



Research Article

Vol. 16, No. 2, 2025, p. 416 - 448



Developing and Validating a Model for Effectiveness of Organizational Punishments

M. Salehi¹, H. Rezaeifar^{2*}, M. Mohammadi³, H. Hakimpour⁴

1- Ph.D. Candidate, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

4- Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

(*- Corresponding Author Email: h.rezaeifar@iaubir.ac.ir)
<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.90138.1614>

Received: 2024/10/06	How to cite this article: Salehi, M.; Rezaeifar, H.; Mohammadi, M., & Hakimpour, H. (2025). Developing and Validating a Model for Effectiveness of Organizational Punishments. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 416-448. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.90138.1614
Revised: 2024/11/24	
Accepted: 2024/11/30	
Available Online: 2024/11/30	

1- INTRODUCTION

Organizations, especially public ones, require maintaining discipline and order to achieve their goals. Organizational punishment is one of the key tools for managing undesirable behaviors of employees. If designed and implemented correctly, this tool can reduce inappropriate behaviors, improve performance, and strengthen organizational culture. However, its effectiveness depends on various factors, such as criteria transparency, fairness in execution, and consideration of short- and long-term consequences. In many public organizations, improper use of punishments

or the lack of well-defined and effective policies may lead to increased deviations and decreased productivity. Therefore, the primary goal of this study is to design and validate a comprehensive and effective model for organizational punishments with a focus on public organizations in Razavi Khorasan Province. This model can help managers and policymakers scientifically and logically reduce deviations and enhance employee performance.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

This study is based on well-known theories and models in management and organizational behavior literature. One of the most driving frameworks, Skinner's theory states that employees' behaviors are influenced by their positive or negative consequences. In this regard, punishment can be a negative consequence leading to changes in employee behavior. The utilitarian theory emphasizes the importance of deterrence in reducing undesirable behaviors, suggesting punishment should be designed to prevent future deviations while compensating for damages. Bandura's social learning theory highlights the impact of modeling behaviors in organizations and emphasizes the importance of direct training and demonstration of appropriate behaviors. Additionally, Kant's theory stresses the necessity of justice in implementing punishments, asserting that no punishment should be administered without adherence to ethical and legal principles. These theoretical frameworks shaped a basis for analyzing this research's data and provided a foundation to design a comprehensive, scientific model for the effectiveness of organizational punishment.

3- METHODOLOGY

This mixed-method study was conducted in two qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, thematic analysis was used to extract concepts and main themes. Qualitative data were collected through interviews with nine executive managers and five university professors specializing in organizational behavior, human resources, psychology, law, and sociology. Sampling in this phase was purposive and snowball-based. In

the quantitative phase, the statistical population consisted of 8,936 public managers in Razavi Khorasan Province. The sample size was determined using Cochran's formula, and a minimum of 368 participants were selected through stratified random sampling. The data collection tool for the quantitative phase was a questionnaire whose validity was confirmed through confirmatory factor analysis, and reliability was assessed with Cronbach's alpha (above 0.7). Data were analyzed using SPSS and AMOS software.

4- RESULTS & DISCUSSION

The study's findings revealed that the effectiveness of organizational punishments is summarized in three main themes and fourteen components. The first theme, the effectiveness of the punishment system, includes the goals of punishment, clear and fair criteria, and appropriate timing for implementing punishments. This theme emphasizes that punishments should be designed and executed aimed at preventing deviations, compensating for damages, and correcting employee behavior. The second theme, the effectiveness of organizational structure, highlights the roles of formalization and problem-solving in the punishment process. Formalization refers to the presence of transparent and law-based guidelines that inform employees about the consequences of undesirable behaviors and help to make fair decisions. Problem-solving involves identifying and analyzing the root causes of violations and proposing preventive measures. The third theme, the deterrent effectiveness of punishment, comprises training, reform, transformation, and improving individual and organizational performance. Training employees about laws and regulations, transparent communication, and offering opportunities for behavioral correction play significant roles in reducing the need for punishments. Furthermore, deterrent mechanisms can reduce costs associated with violations and enhance organizational productivity.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

This study has presented a comprehensive and effective model for organizational punishments, which can significantly reduce deviations, improve individual and organizational performance, and enhance productivity. The results indicate that punishments are effective when based on clear, fair, and proportionate criteria and executed justly. Additionally, continuous training and organizational culture-building can reduce the need for punishments and reinforce positive behaviors. It is recommended that organizations review their punishment guidelines and adopt corrective and educational approaches tailored to their cultural and structural needs to reduce violations. Additional recommendations for increasing the effectiveness of punitive policies in organizations are implementing intelligent monitoring systems, organizing training programs, and enhancing managerial skills in punishment and reward policies.

