

طراحی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی در سازمان های دولتی

مسعود صالحی: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.
حمید رضایی فر^۱: استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.
محمد محمدی: استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.
حسین حکیم پور: استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

چکیده

امروزه، مسائل مرتبط با تنبیه کارکنان در سازمان های دولتی از جنبه های گوناگونی قابل بررسی است و از اهمیت ویژه ای برخوردار است. تنبیه به عنوان ابزارهای مدیریت منابع انسانی می تواند به شکلی بسیار موثر در بهبود عملکرد و ارتقاء سطح عملکرد کارکنان مؤثر باشند. هدف این تحقیق طراحی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی در سازمان های دولتی می باشد. روش تحقیق، کیفی از نوع تحلیل تم و مشارکت کنندگان این پژوهش ۹ تن از مدیران دستگاه های اجرایی که دارای سابقه اجرایی مدیریتی حداقل ۱۰ سال می باشند، است. همچنین ۳ تن از اساتید دانشگاهی که گرایش تحصیلی آنها رفتار سازمانی و منابع انسانی، روانشناسی، حقوق و جامعه شناسی با مرتبه استادیاری به بالا و سابقه تدریس حداقل ۱۰ سال می باشند، است. تجزیه و تحلیل داده ها، از طریق کدگذاری باز، محوری با استفاده از نرم افزار مکس کیودا نسخه ۲۲ می باشد. یافته های تحقیق دربرگیرنده ۳ تم به نام های اثربخشی نظام تنبیه، اثربخشی ساختار سازمان، اثربخشی بازدارندگی تنبیه و ۱۰ مولفه به نام های اثربخشی اهداف تنبیه، اثربخشی ملاک و معیار تنبیه، اثربخشی زمان و مکان، اثربخشی ساز و کار تنبیه، اثربخشی رسمیت، اثربخشی مسئله یابی، اصلاح و تحول، آموزش، بهبود عملکرد فردی، بهبود عملکرد سازمان و ۱۴۰ شاخص می باشد. طبق یافته های تحقیق چنین نتیجه گیری می شود که تنبیه تنها یکی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی است و نباید به صورت افزایشی و بی رویه به کار گرفته شود. استفاده هوشمندانه از این ابزارها، همراه با رویکردهای انگیزشی و آموزشی، می تواند به تعادل مناسبی در فرآیند مدیریت منابع انسانی سازمان ها منجر شود و در نهایت به بهبود کارایی و عملکرد کلان سازمان های دولتی کمک کند.

کلمات کلیدی: تنبیه، مجازات، تنبیهات سازمانی، اثربخشی رفتار

^۱ نویسنده مسئول: حمید رضایی فر، پست الکترونیکی: h.rezaiefar@iaubir.ac.ir، تلفن: ۰۵۶۳۱۳۱۰

مقدمه

در حال حاضر کارمندان سازمان های دولتی طیف گسترده ای از جامعه ما را تشکیل می دهند 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 می باشد. به زعم گالیا^۱ و همکاران توجه به نیروی انسانی در سازمان ها طی سال های اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان های 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 کرده اند (Galiya et al, ۲۰۲۳). در این میان ارزیابی عملکرد کارکنان برای جلوگیری از پیامدهای مخرب در برابر تخلفات، اهمیت قابل ملاحظه ای دارد. یکی از عکس العمل های مدیران پس از ارزیابی عملکرد نامطلوب کارکنان، تنبیه می باشد (Seungwon et al, ۲۰۲۱).

تأثیر مکانیسم های پاداش و تنبیه بر عملکرد کارکنان موضوع مورد توجه قابل توجهی در مطالعات روانشناسی و مدیریت سازمانی بوده است. بررسی تأثیرات خاص پاداش ها و تنبیه ها بر عملکرد کارکنان در این محیط، بینش های ارزشمندی ارائه می دهد که می تواند به بهبود شیوه های مدیریت منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمانی بینجامد (Yandri & Alfian, ۲۰۲۴). بررسی پیامدهای اجرای استراتژی های پاداش و تنبیه به ویژه برای درک چگونگی تأثیر این ابزارهای انگیزشی بر نیروی کار مرتبط می شود (Forbes, ۲۰۲۳). اعتقاد بر این است که سیستم های پاداش موثر انگیزه کارکنان و رضایت شغلی را افزایش می دهند و منجر به بهبود عملکرد و بهره وری می شوند. برعکس، تصور می شود که اعمال تحریم ها یا مجازات ها از رفتارهای نامطلوب جلوگیری می کند و در نهایت باعث ایجاد یک محیط کاری منظم تر و کارآمدتر می شود (Padmanabhan, ۲۰۲۵). در واقع سیستم های تنبیه یکی از جنبه های حیاتی هر سازمانی است. این سیستم ها می توانند فعالانه درگیر شوند و حس کلی جامعه و مأموریت یک سازمان را تجدید کنند. یک سیستم تنبیه که به درستی مدیریت شود می تواند تأثیر بسیار بالایی بر عملکرد کارکنان ایجاد کند (Putra et al, ۲۰۲۱). سیستم تنبیه و تشویق می تواند افراد را برانگیزد تا راه های مؤثرتری برای انجام کارهای خود را کشف کنند یا می تواند کاملاً از چنین تلاشی جلوگیری کند (Nigusie, Getachew, ۲۰۱۹). در واقع سیستم تنبیه شامل فرآیندها و شیوه هایی است که یک سازمان برای تنبیه کارکنانش مطابق با سهم، مهارت و شایستگی های او انجام می دهد (Johnson et al, ۲۰۱۰).

اما مسئله اینجاست که افرادی که رهبر نیستند (و فقط مدیر هستند و نقش رهبری ندارند)، ترجیح می دهند 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 می دهند. این در حالی است که تحقیقات نشان می دهد چنین رویکردی نه تنها در بلندمدت کارایی ندارد، بلکه ممکن است پیامدهای منفی قابل توجهی برای سازمان به همراه داشته باشد. یافته های مویجمن^۲ و همکاران (۲۰۱۵) به وضوح نشان می دهد 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 می شود که در محیط های سازمانی امروزی که بر خلاقیت، نوآوری و تعهد کارکنان تأکید می شود، استفاده نامناسب از تنبیهات سازمانی به زعم اکمل^۳ (۲۰۲۲) می تواند اثرات معکوسی بر جای بگذارد. مطالعات نشان می دهند که تنبیهات سازمانی وقتی بدون در نظر گرفتن عدالت رویه ای و به صورت مستبدانه اعمال شوند، نه تنها رفتارهای نامطلوب را کاهش نمی دهند، 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، می توانند در حفظ نظم سازمانی مؤثر واقع شوند.

