بلکه از طریق یادگیری مشاهداتی و اینکه کارمندی متخلف تنبیهاتی اثربخش را تجربه نمی کند باعث می شود سایر کارکنان در محیط به دلیل جذابیت های موجود در برخی موقعیت های نادرست و تخلف خیز هم ترغیب به انجام تخلف و روال های خارج از عرف موجود سازمان شوند. اثربخش نبودن تنبیهات و بی خاصیت بودن مجازات ها بیشترین آسیب را به سازمان و در بعد دیگر به ذی نفعان و خدمات بگیران سازمان خواهد زد (Sarma, 2024).

تحقیقات نشان داده است که تنبیهات سازمانی، نقش مهمی در شکل دادن به رفتار کارکنان، به ویژه در زمینه هایی مانند انطباق، انگیزه و عملکرد دارند. انطباق به میزان پایبندی کارمندان به قوانین، مقررات و انتظارات سازمانی اشاره دارد. با این حال، اثربخشی تنبیهات سازمانی در ارتقای انطباق می تواند بسته به زمینه متفاوت باشد. تنبیهات اغلب به عنوان ابزاری برای اطمینان از رعایت این استانداردها در کارکنان استفاده می شود که تنبیهات سازمانی می توانند در جلوگیری از رفتارهای نامطلوب و پرورش یک محیط کار منظم تر موثر باشند (Yandri & Alfian, 2024).

درخصوص انگیزه به زعم گلیجور<sup>1</sup> و همکاران (2024) تنبیهات می توانند به کارمندان انگیزه دهند تا انتظارات را رعایت کنند تا از مجازات های آینده جلوگیری کنند. از سوی دیگر، مجازات های بیش از حد یا سخت می تواند اثرات مخربی بر انگیزه داشته باشد. بعبارت دیگر در حالی که مجازات ها تلاش را افزایش می دهند، همچنین منجر به کاهش قابل توجهی عملکرد می شود و نشان می دهد که اقدامات تنبیه ای ممکن است همیشه نتایج مطلوب را به همراه نداشته باشد

به طور مشابه، به زعم نینگولان<sup>2</sup> و همکاران (2024) تنبیهات سازمانی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارند (Nainggolan et al., 2024). اگرچه تأثیر آنها در مقایسه با پاداش ها کوچکتر است. به زعم دیویت<sup>3</sup> و همکاران (2024) تنبیه بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. هرچه درک کارکنان از مجازات های داده شده توسط شرکت بهتر باشد، عملکرد کارکنان را بیشتر می کند. در مقابل، اگر کارکنان تنبیهات را منفی درک کنند، می تواند عملکرد کارکنان را کاهش دهد.

انگیزه یک محرک حیاتی رفتار کارکنان است و تنبیهات سازمانی می توانند اثرات مثبت و منفی بر آن داشته باشند. از یک طرف، تنبیهات سازمانی می تواند به عنوان بازدارنده عمل کند و به کارمندان انگیزه دهد تا از رفتارهایی که می تواند منجر به عواقب منفی شود اجتناب کنند. به عنوان مثال، یک مطالعه در زمینه اقتصادی اسلامی نشان داد که تنبیهات سازمانی متناسب، اگر منصفانه اعمال شود، می تواند انگیزه کارکنان را با اهداف سازمانی هماهنگ سازد (Sumadi & Santoso, 2022). بعبارت دیگر برقراری تعادل اقدامات تنبیهی و پاداش دهنده در سازمان ها اهمیت قابل توجهی بر انگیزه کارکنان دارد (Yudantari & Andarwati, 2023).

تأثیر تنبیهات سازمانی بر عملکرد کارکنان یک مسئله پیچیده است و مطالعات اثرات مثبت و منفی را نشان می دهد. یک مطالعه در صنعت غذا نشان داد که تنبیهات سازنده به طور مثبت بر عملکرد تأثیر می گذارد، اگرچه تأثیر آنها در مقایسه با پاداش ها کوچکتر است (Azzahra & Barry, 2024).

درخصوص چارچوب نظری برای تنبیهات سازمانی گفته می شود که طبق نظریه اسکینر<sup>4</sup> همه مردم ماشین هستند و توسط نتایج کنترل می شوند. اسکینر معتقد بود که وضعیت اخلاقی ذهن در عرصه عمومی در مجموع توسط مؤلفه های بیرونی شکل می گیرد (Asadullah et al., 2019). طبق نظریه شناخت چامسکی<sup>5</sup>، مدل رفتاری، به عنوان یک علم استاندارد و صحیح محکوم می شود. طبق نظریه یادگیری اجتماعی اجتماعی بندورا<sup>6</sup> (1976) مرحله اولیه در رفتار تشویقی در فرضیه یادگیری اجتماعی، نمایش آن رفتار است. مدیران به جای اینکه اصولاً به کارمندان توصیه کنند که چه کاری باید انجام دهند، باید رفتار خود را به صورت فیزیکی نشان دهند و روشی را که به آن اعتماد دارند، به

<sup>1</sup> Gligor

<sup>2</sup> Nainggolan

<sup>3</sup> Diawati

<sup>4</sup> Skinner

<sup>5</sup> Chamesky

<sup>6</sup> Bandura



نمایش بگذارند. با مشاهده رفتار نشان داده شده، سایرین می‌توانند درک مشخص تری از آنچه رفتار شامل می‌شود ایجاد کنند و در تکمیل رفتار مورد اشاره با موفقیت بیشتری روبرو شوند (Asadullah et al., 2019).