Keywords: Organizational Punishment, Behavior Effectiveness, Human Resource Management, Deterrence, Organizational Structure, Training.

طراحی و اعتبارسنجی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی

مسعود صالحی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

حمید رضایی فر *

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.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.90138.1614>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

امروزه تنبیهات سازمانی نقش مهمی در حفظ نظم اخلاقی در سازمان ایفا می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که تصمیم برای تنبیه یا بخشش متخلف از هنجار تحت تأثیر عمد بودن تخلف و هویت اخلاقی فرد است. لذا هدف این تحقیق طراحی و اعتبارسنجی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی (مورد مطالعه سازمان‌های دولتی استان خراسان رضوی) می‌باشد. روش تحقیق، از نوع آمیخته است. در بخش کیفی، روش تحقیق از نوع تحلیتم و در بخش کمی، روش تحقیق پیمایشی است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، ۹ تن از مدیران دستگاه‌های اجرایی و اعضای هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری و مسئولین و کارکنان هسته‌های رسیدگی به تخلفات سازمان‌های دولتی هستند که دارای سابقه اجرائی مدیریتی حداقل ۱۰ سال می‌باشند و همچنین ۵ تن از اساتید دانشگاهی که گرایش تحصیلی آن‌ها رفتار سازمانی، منابع انسانی، روانشناسی، حقوق و جامعه‌شناسی با مرتبه استادیاری به بالا و سابقه تدریس حداقل ۱۰ سال می‌باشند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع غیر تصادفی یا هدفمند و گلوله برفی می‌باشد. جامعه آماری بخش کمی، کلیه مدیران دستگاه‌های دولتی استان خراسان رضوی در سال ۱۴۰۲ می‌باشد که تعداد آن‌ها ۸۹۳۶ نفر است. روش نمونه‌گیری در بخش کمی، تصادفی طبقه‌ای است که با توجه به حجم جامعه و جایگذاری در فرمول نمونه‌گیری کوکران، حداقل حجم نمونه به تعداد ۳۶۸ عدد مشخص شد. یافته‌های تحقیق دربرگیرنده ۳ تم به نام‌های اثربخش نظام تنبیه، اثربخشی ساختار سازمان، اثربخشی بازدارندگی تنبیه و ۱۴ مؤلفه و ۱۴۰ شاخص می‌باشد. یافته‌های بخش کمی نشان داده است که مدل به دست آمده از اعتبار لازم برخوردار است.

کلید واژه‌ها: تنبیه، مجازات، تنبیهات سازمانی، اثربخشی رفتار.