به زعم هیأت های رسیدگی به تخلفات در سازمان های دولتی، تخلفات اداری سالانه حدود هزار پرونده تخلفاتی وجود دارد. این مجازات ها یکی از ابزار های مدیریتی به حساب می آید. 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 مجازات های شفاف، قابل اعمال و تأثیرگذار وجود

^۱ Galiya

^۲ Mooijman

^۳ Akmal

داشته باشد. خلا عدم وجود این مجازات ها باعث می شود تخلفات سازمانی به عنوان نوعی از کار و یا نوعی از راهکار مد نظر کارکنان قرار گیرد. (Hidayat, ۲۰۲۳).

اهمیت بررسی این موضوع از چند جنبه قابل توجه است. از منظر علمی، این پژوهش می تواند به پر کردن شکاف موجود در ادبیات موضوع کمک کند، چرا که بیشتر مطالعات پیشین به بررسی آثار کوتاه مدت تنبیهات پرداخته اند، در حالی که آثار بلندمدت آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از دیدگاه عملی، یافته های این تحقیق می تواند به سازمان ها در طراحی سیستم های انضباطی مؤثرتر کمک کند و از هزینه های ناشی از رفتارهای ضدتولیدی بکاهد. در سطح کلان تر، این پژوهش می تواند به بهبود کیفیت محیط های کاری و افزایش رفاه کارکنان منجر شود، چرا که نشان می دهد چگونه می توان بدون ایجاد فضای خفقان آور، نظم سازمانی را حفظ کرد. همچنین با توجه به تحولات سریعی که در محیط های کاری امروز در جریان است، از جمله افزایش توجه به سلامت روان کارکنان و تأکید بر مدیریت انسان محور، انجام تحقیقاتی که بتواند اثربخشی تنبیهات سازمانی را به دقت بررسی کند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. چنین تحقیقی می تواند به سازمان ها کمک کند تا در عین حفظ نظم و انضباط، فضایی پویا و خلاق برای کارکنان خود فراهم آورند. این موضوع به ویژه در سازمان های دولتی که با چالش های خاص فرهنگی در زمینه مدیریت منابع انسانی روبرو هستند، از اهمیت مضاعفی برخوردار است. بعبارت دیگر به زعم چترچی و فقیهی پور (۱۳۹۹) در سازمان های دولتی، نقش نیروی انسانی نقش محوری بوده و محور فعالیت ها کارکنان می باشند. 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, ۲۰۲۰). با توجه به آنچه گفته شد سؤال این تحقیق این است که طراحی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی در سازمان های دولتی چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت های 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 می گردد (Seyedjavadin, ۲۰۲۱). عملکرد کارکنان، همانگونه که توسط محققان مختلف تعریف شده است، به رفتارها و دستاوردهای ملموسی اشاره دارد که افراد متناسب با نقش های خود در یک شرکت ارائه می دهند. فریسی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) تأکید می کنند که عملکرد شامل نتایج کیفی و کمی است که کارکنان در انجام مسئولیت های خود به دست می آورند. شاخص های عملکرد، همانگونه که دالوالی^۲ و همکاران (۲۰۱۹) بیان کرده اند، شامل کیفیت کار، کمیت کار، رعایت زمانبندی و کار تیمی می شود. در این میان تنبیه سازمانی به باور برخی از محققان بر عملکرد تاثیرگذار است. تنبیه، در چارچوب سازمانی، به عنوان یک اقدام اصلاحی برای رسیدگی به رفتارهایی که از هنجارها یا قوانین تعیین شده منحرف می شوند، عمل می کند. این مورد شامل اعمال پیامدهایی است که زمانی اعمال می شود که اقدامات یک فرد نامناسب یا خلاف استانداردهای سازمانی تشخیص داده شود. تنبیه ابزاری است که انسان ها طی هزاران سال از آن برای تنظیم گروه های اجتماعی خود استفاده کرده اند (Frey et al, ۲۰۲۳). انتظار می رود ارائه پاداش ابزاری انگیزشی برای کارمندان باشد تا بهتر کار کنند. در مقابل، تنبیهاتی برای کارکنانی که استانداردهای کاری را رعایت نمی کنند، به عنوان انگیزه ای برای تغییر رفتار مثبت عمل می کند (Amalia & Maupa, ۲۰۲۳). یک برنامه تنبیه مؤثر ممکن است دارای سه جزء فوری، کوتاه مدت و بلند مدت باشد. این عمل، به معنای شناسایی فوری یک عملکرد خوب است (Armstrong, ۲۰۰۱). تنبیه می تواند به عنوان یک عامل بازدارنده برای کاهش وقوع تخلفات احتمالی آینده (مانند رفتارهای غیراخلاقی) با ارسال سرنخ هایی و نشانه هایی به کارکنان مبنی بر اینکه رفتارهایی که ماهیت غیراخلاقی دارند، مشمول مجازات می شوند، عمل کند (Curtis et al, ۲۰۲۳).

^۱ Farisi

^۲ Dalulaly

چالیرونیسال^۱ و همکاران (۲۰۲۰) بر نیاز به یک سیستم تعریف شده از قوانین و تنبیه برای حفظ نظم در یک سازمان تأکید می کنند. در برخی موقعیت ها، اعمال تنبیه در شکل دهی رفتار کارکنان مؤثرتر واقع می شود، با در نظر گرفتن عواملی مانند زمان بندی، شدت، ثبات، وضوح و غیرشخصی بودن.

شاخص های تنبیه مؤثر، به زعم پراتاما و سوکارنو^۲ (۲۰۲۱) شامل به حداقل رساندن تکرار تخلفات، تناسب شدت تنبیه با تخلف، ارتباط واضح قوانین و اعمال سریع تنبیه پس از تأیید تخلف می شود. کارکردهای تنبیه، همانطور که الدیتیارینی^۳ (۲۰۲۲) 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 می شود. انواع مختلف تنبیه، همانگونه که لاتیپ^۴ و همکاران (۲۰۲۲) دسته بندی کرده اند، شامل تذکرات شفاهی، اخطارهای کتبی، جریمه 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, ۲۰۲۳).

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 مشاهدهای 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, ۲۰۲۴).

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 مؤثر باشند (Yandri & Alfian, ۲۰۲۴).