طبق نظریه هگل<sup>۱</sup> حق مبتنی بر اراده است بدین معنا که حق، بر آزادی و اختیار بنا نهاده شده است این آزادی و اختیار در عین حال یکی از ویژگی‌های طبیعت انسان است، این آزادی به دو صورت می‌تواند ظهور کند. یک صورت این که انسان آزاد است که هر چه می‌خواهد انجام دهد و از آنچه دوست دارد منع نشده است، یعنی آزادی دلخواه. در صورت دوم آزادی یعنی آزادی واقعی که هگل آن را آزادی مطلق می‌نامد، در این مفهوم اراده آزاد است تا جایی که به عنوان اراده عمومی تحقق پیدا کند، بیان‌کننده شرایطی است که در آن شرایط افراد با هر اراده دلخواه که دارند می‌توانند در یک جامعه با یکدیگر زندگی کنند (Ghiyasi et al., 2006). طبق نظریه سودگرایانه، قانون‌گذار باید با توجه به منافع عمومی و محاسبه مصالح و مفاسد به وضع قانون بپردازد و معیار صحت یا عدم صحت قانون نیز چیزی جز نتایجی که بر آن مترتب می‌شود نیست؛ این تئوری به عنوان یک تئوری اخلاقی عمومی نسبت به موضوع اصول اخلاقی تنبیه می‌باشد (Golduzian, 2012). طبق نظریه سزاگرایانه هدف اصلی تنبیه ایجاد عدالت و بازسازی نظم اخلاقی مختل شده در جامعه از طریق تنبیه کردن است (Ghiyasi et al., 2006).

به زعم سوپر<sup>۲</sup>، (2014) با افزودن رویکرد شناختی، پارادوکس یادگیری را می‌توان حذف کرد اما کارکنان را برای سازمانی سازنده تر و عملکرد محورتر برانگیخت. فرآیندهای شناختی افکار، ادراکات، احساسات و خاطراتی هستند که بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. بر خلاف اسکینر، روانشناس شناختی به وضوح توضیح می‌دهد که مغز ما چگونه کار می‌کند، چگونه ذهن ما کار می‌کند و چگونه ذهن خود را درک می‌کنیم. لذا این ایده که تنبیه و پاداش روش‌های مؤثری برای کنترل رفتار هستند، می‌تواند شکست بخورد زیرا نه همه کارهای خوب پاداش می‌گیرند و نه همه اعمال بد تنبیه می‌شوند.

درخصوص شکاف تحقیقاتی و بیان پیشینه تحقیق می‌توان گفت تحقیقات انجام شده توسط سجادی و همکاران (1402)، فرای<sup>۳</sup> و همکاران (2023)، اسکاگز<sup>۴</sup> و دیگران (2018)، موجیم و گراهام<sup>۵</sup> (2018)، موجیم<sup>۶</sup> و دیگران (2015)، بریور و والکر<sup>۷</sup> (2012)، ونس<sup>۸</sup> و همکاران (2012) در قالب تحقیقات کیفی بوده است و فقط مولفه های تنبیه را بررسی کرده اند و درخصوص تنبیه اثربخش مطالعاتی انجام نشده است. همچنین یان<sup>۹</sup> و همکاران (2021) به عوامل موثر در جلوگیری از تنبیه پرداخته اند و چترچی و فقیهی پور (1399) فقط ابزارهای تنبیه را بررسی کرده اند. قمری و همکاران (1396) و کدخدایی و فلاح سلوکلائی (1390) نیز نظام تشویق و تنبیه را بررسی کرده اند. محمدی مقدم و همکاران (1394)، آمیلیا و مایپا<sup>۱۰</sup> (2023) رابطه ی کنترل با تنبیه را بررسی کرده اند. همچنین بررسی تحقیقات خارجی نشان می‌دهد که تحقیقی که توسط سمبرینگ<sup>۱۱</sup> و همکاران (2021)، دامسترا و اونسردی<sup>۱۲</sup> (2020) انجام شده است با سایر تحقیقات کم و بیش موازی است و نشان می‌دهد که پاداش و تنبیه تا حدی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. از سویی دیگر مطالعه انجام شده توسط آدیتارینی<sup>۱۳</sup> (2022)، فاریسکی و هرمیاتی<sup>۱۴</sup> (2023) دریافتند که تنبیه بر عملکرد کارکنان تأثیری ندارد. درخصوص انضباط کاری نیز که محتوای آن شبیه تنبیه می‌باشد تحقیقاتی که انجام شده است مبین این است که رابطه بین انضباط کاری و عملکرد کارکنان نتایج متفاوتی در مطالعات قبلی دارد به طوری که تحقیقات اسملا و یوهودا<sup>۱۵</sup> (2022) نشان می‌دهد انضباط کاری می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد، در حالی که میون و ایسنوآتی<sup>۱۶</sup> (2022) دریافتند که انضباط کاری بر عملکرد کارکنان تأثیر نمی‌گذارد. همچنین هرات و راتو<sup>۱۷</sup> (2009) دریافتند که هرچه شدت مجازات بیشتر باشد، قصد انطباق کمتر خواهد بود. ولیکن سایپون<sup>۱۸</sup> و همکاران (2010) دریافتند که هر چه شدت مجازات بالاتر باشد، انطباق با سیاست های بیشتر است.

<sup>1</sup> Hegel

<sup>2</sup> Sober

<sup>3</sup> Frey

<sup>4</sup> Skaggs

<sup>5</sup> Mooijman and Geraham

<sup>6</sup> Mooijman

<sup>7</sup> Brewer, G. A., & Walker

<sup>8</sup> Vance

<sup>9</sup> Yan

<sup>10</sup> Amalia & Maupa

<sup>11</sup> Sembiring

<sup>12</sup> Dymastara & Onsardi

<sup>13</sup> Adityarini

<sup>14</sup> Farizky & Hermiati

<sup>15</sup> Asmalah & Yudho

<sup>16</sup> Muna & Isnawati

<sup>17</sup> Herath and Rao

<sup>18</sup> Siponen

با توجه به اینکه تاکنون تحقیق جامعی درخصوص تنبیه اثربخش در سازمان انجام نشده است نوآوری این تحقیق این است که این تحقیق می تواند برای اولین بار انجام گردد و شکاف تحقیقاتی را نیز پر کند.