h.rezaiefar@iaubir.ac.ir

* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۵

صفحات: ۴۴۸-۴۱۶

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های پویا و پیچیده‌ای که توسط انسان‌ها مدیریت و اجرا می‌شوند، همواره با چالش‌هایی در اجرای فرآیندها و تحقق اهداف خود مواجه هستند. عملکرد کارکنان، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت یا ناکامی سازمان‌ها، همواره تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی قرار دارد. تخطی از وظایف و قوانین سازمانی، چه به‌صورت عمدی و چه غیرعمدی، یکی از چالش‌های مدیریتی است که نیاز به سیاست‌های روشن و سازوکارهای مؤثر برای پیشگیری و اصلاح آن دارد. تنبیه به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریتی، در کنار تشویق، نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتار کارکنان ایفا می‌کند. با این حال، اثربخشی این ابزار به‌شدت وابسته به نحوه اجرا و پیروی از اصول علمی و روان‌شناختی در فرآیند آن است. تحقیقات نشان داده‌اند که استفاده نامناسب و بدون برنامه از تنبیهات می‌تواند نه تنها به بهبود رفتار منجر نشود، بلکه باعث کاهش روحیه کارکنان و کاهش کارایی سازمان شود (Frey et al., 2023). تنبیه اقدامی بازدارنده است که با هدف اصلاح رفتار نادرست و بازگرداندن افراد به مسیر صحیح طراحی می‌شود (seyf, 2023). تنبیه سازمانی نیز به‌عنوان ابزار مدیریتی در دست سازمان است که به دنبال عامل بازدارنده برای کاهش رفتارهای نامطلوب کارکنان در سازمان می‌باشد (Ball et al., 1994). اجرای صحیح و منصفانه این تنبیه می‌تواند نظم و انضباط کاری را افزایش دهد و به نوبه خود به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند (Sugianto et al., 2021)؛ اما در بسیاری از سازمان‌ها، تنبیهات به‌صورت هدفمند و مدون طراحی نشده و اغلب بر اساس برداشت‌های شخصی یا بدون در نظر گرفتن اثرات بلندمدت آن اعمال می‌شوند (Nikolay et al., 2024). به‌عنوان مثال، تحقیقات نیکلای و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که تنبیهاتی که بر بخش‌های خاصی از عملکرد کارکنان تمرکز ندارند یا بدون شفافیت اعمال می‌شوند، نه تنها بازدارنده نیستند، بلکه هزینه‌های اضافی بر سازمان تحمیل می‌کنند. همچنین، بگدول و پوکیاتو (۲۰۲۳) معتقدند که در نظر گرفتن عوامل عاطفی و عدم جدیت در پیگیری موضوع تنبیه، از موانع اثربخشی این سیاست‌ها در بسیاری از سازمان‌ها است. زمانی که تنبیه و تقویت در سازمانی فاقد تأثیر شود، از ابزارهای مدیریتی خارج شده و عملاً به موضوعی بی‌خاصیت تبدیل می‌شود. اکثر مطالعات صورت گرفته پیرامون تنبیه سازمانی نیز یا به شناسایی مؤلفه‌های آن پرداختند (Skaggs et al., 2018؛ Frey et al., 2023)؛ Mooijman & Geraham, 2018) و یا صرفاً ابزارهای تنبیه را بررسی کرده‌اند (Yan et al., 2021)؛ بنابراین به دست آوردن یک الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی در کشور ما با وجود ساختار عظیم سازمان‌های دولتی، میزان تخلفات سازمانی به‌مراتب بالاتر از پرونده‌های ارجاع شده به هیئت‌های رسیدگی به تخلفات است. علاوه بر این با وجود ساختارهای نظارتی

در خصوص رفتار کارکنان چنانچه تنبیهات اثربخش وجود نداشته باشد، هزینه‌های سازمان بشدت بالا خواهد رفت. اینکه چه مجازاتی برای چه تخلفی اعمال گردد و این مجازات بر کدام جنبه زندگی کاری کارکنان اثر خواهد گذاشت، اهمیت بسیار زیادی در سازمان‌های دولتی دارد. اگر مدیران با ابزارهای مدیریتی قادر به پیشگیری و اعمال مجازات‌ها در سطح سازمان خود نباشند باعث خلق و رشد متخلفین کلان خواهد شد و در صورت عدم اثربخشی تنبیهات سازمانی فرصت‌های بسیاری در تحقق اهداف از سازمان‌ها گرفته خواهد شد؛ بنابراین در سازمان‌های دولتی، نیاز به طراحی و اجرای یک الگوی اثربخش برای تنبیهات سازمانی احساس می‌شود که بتواند تخلفات را هدفمند کاهش داده و زمینه ارتقاء عملکرد سازمان را فراهم کند.

لذا هدف این تحقیق طراحی و اعتبار سنجی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی با تمرکز بر سازمان‌های دولتی استان خراسان رضوی است. این الگو می‌تواند به مدیران، سیاست‌گذاران، و ذینفعان سازمانی کمک کند تا از طریق بهره‌گیری از مجازات‌های مؤثر و متناسب، زمینه دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل کرده و با کاهش تخلفات، هزینه‌های اضافی ناشی از رفتارهای نامطلوب را کاهش دهند.

مبانی نظری پژوهش

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد به سنجش عملکرد کارکنان در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی مشخص گفته می‌شود. 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 در جهت جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش تلاش خواهند داشت و این امر نه تنها کارایی کارکنان را موجب خواهد شد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز می‌گردد. از دیرباز مبحث بسیار مهم در ارزیابی عملکرد کارکنان، مبحث پاداش و تنبیه است که معمولاً به‌عنوان مدیریت پاداش در یک سازمان نامیده می‌شود و استفاده از آن در هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان توسط رهبران به اولویت تبدیل می‌شوند (Pramesti et al., 2019).