درخصوص انگیزه به زعم گلیجور^۵ و همکاران (۲۰۲۴) 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^۶ و همکاران (۲۰۲۴) تنبیهات سازمانی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارند (Nainggolan et al, ۲۰۲۴). اگرچه تأثیر آنها در مقایسه با پاداش ها کوچکتر است. به زعم دیویت^۷ و همکاران (۲۰۲۴) 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

^۱ Chalirunnisal

^۲ Pratama & Sukarno

^۳ Aldityarini

^۴ Latiep

^۵ Gligor

^۶ Nainggolan

شود، می تواند انگیزه کارکنان را با اهداف سازمانی هماهنگ سازد (Sumadi & Santoso, ۲۰۲۲). بعبارت دیگر برقراری تعادل اقدامات تنبیهی و پاداش دهنده در سازمان ها اهمیت قابل توجهی بر انگیزه کارکنان دارد (Yudantari & Andarwati, ۲۰۲۳). 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, ۲۰۲۴).

درخصوص چارچوب نظری برای تنبیهات سازمانی گفته می شود که طبق نظریه اسکینر^۱ 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, ۲۰۱۹). طبق نظریه شناخت چامسکی^۲، مدل رفتاری، به عنوان یک علم استاندارد و صحیح محکوم می شود. طبق نظریه یادگیری اجتماعی بندورا^۳ (۱۹۷۶) 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 ها اعتماد دارند، به نمایش بگذارند. با مشاهده رفتار نشان داده شده، سایرین می توانند درک مشخص تری از آنچه رفتار شامل می شود ایجاد کنند و در تکمیل رفتار مورد اشاره با موفقیت بیشتری روبرو شوند (Asadullah et al, ۲۰۱۹). طبق نظریه هگل^۴ 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 ویژگی های طبیعت انسان است، این آزادی به دو صورت می تواند ظهور کند. یک صورت این که انسان آزاد است که هر چه می خواهد 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 می نامد، در این مفهوم اراده آزاد است تا جایی که به عنوان اراده عمومی تحقق پیدا کند، بیان کننده شرایطی است که در آن شرایط افراد با هر اراده دلخواه که دارند می توانند در یک جامعه با یکدیگر زندگی کنند (Ghiyasi et al, ۲۰۰۶). طبق نظریه سودگرایانه، قانون گذار 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 می شود نیست؛ این تئوری به عنوان یک تئوری اخلاقی عمومی نسبت به موضوع اصول اخلاقی تنبیه می باشد (Golduzian, ۲۰۱۲). طبق نظریه سزاگرایانه هدف اصلی تنبیه ایجاد عدالت و بازسازی نظم اخلاقی مختل شده در جامعه از طریق تنبیه کردن است (Ghiyasi et al, ۲۰۰۶).

به زعم سوبر^۵، (۲۰۱۴) با افزودن رویکرد شناختی، پارادوکس یادگیری را می توان 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 می گذارند. بر خلاف اسکینر، روانشناس شناختی به وضوح توضیح می دهد که مغز ما چگونه کار می کند، چگونه ذهن ما کار می کند و چگونه ذهن خود را درک می کنیم. لذا این ایده که تنبیه و پاداش روش های مؤثری برای کنترل رفتار هستند، می تواند شکست بخورد زیرا نه همه کارهای خوب پاداش می گیرند و نه همه اعمال بد تنبیه می شوند.

درخصوص شکاف تحقیقاتی و بیان پیشینه تحقیق می توان گفت تحقیقات انجام شده توسط سجادی و همکاران (۱۴۰۲)، فرای^۶ و همکاران (۲۰۲۳)، اسکاگز^۷ و دیگران (۲۰۱۸)، موجیمین و گراهام^۸ (۲۰۱۸)، موجیمین^۹ و دیگران (۲۰۱۵)، بریور و والکر^{۱۰} (۲۰۱۲)، ونس^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۲) در قالب تحقیقات کیفی بوده است و فقط مؤلفه های تنبیه را بررسی کرده اند و درخصوص تنبیه اثربخش مطالعاتی انجام نشده است. همچنین یان^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۱) به عوامل موثر در جلوگیری از تنبیه پرداخته اند و چترچی و فقیهی

^۱ Skinner

^۲ Chamesky

^۳ Bandura

^۴ Hegel

^۵ Sober

^۶ Frey

^۷ Skaggs

^۸ Mooijman and Geraham

^۹ Mopijman

^{۱۰} Brewer, G. A., & Walker

^{۱۱} Vance

^{۱۲} Yan

پور (۱۳۹۹) فقط ابزارهای تنبیه را بررسی کرده اند. قمری و همکاران (۱۳۹۶) و کدخدایی و فلاح سلوکالایی (۱۳۹۰) نیز نظام تشویق و تنبیه را بررسی کرده اند. محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۴)، آمیلیا و مایپا^۱ (۲۰۲۳) رابطه ی کنترل با تنبیه را بررسی کرده اند. همچنین بررسی تحقیقات خارجی نشان می دهد که تحقیقی که توسط سمبرینگ^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، دامسترا و اونسردی^۳ (۲۰۲۰) انجام شده است با سایر تحقیقات کم و بیش موازی است و نشان می دهد که پاداش و تنبیه تا حدی بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد. از سویی دیگر مطالعه انجام شده توسط آدیتارینی^۴ (۲۰۲۲)، فاریسکی و هرمیاتی^۵ (۲۰۲۳) دریافتند که تنبیه بر عملکرد کارکنان تأثیری ندارد. درخصوص انضباط کاری نیز که محتوای آن شبیه تنبیه می باشد 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^۶ (۲۰۲۲) نشان می دهد انضباط کاری می تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد، در حالی که میون و ایسنوواتی^۷ (۲۰۲۲) دریافتند که انضباط کاری بر عملکرد کارکنان تأثیر نمی گذارد. همچنین هرات و راثو^۸ (۲۰۰۹) دریافتند که هرچه شدت مجازات بیشتر باشد، قصد انطباق کمتر خواهد بود. ولیکن سایپونن^۹ و همکاران (۲۰۱۰) دریافتند که هر چه شدت مجازات بالاتر باشد، انطباق با سیاست های بیشتر است.

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.