### مواد و روش تحقیق

روش استفاده شده در این پژوهش، روش تحقیق کیفی است. استراتژی مورد استفاده، تحلیل تم می باشد. مشارکت کنندگان این پژوهش شامل ۹ تن از مدیران دستگاه های اجرایی با حداقل ۱۰ سال سابقه اجرایی مدیریتی و ۳ تن از اساتید دانشگاهی با گرایش های تحصیلی رفتار سازمانی و منابع انسانی، روان شناسی، حقوق و جامعه شناسی، با مرتبه استادیاری به بالا و حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس، می باشند. روش نمونه گیری از نوع هدفمند و گلوله برفی است. جهت اعتبار داده ها در این تحقیق، ضریب توافق دو کدگذار با استفاده از ضریب کاپا محاسبه شد. در این پژوهش، ۱۵ درصد از اسناد حاصل از مصاحبه هایی که محقق کدگذاری کرده بود، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت. نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان داد که ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم افزار SPSS مقدار 0/794 بود که با توجه به بیشتر بودن آن از 0/6 و معنادار بودن عدد حاصل ( $p < 0.05$ )، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی تأیید می شود. در ادامه، برخی از سؤالات مصاحبه در قالب پروتکل مصاحبه بدین صورت بوده است: تحقیقات نشان داده اند که اثربخشی در اهداف تنبیه اهمیت قابل توجهی دارد. به عنوان مثال، هدف از تنبیه در یک سازمان دولتی، اگر حفاظت و حراست از منافع سازمان یا جبران خسارت باشد، آن تنبیه می تواند اثربخش باشد؛ نظر شما در این مورد چیست؟ ملاک و معیار تنبیه در سازمان چه باید باشد تا تنبیه اثربخش باشد؟ نظر شما درخصوص بررسی نقاط قوت و ضعف آیین نامه مربوط به تنبیه در سازمان چیست؟ تحقیقات نشان داده اند که زمان بندی تنبیه یا به موقع بودن آن در سازمان، باعث اثربخش بودن آن می شود؛ نظر شما چیست؟ رعایت انضباط تدریجی شامل تذکر شفاهی، کتبی و کاهش حقوق، ابزار تنبیه در سازمان است؛ نظر شما در این خصوص چیست؟

تحقیقات نشان داده اند که در طراحی ساختار سازمانی، انضباط توسط عنصر رسمیت در سازمان پایه گذاری می شود. به کمک رسمیت است که چگونگی تصویب و اجرای قوانین در سازمان تدوین می شود؛ هرچه قوانین و مقررات در سازمان بیشتر باشد، رسمیت آن افزایش می یابد. نظر شما درخصوص اثربخشی انضباط مبتنی بر رسمیت چیست؟ بازدارندگی اثربخش نیز از جمله مواردی است که باعث می شود تنبیه در سازمان اثربخش باشد؛ به عنوان مثال، هدف از بازدارندگی ایجاد اصلاح و تحول در سازمان است؛ نظر شما چیست؟ نظر شما در مورد مسئله یابی در سازمان، تا مجبور به تنبیه فرد خاطی نشویم، چیست؟ نظر شما درخصوص آموزش در سازمان، تا مجبور به تنبیه فرد خاطی نشویم، چیست؟ تجزیه و تحلیل داده ها نیز بر اساس کدگذاری انجام شد. لازم به ذکر است که از نرم افزار MaxQDA جهت تحلیل داده های کیفی استفاده شده است.

### بحث و ارائه یافته ها

در پاسخ به سؤال تحقیق که طراحی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی در سازمان های دولتی بوده است، محقق، پس از بررسی ادبیات تحقیق، مصاحبه را انجام داده است. ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان به صورت جدول ذیل نشان داده شده است.

جدول 1. ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

| ردیف | جنسیت | تحصیلات       | رشته           | سابقه (سال) | شرح                          |
|------|-------|---------------|----------------|-------------|------------------------------|
| 1    | مرد   | دکتری         | مدیریت دولتی   | 21          | خدمات فرهنگی - معاون سازمان  |
| 2    | مرد   | کارشناسی ارشد | حقوق           | 15          | حقوقی - قضایی                |
| 3    | مرد   | دکتری         | مدیریت         | 31          | نظارتی / ارزیابی / آموزشی    |
| 4    | مرد   | دکتری         | روانشناسی      | 16          | آموزشی و فرهنگی              |
| 5    | زن    | کارشناسی ارشد | مدیریت دولتی   | 14          | فرهنگی                       |
| 6    | مرد   | دکتری         | علوم تربیتی    | 17          | آموزشی و فرهنگی              |
| 7    | مرد   | کارشناسی ارشد | مدیریت دولتی   | 32          | تربیتی                       |
| 8    | مرد   | کارشناسی ارشد | علوم سیاسی     | 36          | امنیتی - فرهنگی (وزارت کشور) |
| 9    | مرد   | کارشناسی ارشد | تحقیقات آموزشی | 19          | سازمان استثنایی              |
| 10   | زن    | دکتری         | مدیریت آموزشی  | 15          | استادیار دانشگاه             |
| 11   | مرد   | دکتری         | مدیریت دولتی   | 17          | دانشیار دانشگاه              |
| 12   | زن    | دکتری         | مدیریت دولتی   | 13          | دانشیار دانشگاه              |



در ادامه درخصوص تحلیل داده‌ها با روش تحقیق تحلیل تم بیان می‌گردد که جهت آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، تشریح و تفسیر متن صورت گرفته است. لازم به ذکر است که کد هر مصاحبه شونده با علامت اختصاری R مشخص شده است و اندیس آن نشان از نفر می‌باشد. مثلاً کد R12 به معنای مصاحبه شونده ی نفر دوازدهم می‌باشد. جدول ذیل، شیوه ی کدگذاری ادبیات تحقیق و داده‌های مصاحبه را نشان می‌دهد.