تنبیه

امروزه سازمان‌ها به‌منظور اداره مطلوب امور خویش نیازمند ایجاد برقراری نظم و انضباط و شناسایی و برخورد با کارکنان خاطی و متخلف هستند که موجب اختلال در محل کار می‌شوند (Dolan & Shuler, 2019)

در برخی از موارد انضباط به معنای اعمال قدرت است که باید انجام پذیرد (Garner, 2012). در واقع تنبیه اقدامی است که در پاسخ به عملکردی انجام می‌شود که با استانداردهای تعیین شده مطابقت ندارد. تنبیه می‌تواند توبیخ، مجازات، کسر تشویقی یا پایان کار باشد. اجرای صحیح و منصفانه تنبیه می‌تواند نظم و انضباط کاری را افزایش دهد که به نوبه خود به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند (Sugianto et al., 2019). ویجا یا (۲۰۲۱) پیشنهاد می‌کند که اگر تنبیه کارکنان با هدف بهبود عملکرد شرکت انجام شود کارکنان نسبت به کار خود احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند.

تنبیه سازمانی

تنبیه کارکنان در سازمان‌ها به‌عنوان یک عامل بازدارنده برای کاهش رفتارهای نامطلوب مانند عدم رعایت قوانین استفاده می‌شود (Bal et al., 1994). در واقع تنبیه به‌عنوان یک ابزار مدیریتی در سازمان‌ها به‌عنوان اعمال یک پیامد منفی برای یک کارمند یا حذف یک پیامد مثبت از آن تعریف می‌شود. (Trevino, 1992).

به‌زعم زوبقی (۲۰۰۶) تنبیهات سازمانی می‌تواند در ترغیب اعضای سازمان به رفتارهای مطلوب سازمانی و جلوگیری از رفتارهای ناپسندی و نادرست، نقش مهمی ایفا کند. از سوی دیگر، تنبیهات سازمانی همچنین می‌توانند به‌عنوان راهکاری برای اصلاح و بهبود عملکرد افراد در سازمان استفاده شوند. معمولاً انواع ابزارهای تنبیهی برای کارکنان خاطی شامل مواردی مثل اخطار کتبی، اخطار شفاهی، تعلیق، تنزل مقال، کاهش و قطع حقوق و اخراج می‌باشد (Seyed Javadin, 2021).

تنبیه اثربخش

به خاطر الزامات قانونی، باید مدیران موارد انضباطی را درک کرده و از عملکرد درست آن اطلاع داشته باشند. انضباط اثربخش باید بر رفتار تمرکز داشته باشد، نه بر شخصیت کارمند؛ زیرا دلیل آن، اصلاح رفتار و عملکرد می‌باشد. انضباط مثبت در ارتباط با عملکرد است، برعکس برخی از افراد معتقدند که این امر فقط بر رفتار مضر تأکید دارد. کارکنان ممکن است در مقابل انضباط‌های غیرمنصفانه از جانب مدیران مقاومت کنند، درحالی‌که اقدامات به کار برده شده در جهت حفظ استانداردهای قانونی تولید، بهره‌وری گروه را تقویت کرده و منجر به افزایش عملکرد و احساس عدالت می‌شود. همچنین در تحقیقات آمده است که اثربخشی تنبیه به میزان موفقیت آن در سرکوب رفتار نامطلوب مربوط می‌شود (Partonia, 2017).

چارچوب نظری برای تنبیهات سازمانی

در خصوص چارچوب نظری برای تنبیهات سازمانی گفته می‌شود که طبق نظریه اسکینر همه رفتارها با رفتار غافلانه شروع می‌شود. مثبت به معنای گسترش یک پیشرفت است. منفی یعنی اخراج یک ارتقا. طبق این فرضیه، نتایج طبیعی ابزارهای شدیدی هستند که سرپرستان می‌توانند برای شکل دادن به رفتار از آنها استفاده کنند. اسکینر متوجه شد که اعمال مثبت یا منفی می‌تواند بر رفتار کارکنان تأثیر بگذارد (Asadullah et al., 2019).

طبق نظریه کانت اگر عدالت و صداقت از بین برود، حیات انسانی دیگر ارزشی نخواهد داشت. بنابراین کانت فقط اعمالی که برای ادای تکلیف انجام می‌گیرد دارای ارزش اخلاقی است و توجه به نتایج و آثاری که برای اجرای مجازات در جامعه مترتب می‌شود، نمی‌تواند موجب مشروعیت مجازات یا اخلاقی بودن آن باشد (Movahed, 2002).

طبق نظریه یادگیری اجتماعی بندورا (۱۹۷۶) 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 آنها اعتماد دارند، به نمایش بگذارند. با مشاهده رفتار نشان داده شده، افراد می‌توانند درک مشخص تری از آنچه رفتار شامل می‌شود ایجاد کنند و در تکمیل رفتار مورد اشاره با موفقیت بیشتری روبرو شوند. همچنین افراد را تشویق کنید تا از شیوه‌های شما تقلید کنند. در نقطه‌ای که افراد از پیگیری رویه‌هایی که سرپرستان تلاش می‌کنند غفلت کنند، باید عواقبی برای انجام آن وجود داشته باشد. این نتایج ممکن است شامل تنبیهات کلامی باشد یا به اندازه مجوزهای رسمی جدی باشد (Asadullah et al., 2019).