روش تحقیق

روش استفاده شده در این پژوهش، روش تحقیق کیفی است. استراتژی مورد استفاده، تحلیل تم می باشد. مشارکت کنندگان این پژوهش ۹ تن از مدیران دستگاه های اجرایی که دارای سابقه اجرایی مدیریتی حداقل ۱۰ سال می باشند، است. همچنین ۳ تن از اساتید دانشگاهی که گرایش تحصیلی آنها رفتار سازمانی و منابع انسانی، روانشناسی، حقوق و جامعه شناسی با مرتبه استادیاری به بالا و سابقه تدریس حداقل ۱۰ سال می باشند، است. روش نمونه گیری از نوع هدفمند و گلوله برفی می باشد. جهت اعتبار داده ها در این تحقیق، ضریب توافق دو کدگذار با ضریب کاپا استفاده شده است. در این تحقیق (۱۵ درصد از اسناد) از مصاحبه هایی که محقق کدگذاری کرده، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته و نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می دهد که ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم افزار اس پی اس مقدار ۰.۷۹۴ بوده است که با توجه به اینکه بیشتر از ۰.۶ است و چون عدد معنادار حاصل شده برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰.۰۵ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید می گردد. در ادامه برخی از سئوالات مصاحبه در قالب پروتکل مصاحبه بدین صورت بوده است که به طور مثال تحقیقات نشان داده است 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 میتواند اثربخش باشد نظر شما در این مورد چیست؟ ملاک و معیار تنبیه در سازمان چه چیزی باشد تا آن تنبیه اثربخش باشد؟ به عنوان مثال نظراتان درخصوص بررسی نقاط قوت و ضعف آیین نامه مربوط به تنبیه در سازمان چیست؟ تحقیقات نشان داده است که زمان بندی تنبیه یا به عبارتی دیگر به هنگام بودن تنبیه در سازمان، باعث اثربخش بودن آن است نظر شما چیست؟ رعایت انضباط تدریجی شامل تذکر شفاهی، کتبی، کاهش حقوق می باشد که ابزار تنبیه در سازمان است نظر شما در این خصوص چیست؟ تحقیقات نشان داده است که در طراحی ساختار سازمانی، انضباط توسط عنصر رسمیت در یک سازمان پایه گذاری می شود؛ به کمک رسمیت است که چگونگی تصویب و اجرای قوانین در یک سازمان تدوین می شود. هر چقدر قوانین و مقررات در یک سازمان بیشتر باشد رسمیت در آن سازمان افزایش می یابد. نظر شما درخصوص

^۱ Amalia & Maupa

^۲ Sembiring

^۳ Dymastara & Onsardi

^۴ Adityarini

^۵ Farizky & Hermiati

^۶ Asmalah & Yudho

^۷ Muna & Isnowati

^۸ Herath and Rao

^۹ Siponen

انطباق مبتنی بر رسمیت اثربخش چیست؟ بازدارندگی اثربخش از جمله مواردی است که باعث می‌گردد تنبیه در سازمان اثربخش باشد. به عنوان مثال هدف از بازدارندگی این است که اصلاح و تحول در سازمان اتفاق بیفتد نظر شما چیست؟ نظر شما در مورد اینکه مسئله یابی در سازمان انجام شود تا مجبور به تنبیه فرد خاطی نشویم چیست؟ نظر شما در مورد آموزش در سازمان چیست تا مجبور به تنبیه فرد خاطی نشویم چیست؟ تجزیه و تحلیل داده‌ها، نیز بر اساس کدگذاری می‌باشد. لازم به ذکر است از نرم افزار مکس کیودا جهت تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

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

جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	رشته	سابقه (سال)	شرح
۱	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	۲۱	خدمات فرهنگی - معاون سازمان
۲	مرد	کارشناسی ارشد	حقوق	۱۵	حقوقی - قضایی
۳	مرد	دکتری	مدیریت	۳۱	نظارتی / ارزیابی / آموزشی
۴	مرد	دکتری	روانشناسی	۱۶	آموزشی و فرهنگی
۵	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۱۴	فرهنگی
۶	مرد	دکتری	علوم تربیتی	۱۷	آموزشی و فرهنگی
۷	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۳۲	تربیتی
۸	مرد	کارشناسی ارشد	علوم سیاسی	۳۶	امنیتی - فرهنگی (وزارت کشور)
۹	مرد	کارشناسی ارشد	تحقیقات آموزشی	۱۹	سازمان استثنایی
۱۰	زن	دکتری	مدیریت آموزشی	۱۵	استادیار دانشگاه
۱۱	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	۱۷	دانشیار دانشگاه
۱۲	زن	دکتری	مدیریت دولتی	۱۳	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 مصاحبه‌شونده با علامت اختصاری R مشخص شده است و اندیس آن نشان از نفر می‌باشد. مثلاً کد R۱۲ به معنای مصاحبه‌شونده ی نفر دوازدهم می‌باشد. جدول ذیل، شیوه ی کدگذاری ادبیات تحقیق و داده‌های مصاحبه را نشان می‌دهد.

جدول (۲) 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, ۲۰۲۲).
تلاش برای تأثیرگذاری بر رفتار با افزودن چیزی ناخوشایند	تنبیه مثبت تلاشی برای تأثیرگذاری بر رفتار با افزودن چیزی ناخوشایند است	
تنبیه بر اساس قانون	مجازات‌هایی را اعمال سازند که قانونی باشد و متناسب با اهمیت قانون شکنی شخص را بترسانند	(Smimons, ۲۰۱۰).
	مرجع اجرای مجازات نظام حقوقی است.	Hajji Deh) (Abadi, ۲۰۱۳).
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, ۲۰۱۸, ۴۰).
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.	R۱۲

شاخص	متن ادبیات تحقیق	متن-کدمصاحبه
حمایت از حقوق انسانی و اقتصادی کارکنان	بعضا اتفاق افتاده که برای اینکه حقوق سایر افراد از نظر انسانی و اقتصادی حفظ بشه در سازمانهای دولتی تنبیه اتفاق می افته. چون اگر این عمل انجام نشه سایرین حقوقشون رعایت نمیشه	R ^{۱۰}
رفع ناهنجاری های محیط کاری	هدف این هست که به هر حال ناهنجاری ها و نافرمی هایی که در سازمان هست برطرف بشه وگرنه خود تنبیه نه عمل جذابی هست نه اینکه سازمان بر مبنای اون فعالیت می کنه	R ^{۹۰}