جدول 2. شیوه ی کدگذاری ادبیات تحقیق و داده‌های مصاحبه

| شاخص                                   | متن ادبیات تحقیق                                                                                                                                                              | متن -کدمصاحبه                |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| کاهش رفتارهای ناخواسته                 | در روانشناسی رفتاری هدف از تنبیه یا مجازات، کاهش رفتارهای ناخواسته است.                                                                                                       | (Mohammadi,2022).            |
|                                        | تنبیه مثبت تلاشی برای تأثیرگذاری بر رفتار با افزودن چیزی ناخوشایند                                                                                                            |                              |
| تنبیه بر اساس قانون                    | مجازات‌هایی را اعمال سازند که قانونی باشد و متناسب با اهمیت قانون شکنی شخص را بترسانند                                                                                        | (Smimons,2010).              |
|                                        | مرجع اجرای مجازات نظام حقوقی است.                                                                                                                                             | Hajji Deh )<br>(Abadi,2013). |
| تناسب تنبیه با عمل خاطی                | تشویق و تنبیه، وسایلی برای سازش و توسعه رفتار مثبت هستند که باید به صورت کاملاً حساب شده و هماهنگ با وضعیت مخاطب و در سازگاری با کردار خود استفاده شوند                       | (panahi,2018,40).            |
| حفاظت و حراست از منافع سازمان          | در سازمان‌های دولتی هدف از تنبیه این است که منافع سازمان که بسیار درگیر با منافع عموم جامعه است حفظ شود. لذا مجبور هستیم که تنبیه را به این شکل داشته باشیم.                  | R12                          |
| حمایت از حقوق انسانی و اقتصادی کارکنان | بعضاً اتفاق افتاده که برای اینکه حقوق سایر افراد از نظر انسانی و اقتصادی حفظ بشه در سازمانهای دولتی تنبیه اتفاق می‌افته. چون اگر این عمل انجام نشه سایرین حقوقشون رعایت نمیشه | R10                          |
| رفع ناهنجاری‌های محیط کاری             | هدف این هست که به هر حال ناهنجاری‌ها و نافرمی‌هایی که در سازمان هست برطرف بشه وگرنه خود تنبیه نه عمل جذابی هست نه اینکه سازمان بر مبنای اون فعالیت می‌کنه                     | R09                          |

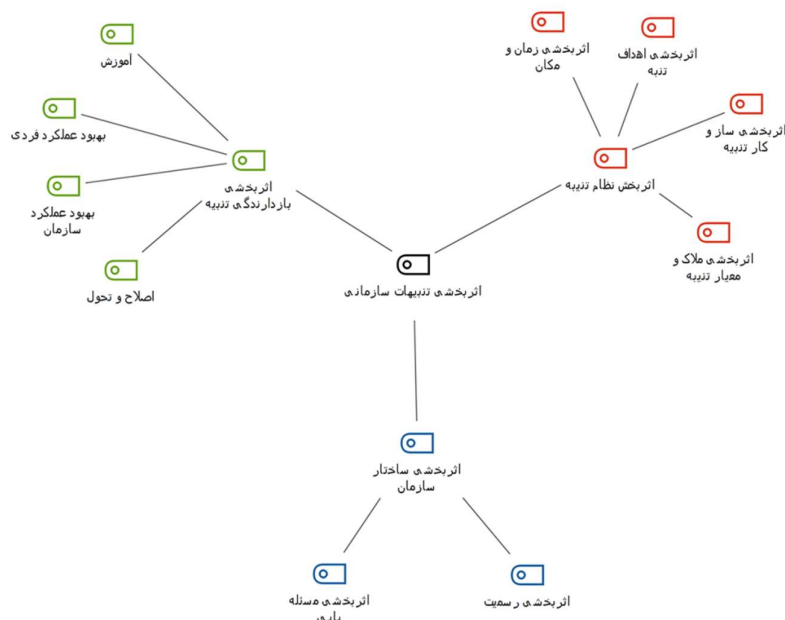
همچنین جدول ذیل مقوله بندی کدهای تحقیق که بر اساس ادغام داده‌های مستخرج از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها می‌باشد را نشان می‌دهد.

جدول 3. مقوله بندی کدهای تحقیق ادغام شده مستخرج از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها

| تم               | مؤلفه                      | شاخص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تنبیه نظام اداری | تربیتی اهداف               | حفاظت و حراست از منافع سازمان، حمایت از حقوق انسانی و اقتصادی کارکنان، رفع ناهنجاری‌های محیط کاری، ایجاد محیطی آرام برای کارکنان، بالابردن کیفیت کار، پیشگیری از وقوع جرم در آینده، تنبیه با رویکرد آینده نگری، جبران خسارت، جبران خسارت مادی، جبران خسارت کیفی، کاهش رفتارهای ناخواسته، توجه کردن به آثار و نتایج فردی اجتماعی، تحقق آثار مطلوب در حیات مادی و معنوی، ترویج فرهنگ استحقاق تنبیه شدن فرد خاطی، کشف حقیقت، تلاش برای تأثیرگذاری بر رفتار با افزودن چیزی ناخوشایند، کاهش یا حذف یک رفتار بد، توجه به مصالح اجتماعی در جرم انگاری، توجه به اثربخش بودن اهداف تنبیه، ترویج عدالت در سازمان، نسبی بودن اثربخشی اهداف تنبیه                                                                                                                                                                                               |
|                  | تربیتی ملایم و معیار تنبیه | نتایج اثربخش از صحت قانون، تنبیه بر اساس قانون، لزوم رعایت عدالت در معیار تنبیه، تنبیه به علت عمل خلاف قواعد حقوقی، بررسی نقاط قوت وضعف آیین نامه، شفافیت معیار تنبیه در آیین نامه، قابل درک بودن معیار تنبیه در آیین نامه، درنظر گرفتن فرصت دفاع افراد از چرایی تنبیه، تناسب تنبیه با عمل خاطی، جامع بودن و مانع بودن معیارهای تنبیه، تدوین اقدامات تأدیبی، محرز بودن خطا در فرد خاطی از نظر معیار تنبیه، اعمال بر بزه‌کار واقعی، میزان تخفیف تنبیه، تنبیه متناسب با فرهنگ، تناسب تنبیه با عمل خاطی، انجام ندادن تنبیه بر اساس احساسات، تناسب تنبیه با عمل خاطی، عمل نکردن به تعهد، تطابق معیار تنبیه با استانداردها و ارزش‌های سازمانی، تناسب تنبیه با شرح وظایف کارکنان، تأدیب بی طرفانه، استاندارد بودن نوع مدیریت مسئولین، قاطعیت در اجرای تنبیه براساس معیارها، محدود کردن احساسات شخصی در اجرای تنبیه، رعایت حفظ کرامت افراد |
|                  | تربیتی زمان و مکان         | اهمیت زمان در اعمال تنبیه، جلوگیری از تأخیر در تنبیه، ضرورت تنبیه بهنگام، فوریت عمل تأدیبی، بهانه تراشی کارکنان در صورت عدم تنبیه بهنگام، ارتباط زمانبندی تنبیه بهنگام با اثربخشی، دقت در تکرار و فراوانی تنبیه، دقت در برقراری تنبیه از بعد زمان و مکان، عدم ارائه تذکرات پی در پی، در نظر گرفتن وضعیت روحی و روانی کارمند هنگام تنبیه، رعایت زمان اقدامات انضباطی تدریجی در تخلفات جزئی، اثربخشی سابقه تاریخی اقدامات انضباطی در سازمان                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| تم                        | مؤلفه                    | شاخص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اثر بخشی سازگار سازمان    | اثر بخشی ساز و کار تنبیه | اخطار شفاهی در یک محیط غیررسمی، شکایت سرپرست از کارمند با تذکر شفاهی، اخطار کتبی منوط بر تکرار خطا، تعلیق موقت، تعلیق سازگار با شدت تخلف، تنزل مقام، کاهش حقوق، امتناع از اعطای پاداش، در نظر گرفتن سازوکار پیشگیرانه، امکان فراهم آوردن فرصت برای بهبود عملکرد، در نظر گرفتن رویکرد تشویقی قبل از تذکر شفاهی، اجرای صحیح مفاد آیین نامه انضباطی، وادار به عذرخواهی کردن، کاهش یا عدم تشویق، هشدارها و تنبیهات به صورت محرمانه، ارجاع محرمانه پرونده به رده بالاتر، معرفی به هیئت تخلفات اداری، کاهش نمرات ارزیابی عملکرد، اخذ تعهدنامه محرمانه، جابجایی محل کار، افزایش حجم کاری، محول کردن امور غیر جذاب، عدم تفویض اختیار، کاهش فضای کاری، عدم موافقت با مرخصی، استناد سازی موارد خطای فرد، ثبت وقایع مهم مرتبط با تنبیه |
|                           | اثر بخشی رسمیت           | تناسب رسمیت با اهداف سازمان، تدوین آیین نامه انضباطی مطابق با نوع رسمیت، نظارت و کنترل به وسیله قانون، تدوین آیین نامه تنبیه مبتنی بر استراتژی سازمان، بررسی نقاط قوت و ضعف آیین نامه تنبیه، لزوم رعایت تعادل در رسمیت، جلوگیری از پنهان ها با رسمیت در سازمان، جلوگیری از بروز تبعیض جهت برخورد انضباطی، هماهنگی بین رسمیت و اهداف کلی سازمان، جلوگیری از بروز بی انضباطی پنهان، جلوگیری از ورود افراد بی انضباط به سازمان                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| اثر بخشی سازگار سازمان    | اثر بخشی مسئله یابی      | جدی بودن مساله، بازده زمانی مساله، تکرار و طبیعت مساله، در نظر گرفتن تفاوت، سلها در تنبیه، عدم تمرکز روی تفاوت های بین نسلها، پیشنهاد راه حل، آگاهی مجرم از غیر اخلاقی بودن عمل خود، اهمیت ریشه یابی بروز تخلف، کشف رفتارهای پرتکرار سازمانی، آگاه کردن کارکنان از وجود سیستم های نظارتی، ضرورت بررسی موانع و مشکلات در سازمان                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                           | اصلاح و تحول             | تأثیر تنبیه در پایین آمدن میزان جرایم در جامعه، از بین رفتن گرایش های مجرمانه در افراد، تعلیم و تربیت کارکنان، همراهی رابطه مبتنی بر همکاری، تنبیه مبتنی بر توانمند سازی، کاهش ائتلاف هزینه های ناشی از تنبیه، درمان بودن از احساس ناخوشایند تنبیه، اصلاح رفتار و تغییرات در اهداف سازمانی، ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| اثر بخشی بازدارندگی تنبیه | آموزش                    | آموزش نسلهای متقابل در سازمان، آموزش سرپرستان، تاکید بر رفتارهای مناسب از طریق آموزش، آموزش و اطلاع رسانی مفاد آیین نامه انضباطی به کارکنان، آموزش قوانین و دستورالعمل های موجود، مطالعه روی کارکنان، لزوم آموزش مستمر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                           | بهبود عملکرد فردی        | ارتقاء سطح عملکرد کارکنان، افزایش تعهد کارکنان به وظایف، ارتقاء انضباط در محیط کار، افزایش مسئولیت پذیری، جلوگیری از احساس ناعدالتی، جلوگیری از عدم رضایت کارکنان، تهییج کارمندان و جلوگیری از سرپیچی، بهبود کیفیت کار، کاهش رفتار نامطلوب، کاهش نیاز به تنبیه فرد خاطی، جلوگیری از رفتارهای ناپسندی و نادرست، افزایش انگیزه کاری، افزایش مسئولیت پذیری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                           | بهبود عملکرد سازمان      | درک تغییرات محیطی و واکنش کارآمد و موثر، تعالی دستورکار و دگرگونی بنیادین، افزایش بهره وری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

همچنین شکل ذیل مدل استخراج شده از داده های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا را نشان می دهد.



شکل 1. مدل تحقیق، استخراج شده از داده های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

طبق یافته‌های تحقیق، سه تم اصلی با نام‌های اثربخشی نظام تنبیه، اثربخشی ساختار سازمان و اثربخشی بازدارندگی تنبیه شناسایی گردید. همچنین ده مولفه با نام‌های اثربخشی اهداف تنبیه، اثربخشی ملاک و معیار تنبیه، اثربخشی زمان و مکان، اثربخشی سازوکار تنبیه، اثربخشی رسمیت، اثربخشی مسئله‌یابی، اصلاح و تحول، آموزش، بهبود عملکرد فردی و بهبود عملکرد سازمان شناسایی شدند.