طبق نظریه سودگرایانه، برخی از تنبیهات می‌تواند به عنوان جبران خسارت اعمال شود، برخی نیز به عنوان مجرای برای خالی شدن حس انتقام جویانه اعمال می‌شود ولی به اعتقاد پیروان این مکتب این آثار در درجه دوم اهمیت قرار دارند و مهم‌ترین آثار مجازات، همان آثار بازدارندگی آن و تأثیر آن در پایین آمدن میزان جرائم در جامعه می‌باشد (Jalali et al., 2020).

پیشینه تحقیق

جدول ذیل پیشینه تحقیق را در قالب مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد.

جدول (۱): پیشینه تحقیق در مطالعات داخلی و خارجی

نویسنده	سال	موضوع تحقیق	روش	نتیجه تحقیق
سجادی و همکاران	۲۰۲۳	مطالعه تطبیقی تشویق و تنبیه مدیران امور عمومی در نظام علوی با دیگر نظام‌های رایج مدیریتی	مروری اسنادی	یافته‌های شامل مؤلفه‌های تأییدی (پذیرش)، تهذیبی (پیرایش)، توسعه‌ای (پالایش) و تأسیسی (پیدایش) بوده است. موارد شاخص در الگوی پذیرشی، مورد تأیید و باید نسبت به حفظ و تقویت آن‌ها اهتمام داشت، موارد پیرایشی باید ویرایش شوند، همچنین در پالایشی باید مواردی اضافه و گسترش یابد و در الگوی پیدایشی باید روی مواردی تمرکز داشت که وجود نداشته یا فراموش شده‌اند.
چترچی و فقیهی پور	۲۰۱۹	شناسایی ابزارهای تنبیه کارکنان با رویکرد مدیریت بین نسلی	کیفی	در خصوص ابزارهای تنبیه می‌توان ۴ ابزار را در نظر گرفت که عبارتند از ۱- تنبیهات غیرمالي؛ ۲- تنبیهات مالي؛ ۳- پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش؛ ۴- نظام مدون تنبیه.
چترچی و فقیهی پور	۲۰۱۹	شناسایی ابزارهای تنبیه کارکنان با رویکرد مدیریت بین‌نسلی در سازمان تأمین اجتماعی	ترکیبی	یافته‌ها نشان داده است که ابزارهای تنبیه در بین نسل‌های مختلف کارکنان، ابتدا تعداد ۱۵۱۷ کد اولیه (تعداد ۲۳ کد مربوط به نسل اول، ۴۲۳ کد مربوط به نسل دوم، ۶۴۲ کد مربوط به نسل سوم و ۴۲۹ کد مربوط به نسل چهارم) احصا گردید که سپس به تعداد ۱۴۹۴ کد نهایی تقلیل یافت و در قالب ۸ کد دسته‌بندی گردید.
قمی و همکاران	۲۰۱۶	نظام تشویق و تنبیه و ابعاد سلامت عمومی	کمی	یافته‌ها نشان داد که متغیر روابط سازمانی از ابعاد نظام تشویق و تنبیه قادر به پیش‌بینی معنادار سلامت عمومی است و ۴/۷ درصد از واریانس سلامت عمومی را تبیین می‌کند.
محمدی و مقدم همکاران	۲۰۱۴	رابطه کنترل سازمانی ادراک شده و ترس از مجازات با وقت‌گذرانی اینترنتی	کمی	میان ادراک از حضور فیزیکی سرپرست و کنترل سازمانی ادراک شده و همچنین میان ادراک از حضور فیزیکی سرپرست و ترس از مجازات، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.
کدخدایی و فلاح سلوکلاهی	۲۰۱۱	نظام تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی در اسلام	کیفی	در نظام اداری و سازمانی مدیران فرادست باید عملکرد زیرمجموعه خود را مورد کنترل و مراقبت قرار داده و در برابر کارآمدی کارگزاران و کارکنان از عنصر تشویق و در برابر تخلف کارکنان از اهرم تنبیه و مجازات، بهره بگیرند.
آمیلیا و مایا	۲۰۲۳	تأثیر پاداش و تنبیه بر	کمی	نتایج نشان می‌دهد که پاداش‌ها تأثیر معناداری بر انضباط