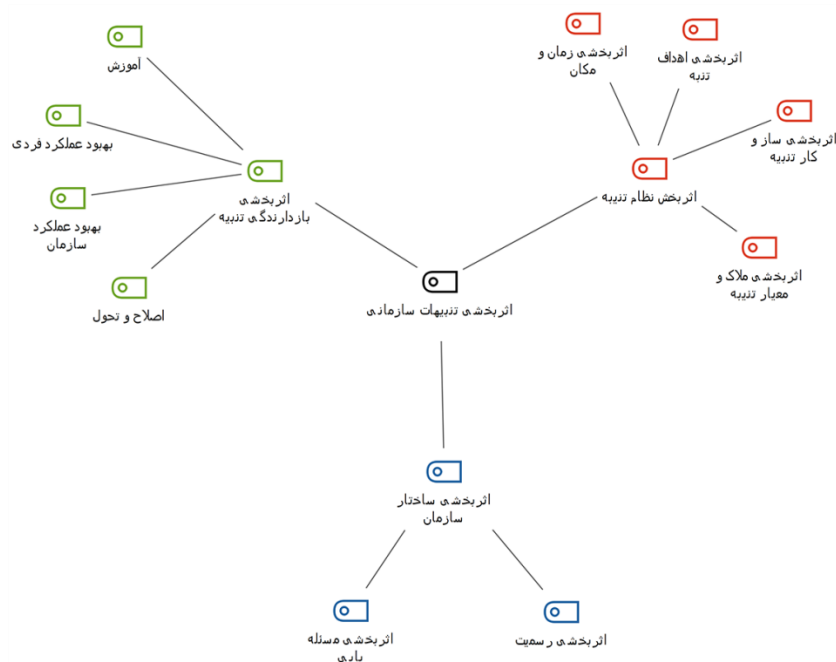
همچنین جدول ذیل مقوله بندی کدهای تحقیق که بر اساس ادغام داده های مستخرج از ادبیات تحقیق و مصاحبه ها می باشد را نشان می دهد.

جدول (۳) مقوله بندی کدهای تحقیق ادغام شده مستخرج از ادبیات تحقیق و مصاحبه ها

تم	مولفه	شاخص
اثربخشی نظام تنبیه	اثربخشی اهداف تنبیه	حفاظت و حراست از منافع سازمان، حمایت از حقوق انسانی و اقتصادی کارکنان، رفع ناهنجاری های محیط کاری، ایجاد محیطی آرام برای کارکنان، بالا بردن کیفیت کار، پیشگیری از وقوع جرم در آینده، تنبیه با رویکرد آینده نگری، جبران خسارت، جبران خسارت مادی، جبران خسارت کیفری، 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 تاثیرگذاری 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
	اثربخشی ملاک 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 و ضعف آیین نامه، شفافیت معیار تنبیه در آیین نامه، قابل درک بودن معیار تنبیه در آیین نامه، در نظر گرفتن فرصت دفاع افراد از چرایی تنبیه، تناسب تنبیه با عمل خاطی، جامع بودن و مانع بودن معیارهای تنبیه، تداوم اقدامات تأدیبی، محرز بودن خطا در فرد خاطی از نظر معیار تنبیه، اعمال بر بزه کار 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 ارزش های سازمانی، تناسب تنبیه با شرح وظایف کارکنان، تأدیب بی طرفانه، استاندارد بودن نوع مدیریت مسئولین، قاطعیت در اجرای تنبیه بر اساس معیارها، محدود کردن احساسات شخصی در اجرای تنبیه، رعایت حفظ کرامت افراد
	اثربخشی 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
	اثربخشی 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 ردف بالاتر، معرفی به هیئت تخلفات اداری، کاهش نمرات ارزیابی عملکرد، اخذ تعهدنامه محرمانه، جایجایی محل کار، افزایش حجم کاری، محول کردن امور غیرجذاب، عدم تفویض اختیار، کاهش فضای کاری، عدم موافقت با مرخصی، استنادسازی موارد خطای فرد، ثبت وقایع مهم مرتبط با تنبیه
اثربخشی ساختار سازمان	اثربخشی 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 بهانه 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
	اثربخشی مسئله یابی	جدی بودن مسئله، بازه زمانی مسئله، تکرار و طبیعت مسئله، 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
اثربخشی بازدارندگی	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 توانمندسازی، کاهش اتلاف هزینه های ناشی از تنبیه، درمان بودن از احساس ناخوشایند تنبیه، اصلاح رفتار و تغییرات در اهداف سازمانی، ایجاد فرهنگ سازمانی متعطف
	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

تم	مؤلفه	شاخص
بهبود عملکرد فردی	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 سازمانی	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 (۱) مدل تحقیق، استخراج شده از داده های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا

بحث و نتیجه گیری

طبق یافته های تحقیق، تعداد ۳ تم اصلی به نام های اثربخشی نظام تنبیه، اثربخشی ساختار سازمان و اثربخشی بازدارندگی تنبیه شناسایی گردید. همچنین ۱۰ مؤلفه به نام های اثربخشی اهداف تنبیه، اثربخشی ملاک و معیار تنبیه، اثربخشی زمان و مکان، اثربخشی ساز و کار تنبیه، اثربخشی رسمیت، اثربخشی مسئله یابی، اصلاح و تحول، آموزش و بهبود عملکرد فردی، بهبود عملکرد سازمان شناسایی گردیده اند.

تم اثربخشی نظام تنبیه شامل اثربخشی اهداف تنبیه، اثربخشی ملاک و معیار تنبیه و اثربخشی زمان و مکان تنبیه می باشد که در تبیین اثربخشی اهداف تنبیه گفته می شود که اثربخشی اهداف تنبیه در یک سازمان همان اقدامات تنبیهی است که به دستیابی به نتایج مطلوب در زمینه های مختلف سازمانی کمک می کند. اهداف تنبیهی معمولاً شامل استفاده از عواقب منفی برای بازدارندگی از رفتارهای نامطلوب یا تشویق تطابق با سیاست ها و استانداردهای سازمانی است. مهم است به یاد داشت که در حالی که تنبیه در برخی موارد می تواند موثر باشد، اما اثربخشی آن به عوامل مختلفی اعم از ماهیت رفتار مورد نظر، شدت و پیوستگی تنبیه، و فرهنگ سازمانی بستگی دارد.

منظور از اثربخشی ملاک و معیارهای تنبیه در این تحقیق یعنی در یک سازمان به توانایی آنها برای تشخیص و اندازه گیری رفتارهای نامطلوب و ارتباط آنها با تنبیه های اعمال شده اشاره دارد. ملاک ها و معیارها در واقع به عنوان ابزارهایی برای سنجش عملکرد و ارزیابی تصمیمات تنبیهی در یک سازمان عمل می کنند. این ملاک ها و معیارها می توانند 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 سیاست های سازمانی تعیین

می‌شوند. همچنین چنانچه تنبیه براساس قوانین سازمان باشد احتمال نارضایتی را کاهش می‌دهد چرا که کارکنان متوجه رعایت عدالت در سازمان خواهند شد. به زعم سیمون^۱ (۲۰۱۰) درخصوص اثربخشی تنبیه، پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها مجازات‌هایی را اعمال سازند که قانونی باشد و متناسب با اهمیت قانون شکنی شخص را بترسانند. همچنین تحقیقات نشان داده است که معیار و ملاک تنبیه بایستی با فرهنگ متناسب باشد. چرا که به زعم کانگر و کانگو^۲ (۱۹۸۸) در فرهنگ سازمانی، کارکنان ارزش‌ها و اخلاق مشترک دارند. این موارد به توسعه روابط بین فردی و محیط کاری آرام با احساس مسئولیت که منجر به هدف کلی سازمان می‌شود کمک می‌کند.