تم اثربخشی نظام تنبیه شامل اثربخشی اهداف تنبیه، اثربخشی ملاک و معیار تنبیه و اثربخشی زمان و مکان تنبیه می‌باشد. در تبیین اثربخشی اهداف تنبیه گفته می‌شود که این اهداف در یک سازمان همان اقدامات تنبیهی هستند که به دستیابی به نتایج مطلوب در زمینه‌های مختلف سازمانی کمک می‌کنند. اهداف تنبیهی معمولاً شامل استفاده از عواقب منفی برای بازدارندگی از رفتارهای نامطلوب یا تشویق تطابق با سیاست‌ها و استانداردهای سازمانی است. لازم به یادآوری است که در حالی که تنبیه در برخی موارد می‌تواند مؤثر باشد، اثربخشی آن به عوامل مختلفی همچون ماهیت رفتار مورد نظر، شدت و استمرار تنبیه و فرهنگ سازمانی بستگی دارد.

منظور از اثربخشی ملاک و معیارهای تنبیه، توانایی سازمان در تشخیص و اندازه‌گیری رفتارهای نامطلوب و ارتباط آنها با تنبیه‌های اعمال شده است. این ملاک‌ها و معیارها به‌عنوان ابزارهایی برای سنجش عملکرد و ارزیابی تصمیمات تنبیهی عمل می‌کنند و می‌توانند به صورت کمی (مثل تعداد تخلفات یا نرخ تکرار رفتارهای نامطلوب) یا کیفی (مثل جنسیت، سن، یا جایگاه سازمانی فرد) باشند و بر اساس اهداف و سیاست‌های سازمان تعیین شوند. همچنین، اگر تنبیه بر اساس قوانین سازمان باشد، احتمال نارضایتی کاهش می‌یابد، زیرا کارکنان عدالت را رعایت شده در سازمان احساس می‌کنند. به زعم سیمون (۲۰۱۰)، سازمان‌ها باید مجازات‌هایی اعمال کنند که قانونی و متناسب با اهمیت قانون‌شکنی باشند. تحقیقات همچنین نشان داده‌اند که ملاک و معیار تنبیه باید با فرهنگ سازمانی متناسب باشند؛ چرا که به زعم کانگر و کانونگو (۱۹۸۸)، کارکنان ارزش‌ها و اخلاق مشترک دارند که توسعه روابط بین‌فردی و محیط کاری آرام با احساس مسئولیت را تسهیل می‌کند و به تحقق اهداف کلی سازمان کمک می‌کند.

در تبیین اثربخشی زمان و مکان تنبیه، منظور اهمیت تعیین زمان و مکان مناسب برای اعمال تنبیه و تأثیرگذاری بهینه آن بر رفتار کارکنان است. زمان و مکان تنبیه می‌توانند تأثیر مستقیمی بر نتایج آن داشته باشند و توانایی سازمان در کنترل رفتارهای نامطلوب را افزایش دهند. سازوکار تنبیه در سازمان ابزاری قدرتمند برای مدیریت رفتارهای نامطلوب و ایجاد فرهنگ کاری مناسب است، اما توجه به عدالت، شفافیت و تعامل با کارکنان برای تضمین اثربخشی آن ضروری است. برخی صاحب‌نظران بر این باورند که تنبیه می‌تواند به‌صورت تعلیق، تنزل مقام یا کاهش حقوق اعمال شود. به زعم سیدجوادین (۱۴۰۰)، تعلیق نوعی انفعال موقت است که ممکن است بین دو روز تا سه هفته و در حالت شدید تا یک ماه ادامه یابد. در صورت مؤثر نبودن تعلیق و عدم تمایل مدیریت به اخراج کامل کارمند متخلف، تنزل مقام راه حل بعدی است. کاهش حقوق نیز در بسیاری از سازمان‌های دولتی نیازمند طی فرآیند خاصی است و در صورت انجام آن امکان‌پذیر است.

در تبیین اثربخشی ساختار سازمان گفته می‌شود که در طراحی ساختار سازمانی، انضباط شامل سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است، اما به‌طور تخصصی، انضباط توسط عنصر رسمیت پایه‌گذاری می‌شود. رسمیت تعیین می‌کند که قوانین چگونه تصویب و اجرا شوند. هرچه قوانین و مقررات در سازمان بیشتر باشد، رسمیت افزایش می‌یابد. رسمیت همچنین با استانداردسازی مراحل اجرایی و سیستمی، رفتار کارکنان را به رفتار واحد و در راستای اهداف کلی سازمان تبدیل می‌کند.

اثربخشی رسمیت در تنبیه سازمانی به میزانی اشاره دارد که فرآیندها و رویه‌های اعمال تنبیه طوری طراحی شوند که اعضای سازمان احساس کنند تنبیه عادلانه، قابل پیش‌بینی و مطابق قوانین و سیاست‌های سازمانی است.

منظور از مسئله‌یابی در تنبیه اثربخش، فرآیند شناسایی و حل مسائل کارکنان و فرآیندهای سازمانی است که موجب کاهش عملکرد و کارایی سازمان می‌شود. این مسائل شامل نقص در اجرای وظایف، عدم رعایت استانداردها، کاهش کیفیت خدمات، نارضایتی ارباب‌رجوع، مشکلات ارتباطی و نقص در مدیریت منابع انسانی است.

در تبیین اثربخشی بازدارندگی تنبیه گفته می‌شود که بازدارندگی از تخلفات و رفتارهای نامناسب ابزاری مهم برای ایجاد نظم و انضباط در سازمان است و با اعمال تدابیر مناسب، افراد رفتارهای مطلوب‌تر و هم‌جهت‌تر انجام می‌دهند.

در تبیین بهبود عملکرد فردی گفته می‌شود که تنبیه اثربخش می‌تواند فرد را تحریک کند تا بر کیفیت و عملکرد خود تمرکز بیشتری داشته باشد، زیرا عملکرد فرد مستقیماً با پاداش یا تنبیه مرتبط است. در تبیین بهبود عملکرد سازمان گفته می‌شود که تنبیه سازمانی ابزاری مدیریتی برای تنظیم رفتار کارکنان و تضمین انطباق آنها با استانداردها و اهداف سازمان است و می‌تواند به صورت مثبت یا منفی اعمال شود.