نویسنده	سال	موضوع تحقیق	روش	نتیجه تحقیق
		عملکرد کارکنان با انضباط کاری		کاری ندارند و همچنین تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان ندارند. از سوی دیگر، تنبیه‌ها به‌طور قابل‌توجهی بر نظم کاری و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد.
فرای و همکاران	۲۰۲۳	آنچه ما (نمی‌دانیم) در مورد مجازات در سراسر مرزهای سازمانی	کیفی	یافته‌های نشان داده است که اگرچه شباهت‌هایی در مجازات در سازمان‌های محدود و بدون مرز وجود دارد، اما مجازات در سازمان‌های بدون مرز شامل بازیگران مختلفی می‌شود که موقعیت‌ها را با روش‌های مختلف تنبیه می‌کنند.
ساراواتی و همکاران	۲۰۲۳	اجرای پاداش و مجازات	کمی	یافته‌ها نشان داده است که پاداش و تنبیه بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، به‌طوری‌که هر چه پاداش و تنبیه بهتر باشد، تعهد سازمانی بهتر یا افزایش می‌یابد.
ایندرووان	۲۰۲۳	تأثیر استرس کاری، پاداش و تنبیه بر تعهد سازمانی با تعارض کاری	کمی	نتایج نشان داده است که پاداش‌ها بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری ندارد. جوایز تأثیر مثبت معناداری بر تعارض کاری ندارند. تنبیه اثر مثبت معناداری بر تعهد سازمانی ندارد. تنبیه تأثیر مثبت معناداری بر تعارض کاری ندارد.
یان و همکاران	۲۰۲۱	چگونه تنبیه سازمانی جلوی رفتارهای غیراخلاقی را بگیرد	کیفی	یافته‌های نشان داده است که درجایی که سطح بالاتری از تنبیه سازمانی و سطح بالاتری از جو خدماتی وجود دارد، کارکنان کمتر احتمال دارد که از نظر اخلاقی درگیر شوند.
اسکاگز و دیگران	۲۰۱۸	بررسی مجازات در سازمان‌ها	کیفی	یافته‌ها نشان داده است که سازمان‌ها اغلب سیستم‌های پاداشی را اجرا می‌کنند که با اهداف سازمانی آن‌ها مخالف است.
موجیمن و گراهام	۲۰۱۸	مجازات ناعادلانه در سازمان‌ها	کیفی	یافته‌های نشان داده است که رهبران وقتی زیردستان مرتکب رفتار نادرست می‌شوند، احتمال بیشتری دارد که به شیوه‌ای ناعادلانه تنبیه کنند، اما سوءرفتار زیردستان نیز ناشی از بخشی از این مجازات‌های ناعادلانه است.
موجیمن و همکاران	۲۰۱۵	چرا رهبران تنبیه می‌کنند: دیدگاه قدرت	کیفی	پیمادهای عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران در مورد اینکه چگونه قدرت آن‌ها می‌تواند تصمیمات تنبیهی آن‌ها را مغرضانه کند و از قضا، اثربخشی آن‌ها را تضعیف کند، ارائه می‌دهد.

روش‌شناسی

روش تحقیق در این پژوهش از نوع آمیخته می‌باشد. روش تحقیق در بخش کیفی از نوع تحلیلی و در بخش کمی، پیمایشی با رویکرد معادلات ساختاری است. مشارکت کنندگان بخش کیفی ۹ تن از مدیران دستگاه‌های اجرایی و اعضای هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری و مسئولین و کارکنان هسته‌های رسیدگی به تخلفات سازمان‌های دولتی که دارای سابقه اجرائی مدیریتی حداقل ۱۰ سال می‌باشند، است. همچنین ۵ تن از اساتید دانشگاهی که گرایش تحصیلی آن‌ها رفتار سازمانی، منابع انسانی، روانشناسی، حقوق و جامعه‌شناسی با مرتبه استادیاری به بالا و سابقه تدریس حداقل ۱۰ سال می‌باشند، است. جامعه آماری بخش کمی، کلیه مدیران دستگاه‌های دولتی استان خراسان رضوی در سال ۱۴۰۲ می‌باشد که تعداد آن‌ها ۸۹۳۶ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه، ابتدا پیش‌نمونه‌گیری از جامعه‌ی آماری به تعداد ۳۰ نفر انجام شد و با توجه به انحراف معیار این پیش‌نمونه (که به مقدار $0/495$ به دست آمد) و با توجه به حجم جامعه و جایگذاری در فرمول نمونه‌گیری تصادفی کوکران، حداقل حجم نمونه به تعداد ۳۶۸ عدد مشخص شد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع هدفمند و گلوله برفی می‌باشد روش نمونه‌گیری در بخش کمی، تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پیمایشی یا میدانی با ابزار پرسشنامه می‌باشد. جهت اعتبار داده‌های کیفی در این تحقیق، ضریب توافق دو کدگذار با ضریب کاپا استفاده شده است. در این تحقیق (۱۵ درصد از اسناد) از مصاحبه‌هایی که محقق کدگذاری کرده، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته و نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می‌دهد که ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم‌افزار اس پی اس مقدار $0/784$ بوده است که با توجه به اینکه بیشتر از $0/6$ است و چون عدد معنادار حاصل شده برای شاخص کاپا کوچک‌تر از $0/05$ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید می‌گردد. اعتبار محتوای پرسشنامه‌های بخش کمی، توسط اساتید راهنما، مشاور مورد تأیید قرار گرفته است. ضمناً از تحلیل عاملی تأییدی برای روایی استفاده گردیده است.

یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال اول تحقیق که الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ وارد فاز اول تحقیق که بخش کیفی می‌باشد شده‌ایم. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد از تحلیلی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مرحله استفاده می‌شود. براون و کلارک (۲۰۰۶) فرایند گام‌به‌گام و جامع ۶

جدول (۲): مقوله‌بندی کدهای تحقیق ادغام شده مستخرج از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها

تم	مؤلفه	شاخص
اثربخشی اهداف تنبیه	اثربخشی اهداف تنبیه	حفاظت و حراست از منافع سازمان
		حمایت از حقوق انسانی و اقتصادی کارکنان
		رفع ناهنجاری‌های محیط کاری
		ایجاد محیطی آرام برای کارکنان
		بالا بردن کیفیت کار
		پیشگیری از وقوع جرم در آینده
		تنبیه با رویکرد آینده‌نگری
		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 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		
اثربخشی ملاک و معیار 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 آیین‌نامه
		شفافیت معیار تنبیه در آیین‌نامه
		قابل درک بودن معیار تنبیه در آیین‌نامه

تم	مؤلفه	شاخص
		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 ارزش‌های 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
جلوگیری از تأخیر در تنبیه		
ضرورت تنبیه بهنگام		
فوریت عمل تأدیبی		
بهانه تراشی کارکنان در صورت عدم تنبیه بهنگام		
ارتباط زمان بندی 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		

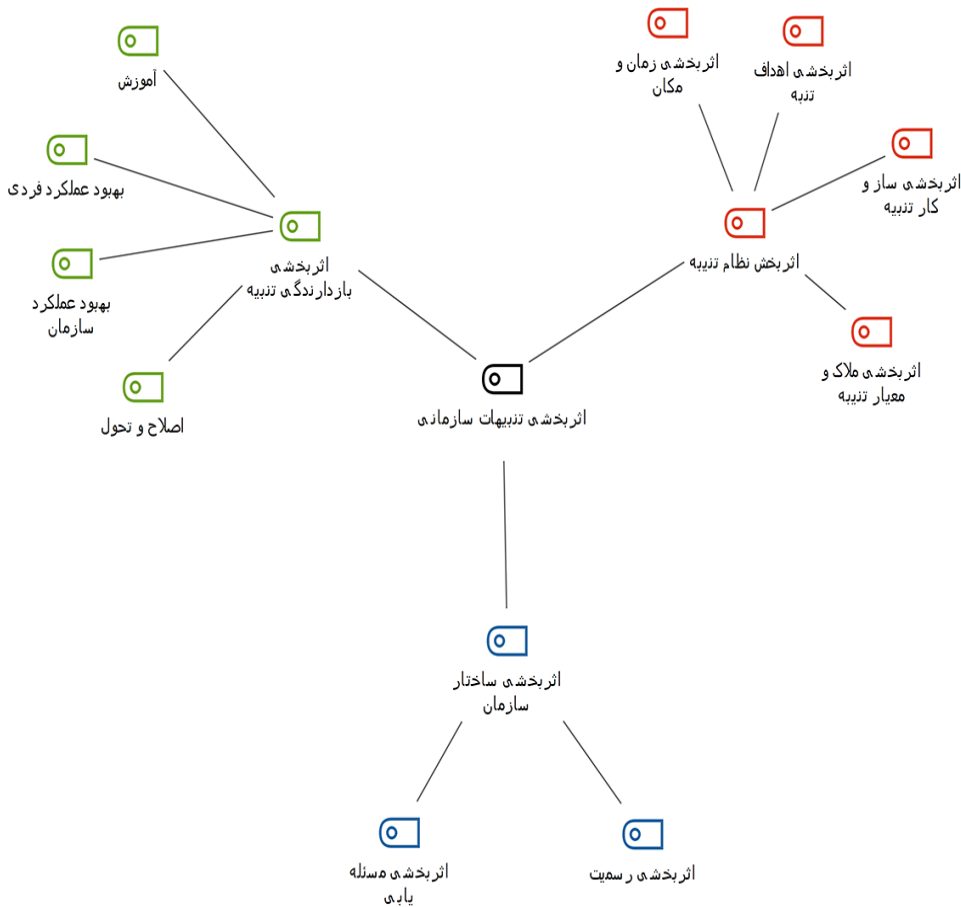
تم	مؤلفه	شاخص
		رعایت زمان اقدامات انضباطی تدریجی در تخلفات جزئی
		اثربخشی سابقه تاریخی اقدامات انضباطی در سازمان
	اثربخشی سازوکار تنبیه	اخطار شفاهی در یک محیط غیررسمی
		شکایت سرپرست از کارمند با تذکر شفاهی
		اخطار کتبی منوط بر تکرار خطا
		تعلیق موقت
		تعلیق سازگار با شدت تخلف
		تنزل مقام
		کاهش حقوق
		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 ردی 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	