در تبیین اثربخشی زمان و مکان تنبیه گفته می‌شود که منظور از اثربخشی زمان و مکان تنبیه، اهمیت تعیین زمان و مکان مناسب برای اعمال تنبیه و تاثیرگذاری بهینه آنها بر رفتارهای کارکنان است. زمان و مکان تنبیه می‌تواند تأثیر مستقیمی بر نتایج اعمال تنبیه داشته باشند و در نهایت بر توانایی سازمان در کنترل رفتارهای نامطلوب تأثیر گذار باشند.

منظور از ساز و کار تنبیه در سازمان، ابزاری قدرتمند برای مدیریت رفتارهای نامطلوب و ایجاد فرهنگ کاری مناسب است، اما توجه به اصول عدالت، شفافیت و تعامل با کارکنان ضروری است تا اثربخشی آن تضمین شود. برخی از صاحب‌نظران درخصوص ساز و کار تنبیه اثربخش بر این باورند که تنبیه می‌تواند به صورت تعلیق یا تنزل مقام و یا کاهش حقوق نیز باشد. به زعم سیدجوادین (۱۴۰۰) تعلیق نوعی انفصال موقت محسوب می‌شود که ممکن است بین دو روز الی سه هفته و در حالت شدیدش تا یک ماه ادامه یابد. اگر تعلیق مؤثر واقع نشوند و مدیریت خواهان اخراج کامل کارمند متخلف نباشد، تنزل مقام راه حل بعدی است. حقوق در بسیاری از سازمان‌های دولتی نیازمند فرآیند خاصی است که در صورت انجام آن امکانپذیر است؛ در غیر این صورت، مدیر می‌تواند به کاهش حقوق کارکنان متخلف مبادرت ورزد.

در تبیین اثربخشی ساختار سازمان، گفته می‌شود که در طراحی ساختار سازمانی، انضباط سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را در برمی‌گیرد ولی به صورت تخصصی انضباط توسط عنصر رسمیت در یک سازمان پایه‌گذاری می‌شود؛ به کمک رسمیت است که چگونگی تصویب و اجرای قوانین در یک سازمان تدوین می‌شود. هر چقدر قوانین و مقررات در یک سازمان بیشتر باشد رسمیت در آن سازمان افزایش می‌یابد. البته رسمیت به دنبال استاندارد کردن مراحل اجرایی و سیستمی در یک سازمان است تا بتواند به کمک این قوانین رفتار کارکنان یک سازمان را به یک رفتار واحد و در راستای اهداف کلی سازمان درآورد. با بالا بردن رسمیت، رفتار کارکنان سازمان نیز محدود می‌شود.

اثربخشی رسمیت در تنبیه اثربخش در سازمان نیز در این تحقیق به میزانی اشاره دارد که فرایندها و رویه‌های اعمال تنبیه به گونه‌ای طراحی شوند که اعضای سازمان احساس کنند فرآیند تنبیه به صورت عادلانه، قابل پیش‌بینی و مطابق با قوانین و سیاست‌های سازمانی است. در واقع، رسمیت به معنای اعمال تنبیه بر اساس استانداردها و قوانین رسمی سازمان است و این اعمال تنبیه باید با حفظ حقوق و منافع همه اعضای سازمان انجام شود.

منظور از مسئله‌یابی در تنبیه اثربخش در سازمان‌های دولتی نیز فرآیند شناسایی و حل مسائل و ایرادات کارکنان و فرآیندهای سازمانی است که موجب کاهش عملکرد و کارایی سازمانی می‌شود. در این فرآیند، مسائل و ایرادات مختلفی که ممکن است در فرآیندها، رفتارهای کارکنان یا ساختار سازمانی وجود داشته باشد، شناسایی و تحلیل می‌شوند. این مسائل می‌توانند شامل مواردی مانند نقص در اجرای وظایف، عدم رعایت استانداردها و قوانین، کاهش کیفیت خدمات، نارضایتی ارباب رجوع، مشکلات ارتباطی، نقص در مدیریت منابع انسانی و غیره باشد.

در تبیین اثربخشی بازدارندگی تنبیه، گفته می‌شود که بازدارندگی از واکنش‌های غیرانتظامی، تخلفات و رفتارهای نامناسب می‌تواند به عنوان یک ابزار مهم برای ایجاد نظم و انضباط در سازمان‌ها به کار رود. با اعمال تدابیر مناسب بازدارنده، افراد با هم‌فکری هم‌هدف‌مندتر عمل کرده و رفتارهای معمولی‌شونده و مطلوب‌تری انجام دهند.

در تبیین بهبود عملکرد فردی، گفته می‌شود که تنبیه به صورت اثربخش در سازمان‌های دولتی می‌تواند تأثیرات متعددی بر عملکرد فرد داشته باشد. به عنوان مثال وجود سیستم تنبیه اثربخش می‌تواند فرد را تحریک کند تا بر کیفیت و عملکرد خود تمرکز بیشتری داشته باشد. زیرا فرد می‌داند که کیفیت عملکردش می‌تواند مستقیماً به ارتباط با پاداش یا تنبیه در سازمان باشد. در تبیین بهبود

^۱ Smimons

^۲ Conger and Kanungo

عملکرد سازمان، گفته می شود که تنبیه سازمانی یکی از ابزارهای مدیریتی است که برای تنظیم رفتار کارکنان و تضمین انطباق آنها با استانداردها و اهداف سازمانی استفاده می شود. این تنبیه می تواند به صورت مثبت یا منفی اعمال شود.

در پایان پیشنهاداتی ذکر میگردد که جهت استفاده مدیران از قدرت رهبری خویش برای برقرارسازی نظم در محیط کار می باشد از جمله اینکه پیشنهاد می گردد مدیران قوانین و ملزومات را تشریح کنند و مطمئن شوند که کارکنان از عواقب جدی اعمال خلاف خود مطلع شده اند. همچنین آنها باید فوراً بدون هیچ طرفداری از شخصی خاصی به قانون شکنی ها پاسخ دهند. همچنین مدیران به دنبال کشف حقیقت باشند و از قضاوت های عجولانه خودداری نمایند. همچنین پیشنهاد می گردد که به جزء قانون شکنی های خیلی جدی، مدیران به هشدارهای کتبی و شفاهی مناسب متوسل شوند. همچنین هشدارها و مجازات ها را به صورت محرمانه به کار ببرید و از تهدیدات نسجیده خودداری نمایید.