در پایان، پیشنهادی برای مدیران ارائه می‌شود تا از قدرت رهبری خود برای برقراری نظم در محیط کار استفاده کنند: تشریح قوانین و ملزومات و اطلاع‌رسانی در مورد عواقب جدی اعمال خلاف، پاسخ فوری و بدون طرفداری به قانون‌شکنی‌ها، کشف حقیقت و خودداری از

قضایات‌های عجولانه، استفاده از هشدارهای کتبی و شفاهی مناسب به‌جز در موارد قانون‌شکنی بسیار جدی، و اعمال محرمانه هشدارها و مجازات‌ها بدون تهدیدات نسجیده

## References

1. Aathira, T., Rangasami, P., & Narassima, M. S. (2023). Situational analysis and conceptual model development of crimes against women and children. *International Journal of Sustainable Society*, 15(1), 75–95. <https://doi.org/10.1504/ijssoc.2023.128361>
2. Adityarini, C. (2022). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan. *Ulil Albab: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(6), 1430–1439. <https://ulilalbabinstitute.id/index.php/JIM/article/view/357>
3. Akmal, N. (2022). Analisis kemampuan pemecahan masalah matematika ditinjau dari gaya belajar siswa. *Ar-Riyadhiyyat: Journal of Mathematics Education*, 3(1), 10–20.
4. Amalia, A. R. A., & Maupa, H. (2023). The effect of reward and punishment on employee performance with work discipline as intervening variable at PT BPRS Niaga Madani. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, 1(5), 661–672. <https://doi.org/10.47353/ecbis.v1i5.78>
5. Armstrong, M. (2001). *A handbook of human resources management practice* (8th ed.). London: Kogan Page Limited.
6. Asadullah, A. B. M., Juhdi, N. B., Islam, M. N., Ahmed, A. A. A., & Abdullah, A. B. M. (2019). The effect of reinforcement and punishment on employee performance. *ABC Journal of Advanced Research*, 8(2), 47–58. <https://doi.org/10.18034/abcjar.v8i2.87>
7. Asmalah, L., & Yudho, P. (2022). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Nimbustop di Jakarta. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(3), 1497–1504. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i3.2668>
8. Azzahra, G., & Barry, R. R. (2024). The impact of reward and punishment mechanisms on employee performance: The mediating role of work motivation. *JMBI Unsrat (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(2), 1382–1390. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v22i1.617>
9. Bandura, A. (1976). Self-reinforcement: Theoretical and methodological considerations. *Behaviorism*, 4, 135–155. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
10. Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2013). Personnel constraints in public organizations: The impact of reward and punishment on organizational performance. *Public Administration Review*, 73(1), 121–131. <https://doi.org/10.2307/23355445>
11. Chaterchi, N., & Faghihi Pour, J. (2019). Collaboration in the research project designing a human resource management model based on generational differences in the Social Security Organization, with an emphasis on the motivational aspects of employee management. *Social Security Research Institute*. <https://www.sid.ir/paper/952061/fa>
12. Chaterchi, N., & Faghihi Pour, J. (2020). *Cross-generational management in the Social Security Organization*. Tehran: Darolfonoun Publications.
13. Chaterchi, N., & Faghihi Pour, J. (2020). Identifying employee punishment tools with a cross-generational management approach in the Social Security Organization. *Social Security*, 16(1), 13–87. [https://qjo.ssor.ir/article\\_105663.html](https://qjo.ssor.ir/article_105663.html)
14. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(1), 471–482. <https://doi.org/10.2307/258093>
15. Curtis, G., Calabrese, B. R., Molesworth, J., & Hatfield, J. (2023). The effect of punishment and feedback on correcting erroneous behavior. *Journal of Safety Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.09.001>
16. Diawati, P., Noorsyafira, N., & Sugesti, H. (2024). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Padang. *Land Journal*, 5(2), 396–403. <https://doi.org/10.47491/landjournal.v5i2.3668>
17. Dymastara, E. S., & Onsardi, O. (2020). Analisis reward dan punishment terhadap kinerja karyawan PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, 1(2), 160–167. <https://doi.org/10.36085/jems.v1i2.920>
18. Farisi, P., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Humaniora*, 4(1), 15–33.
19. Farizky, M. T., & Hermiati, N. F. (2023). Pengaruh sistem reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan produktivitas kerja sebagai variabel intervening pada PT. Baja Karya Utama Bekasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(4), 3468–3475. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i4.2146>
20. Forbeshu, C. (2023). Pengaruh reward, punishment dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Air Emas, 5(1), 231–240.
21. Frey, E., Adams, G. S., Pfeffer, J., & Belmi, P. (2023). What we (do not) know about punishment across organizational boundaries. *Journal of Management*, 49(1), 196–236. <https://doi.org/10.1177/01492063221106420>