منابع و مأخذ

- ✓ Aathira, T., Rangasami, P., & Narassima, M. S. (۲۰۲۳). Situational analysis and conceptual model development of crimes against women and children. *International Journal of Sustainable Society*, 15(۱), ۷۵-۹۵. doi: ۱۰.۱۵۰۴/ijssoc.۲۰۲۳.۱۲۸۳۶۱
- ✓ Adityarini, C. (۲۰۲۲). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan". *Ulil Albab: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, Vol. ۱ No. ۶, pp. ۱۴۳۰-۱۴۳۹. <https://ulilalbabinstitute.id/index.php/JIM/article/view/۳۵۷>
- ✓ Akmal, N. (۲۰۲۲). Analisis Kemampuan Pemecahan Masalah Matematika Ditinjau Dari Gaya Belajar Siswa. *Ar-Riyadhiyyat: Journal of Mathematics Education*, ۳(۱), ۱۰-۲۰.
- ✓ Amalia, A. R. A., & Maupa, H. (۲۰۲۳). 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)*, ۱(۵), ۶۶۱-۶۷۲. <https://doi.org/۱۰.۴۷۳۵۳/ecbis.v۱i۵.۷۸>
- ✓ Armstrong, M. (۲۰۰۱). *A Handbook of Human Resources Management Practice* (۸th edition). London: Kogan Page Limited. ۲۲. Piccolo RF, Colquitt GA (۲۰۰۶). Transformation leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics. *Acad. Manage. J.*, ۴۹(۲): ۳۲۷- ۳۴۰.
- ✓ Asadullah, A. B. M., Juhdi, N. B., Islam, M. N., Ahmed, A. A. A., & Abdullah, A. B. M. (۲۰۱۹). The effect of reinforcement and punishment on employee performance. *ABC Journal of Advanced Research*, ۸(۲), ۴۷-۵۸. doi: ۱۰.۱۸۰۳۴/abcjar.v۸i۲.۸۷
- ✓ Asmalah, L., & Yudho, P. (۲۰۲۲). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Nimbuspost di Jakarta. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, ۵(۳), ۱۴۹۷-۱۵۰۴. <https://doi.org/۱۰.۳۲۶۷۰/fairvalue.v۵i۳.۲۶۶۸>
- ✓ Azzahra, G., & Barry, R. R. (۲۰۲۴). 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)*, ۱۱(۲), ۱۳۸۲-۱۳۹۰. DOI: ۱۰.۳۴۱۴۹/jmbr.v۲۲i۱.۶۱۷
- ✓ Bandura, A. (۱۹۷۶). Self-reinforcement: Theoretical and methodological considerations. *Behaviorism*, vol. ۴, pp. ۱۳۵-۱۵۵. <https://doi.org/۱۰.۱۰۳۷/۰.۰۳۳-۲۹۵X.۸۴,۲,۱۹۱>
- ✓ Brewer, G. A., & Walker, R. M. (۲۰۱۳). Personnel constraints in public organizations: The impact of reward and punishment on organizational performance. *Public administration review*, ۷۳(۱), ۱۲۱-۱۳۱. <https://۱۰.۲۳۰۷/۲۳۳۵۵۴۴۵>.

- ✓ Chaterchi, N., & Faghihi Pour, J. (۲۰۱۹). 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/۹۵۲۰۶۱/fa>
- ✓ Chaterchi, N., & Faghihi Pour, J. (۲۰۲۰). Cross-generational management in the Social Security Organization. In collaboration with the Iranian Management Association and the Union of Scientific, Technological, Innovation, and Commercialization Associations, Tehran, Darolfonoun Publications, First Edition.
- ✓ Chaterchi, N., & Faghihi Pour, J. (۲۰۲۰). Identifying employee punishment tools with a cross-generational management approach in the Social Security Organization. *Social Security*, ۱۶(۱), ۱۳-۸۷. https://qjo.ssoir.ir/article_۱۰۵۶۶۳.html
- ✓ Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (۱۹۸۸). "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of management review*, ۱۳(۱), ۴۷۱-۴۸۲. <https://doi.org/۱۰.۲۳۰۷/۲۵۸۰۹۳>
- ✓ Curtis, G., Calabrese, Brett, R.C., Molesworth, Julie, Hatfield. (۲۰۲۳). The effect of punishment and feedback on correcting erroneous behavior. *Journal of Safety Research*, <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.jsr.۲۰۲۳.۰۹.۰۰۱>
- ✓ Diawati, P., Noorsyafira, N., & Sugesti, H. (۲۰۲۴). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Kota Padang. *Land Journal*, ۵(۲), ۳۹۶-۴۰۳. <https://doi.org/۱۰.۴۷۴۹۱/landjournal.v۵i۲.۳۶۶۸>
- ✓ Dymastara, E. S., & Onsardi, O. (۲۰۲۰). "Analisis Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara". *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, ۱(۲), ۱۶۰-۱۶۷. <https://doi.org/۱۰.۳۶۰۸۵/jems.v۱i۲.۹۲>
- ✓ Farisi, Motivasi, P., Terhadap, K. S., Irnawati, J., Fahmi, M., Ekonomi, F., Muhammadiyah, U., & Utara, S. (۲۰۲۰). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Humaniora*, ۴(۱), ۱۵-۳۳
- ✓ Farizky, M. T., & Hermiati, N. F. (۲۰۲۳). "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)*, ۴(۴), ۳۴۶۸-۳۴۷۵. <https://doi.org/۱۰.۳۷۳۸۵/msej.v۴i۴.۲۱۴۶>
- ✓ Forbeshu, C. (۲۰۲۳). Pengaruh Reward , Punishment Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Air Emas. ۵(۰۱), ۲۳۱-۲۴۰
- ✓ Frey, E., Adams, G. S., Pfeffer, J., & Belmi, P. (۲۰۲۳). What we (do not) know about punishment across organizational boundaries. *Journal of Management*, ۴۹(۱), ۱۹۶-۲۳۶. <https://doi.org/۱۰.۱۱۷۷/۰۱۴۹۲.۶۳۲۲۱۱.۶۴۲>
- ✓ Galiya, Sansyzbayeva., Riflan, Naverdinov., Askar, Askerov. (۲۰۲۳). On the Problem of Human Bias in the Management of the Organization's Personnel. *Университет еңбектері*, https://doi.org/۱۰.۵۲۲۰۹/۱۶۰۹-۱۸۲۵_۲۰۲۳_۳_۳۷۳

- ✓ Ghiyasi, J., et al. (۲۰۰۶). *A Comparative Study of Public Criminal Law (Islamic and Statutory Law)*. Research Institute of Hozeh and Daneshgah, Qom, Vol. ۱.
- ✓ Gligor, D., Kashmiri, S., & Golgeci, I. (۲۰۲۴). The Impact of Female Top Management Team Representation on a Firm's Supplier Orientation and Performance. *Production and operations management*, ۳۳(۱۲), ۲۲۹۴-۲۳۱۰. <https://doi.org/۱۰.۱۱۷۷/۱۰۵۹۱۴۷۸۲۴۱۲۷۴>
- ✓ Golduzian, E. (۲۰۱۲). *Essentials of Public Criminal Law*. Tehran, Mizan, Twelfth Edition.
- ✓ Hajji Deh Abadi, M. (۲۰۱۳). *Lecture notes on Criminology*, Professor of the Specialized Seminary School of Jurisprudence, Jurisprudence and Judicial Law Group.
- ✓ Herath, T., and Rao, H. R. (۲۰۰۹a) Encouraging information security behaviors in organizations: Role of penalties, pressures and perceived effectiveness, *Decision Support Systems*, ۴۷(۲), ۱۵۴-۱۶۵. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.dss.۲۰۰۹.۰۲.۰۰۵>
- ✓ Herath, T., and Rao, H. R. (۲۰۰۹b) Protection motivation and deterrence: a framework for security policy compliance in organizations, *European Journal of Information Systems*, ۱۸(۲), ۱۰۶-۱۲۵. <https://doi.org/۱۰.۱۰۵۷/ejis.۲۰۰۹.۶>
- ✓ Hidayat, T. (۲۰۲۳). Peranan Reward Dan Punishment Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia. *The World of Business Administration Journal*. <https://doi.org/۱۰.۳۷۹۵۰/wbaj.vi.۱۶۶۷>
- ✓ Johnson, R.E., Chang, C., and Yang, L., (۲۰۱۰). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus, *Academy of Management Review*, ۳۵(۲), ۲۲۶-۲۴۵. <https://doi.org/۱۰.۵۴۶۵/AMR.۲۰۱۰.۴۸۴۶۳۳۳۲>.
- ✓ Kakhdaei, A., & Fallah Soloukolai, M. (۲۰۱۱). The reward and punishment system for government officials in Islam. *Journal of Islamic Government*, ۱۶(۳). SID. <https://sid.ir/paper/۴۸۷۹۹۸/fa>
- ✓ Latiep, I. F., Putri, A. R. F., & Aprius, A. (۲۰۲۲). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Cv . Era Mas Abstrak. ۵(۱), ۴۷۱-۴۷۷. DOI :<https://doi.org/۱۰.۳۷۵۳۱/sejaman.v۵i۱.۱۶۷۴> DOI: <https://doi.org/۱۰.۳۷۵۳۱/sejaman.v۵i۱.۱۶۷۴>
- ✓ Mohammadi, S. Y. (۲۰۲۲). *Psychology of Learning*. Ravan Publications.
- ✓ Mohammadi Moghadam, Y., Vahabzadeh, Sh., Taghvi Ghasem Abad, A., & Madani, J. (۲۰۱۵). 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*, ۳(۱۲), ۲۱-۵۲. https://ims.atu.ac.ir/article_۱۹۶۶.html
- ✓ Mooijman, M., Van Dijk, W. W., Ellemers, N., & Van Dijk, E. (۲۰۱۵). Why leaders punish: A power perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۱۰۹(۱), ۷۵. <https://doi.org/۱۰.۱۰۳۷/pspi.۰۰۰۰.۲۱>
- ✓ Muna, N., & Isnawati, S. (۲۰۲۲). 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/10.30605/jesya.v5i2.602>
- ✓ 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), 1208-1220.
 - ✓ Nigusie, G.T. and Getachew, H., 2019. The effect of reward system on employee creativity. *Journal of Higher Education Service Science and Management (JoHESSM)*, 2(1), 1-20.
 - ✓ Padmanabhan, K. (2020). Bridging the Gap Between Punishment and Care: An Ethnographic Study of the Breddon Women's Centre and its Relationship to the State (Doctoral dissertation).
 - ✓ 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. [jare.2018.00166.1194/10.220.81](https://doi.org/10.1007/s10992-018-9410-2)
 - ✓ 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*, 20(02), 20-32.
 - ✓ 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*, 2(1), 56-66. <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i1>
 - ✓ 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>
 - ✓ 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/1110933/fa>
 - ✓ Sarma, D. R. L., Swarupa, P., & Verma, H. (2024). Investigation into Factors Influencing Employee Deviant Behaviour in Workplace. *Journal of Electrical Systems*, 20(3), 807-812. <https://doi.org/10.52783/jes.3004>
 - ✓ 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/10.30605/ja.v5i2.620>
 - ✓ Seungwon, Yu., Eun, Ji, Yoo., Suhee, Kim. (2021). The effects of performance evaluation on punishment in organisations. *International Review of Administrative Sciences*, doi: 10.1177/00208023211043362
 - ✓ Seyedjavadin, S. R. (2021). Human Resource Management and Employee Affairs: A Knowledge Perspective.
 - ✓ Siponen, M., Pahnla, S., and Mahmood, M.A. (2010) Compliance with information security policies: An empirical investigation, *Computer*, 43, 2, 64-71. <https://doi.org/10.1109/MC.2010.350>
 - ✓ 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>

- ✓ Smimons, L. Bert, "The leader's power to discipline", October 2010, www.bertlsimmons.com
- ✓ Sober, E. (2013). Mentalism and behaviorism in comparative psychology, in *Comparing behavior*, ed: Psychology Press.
- ✓ 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.24042/febi.v7i2.14509>
- ✓ Vance, A., Siponen, M., and 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>
- ✓ 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>
- ✓ Yandri, M. S., & Alfian, A. (2023). 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. DOI: <https://doi.org/10.26418/ejme.v12i1.70822>

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 ^{1*}: 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.

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 14 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

¹ Corresponding author: Hamid Rezaeifar, e-mail: h.rezaeifar@iaubir.ac.ir, phone: 05631310.