22. Galiya, S., Riflan, N., & Askar, A. (2023). On the problem of human bias in the management of the organization's personnel. *Universitet enbekteri*. [https://doi.org/10.52209/1609-1825\\_2023\\_3\\_373](https://doi.org/10.52209/1609-1825_2023_3_373)
23. Ghiyasi, J., et al. (2006). *A comparative study of public criminal law (Islamic and statutory law)*. Research Institute of Hozeh and Daneshgah.
24. Gligor, D., Kashmiri, S., & Golgeci, I. (2024). The impact of female top management team representation on a firm's supplier orientation and performance. *Production and Operations Management*, 33(12), 2294–2310. <https://doi.org/10.1177/10591478241274>
25. Golduzian, E. (2012). *Essentials of public criminal law* (12th ed.). Tehran: Mizan.
26. Hajji Deh Abadi, M. (2013). *Lecture notes on criminology*. Professor of the Specialized Seminary School of Jurisprudence, Jurisprudence and Judicial Law Group.
27. Herath, T., & Rao, H. R. (2009a). Encouraging information security behaviors in organizations: Role of penalties, pressures and perceived effectiveness. *Decision Support Systems*, 47(2), 154–165. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.02.005>
28. Herath, T., & Rao, H. R. (2009b). Protection motivation and deterrence: A framework for security policy compliance in organizations. *European Journal of Information Systems*, 18(2), 106–125. <https://doi.org/10.1057/ejis.2009.6>
29. Hidayat, T. (2023). Peranan reward dan punishment dalam mengelola sumber daya manusia. *The World of Business Administration Journal*. <https://doi.org/10.37950/wbaj.vi.1667>
30. Johnson, R. E., Chang, C., & Yang, L. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226–245. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463332>
31. Kakhdaei, A., & Fallah Soloukolai, M. (2011). The reward and punishment system for government officials in Islam. *Journal of Islamic Government*, 16(3). <https://sid.ir/paper/487998/fa>
32. Latiep, I. F., Putri, A. R. F., & Aprius, A. (2022). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan CV. Era Mas. *Abstrak*, 5(1), 471–477. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1721>
33. Mohammadi Moghadam, Y., Vahabzadeh, Sh., Taghvi Ghasem Abad, A., & Madani, J. (2015). The relationship between perceived organizational control and fear of punishment with employee internet time wasting in the workplace (case study: Iran Khodro Industrial Group). *Journal of Intelligent Business Management Studies*, 3(12), 21–52. [https://ims.atu.ac.ir/article\\_1962.html](https://ims.atu.ac.ir/article_1962.html)
34. Mohammadi, S. Y. (2022). *Psychology of learning*. Ravan Publications.
35. Mooijman, M., Van Dijk, W. W., Ellemers, N., & Van Dijk, E. (2015). Why leaders punish: A power perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(1), 75
36. Muna, N., & Isnawati, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1119–1130. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652>
37. Nainggolan, K., & Hasibuan, Z. (2024). The influence of implementing the independent learning curriculum on economics learning outcomes of class X students of Dwiwarna Private High School Medan TA 2023/2024. *Journal of Humanities and Social Studies*, 2(03), 1258–1270.
38. Nigusie, G. T., & Getachew, H. (2019). The effect of reward system on employee creativity. *Journal of Higher Education Service Science and Management (JoHESSM)*, 2(1), 1–20.
39. Padmanabhan, K. (2025). *Bridging the gap between punishment and care: An ethnographic study of the Breddon Women's Centre and its relationship to the state* (Doctoral dissertation).
40. Panahai, A. (2018). Ethical implications of using rewards and punishments in child-rearing from an Islamic perspective. *Journal of Applied Ethics Studies*, 14(30), 31–54. <https://doi.org/10.22081/jare.2018.50166.1194>
41. Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis penilaian kinerja, reward, dan punishment terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), 20–32.
42. Putra, R., Lima Krisna, N., & Ali, H. (2021). A review literature employee performance model: Leadership style, compensation and work discipline. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(1), 56–66. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i1>
43. Qamari, N., Ghasemi Pirbaloti, M., Nasr Isfahani, M., & Baqaei Hosseinabadi, M. (2017). Predicting the general health of employees using a reward and punishment system, individual performance, and organizational performance in the Isfahan Gas Company. *Journal of Knowledge and Research in Applied Psychology*, 18(1), 119–126. <https://sid.ir/paper/164036/fa>
44. Sajjadi, S. Y., Hadavi Nejad, M., Ziaaldini, M., & Beheshti Far, M. (2024). A comparative study of the encouragement and punishment of public affairs managers in the Alawi system with other common management systems. *Journal of Human Resource Excellence*, 4(3), 114–141. <https://www.sid.ir/paper/1115933/fa>
45. Sarma, D. R. L., Swarupa, P., & Verma, H. (2024). Investigation into factors influencing employee deviant behaviour in workplace. *Journal of Electrical Systems*, 20(3), 807–813. <https://doi.org/10.52783/jes.3004>

46. Sembiring, M., Sitepu, I. U., & Hutasoit, P. Y. (2021). Pengaruh reward and punishment terhadap disiplin kerja karyawan pada PT Fajar Baru Sukses Kabanjahe. *Jurnal Agroteknosains*, 5(2), 14–23. <http://dx.doi.org/10.36764/ja.v5i2.620>
47. Seungwon, Y., Eun Ji, Y., & Suhee, K. (2021). The effects of performance evaluation on punishment in organisations. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/00208523211043362>
48. Seyedjavadin, S. R. (2021). *Human resource management and employee affairs: A knowledge perspective*.
49. Simmons, L. B. (2010, October 24). The leader's power to discipline. [www.bertlsimmons.com](http://www.bertlsimmons.com)
50. Siponen, M., Pahlila, S., & Mahmood, M. A. (2010). Compliance with information security policies: An empirical investigation. *Computer*, 43(2), 64–71. <https://doi.org/10.1109/MC.2010.35>
51. Skaggs, B. C., Manz, C. C., Lyle, M. C., & Pearce, C. L. (2018). On the folly of punishing A while hoping for A: Exploring punishment in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 812–815. <https://doi.org/10.1002/job.2287>
52. Sober, E. (2014). Mentalism and behaviorism in comparative psychology. In *Comparing behavior*. Psychology Press.
53. Sumadi, S., & Santoso, I. R. (2022). How do work motivation, rewards, and punishments impact employee performance? An approach in Islamic economics. *Ikonomika: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 7(2), 193–208. <http://dx.doi.org/10.24042/febi.v7i2.14509>
54. Vance, A., Siponen, M., & Pahlila, S. (2012). Motivating IS security compliance: Insights from habit and protection motivation theory. *Information & Management*, 49(3–4), 190–198. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.04.002>
55. Yan, H., Hu, X., & Wu, C. H. (2021). When and how can organizational punishment stop unethical pro-organizational behaviors in hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102811. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102811>
56. Yandri, M. S., & Alfian, A. (2024). Assessing how rewards and sanctions shape employee performance at Rocky Plaza Hotel in Padang. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 12(1), 14–24. <https://doi.org/10.26418/ejme.v12i1.75822>