تم	مؤلفه	شاخص
اثربخشی رسمیت	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 ساختار سازمان
بازده زمانی مسئله		
تکرار و طبیعت مسئله		
در نظر گرفتن تفاوت نسل ها در تنبیه		
عدم تمرکز روی تفاوت های بین نسل ها		
پیشنهاد راه حل		
آگاهی معجزم از غیر اخلاقی بودن عمل خود		
اهمیت ریشه یابی بروز تخلف		
کشف رفتارهای پر تکرار سازمانی		
آگاه کردن کارکنان از وجود سیستم های نظارتی		
ضرورت بررسی موانع و مشکلات در سازمان		
تأثیر تنبیه در پایین آمدن میزان جرائم در جامعه		
اثربخشی بازدارندگی تنبیه	اصلاح و تحول	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
		درامان بودن از احساس ناخوشایند تنبیه
		اصلاح رفتار و تغییرات در اهداف سازمانی

تم	مؤلفه	شاخص
آموزش		ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف
		آموزش نسل‌های متقابل در سازمان
		آموزش سرپرستان
		تأکید بر رفتارهای مناسب از طریق آموزش
		آموزش و اطلاع‌رسانی مفاد آیین‌نامه انضباطی به کارکنان
		آموزش قوانین و دستورالعمل‌های موجود
		مطالعه روی کارکنان
		لزوم آموزش مستمر
		ارتقاء سطح عملکرد کارکنان
		افزایش تعهد کارکنان به وظایف
بهبود عملکرد فردی		ارتقاء انضباط در محیط کار
		افزایش مسئولیت‌پذیری
		جلوگیری از احساس نا عدالتی
		جلوگیری از عدم رضایت کارکنان
		تهیج 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 مسئولیت‌پذیری		
بهبود عملکرد سازمان		درک تغییرات محیطی و واکنش کارآمد و مؤثر
		تعالی دستور کار و دگرگونی بنیادین
		افزایش بهره‌وری

مرحله‌ای را جهت تحلیلم، ارائه کرده‌اند که شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تشریح و تفسیر متن می‌باشد.

بنابراین محقق جهت آشنایی با داده‌ها ابتدا ادبیات تحقیق را بررسی کرده است و از آنجا که در هر تحقیق، داده‌های کتابخانه‌ای و اسنادی در شکل دادن مدل تحقیق و خط فکری به محقق بسیار کارساز است در این تحقیق نیز محقق در ابتدا ادبیات تحقیق را مورد بررسی قرار داده است و یکسری کدهای اولیه را از آن استخراج کرده است و در ادامه با کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها ادغام کرده است. پس از بررسی ادبیات تحقیق به مصاحبه با خبرگان با استفاده از روش تحلیلتم پرداخته شد. با شروع انجام مصاحبه‌ها و در خلال آن گزاره‌های معنادار و سپس مفاهیم مربوط به آن‌ها مشخص شد و بعد از آن، مفاهیم در مقوله‌ها بسته شدند. مقوله‌بندی، طبقه‌بندی مفاهیم به دست آمده در کدگذاری باز از مصاحبه‌ها در قالب گروه‌هایی از مقوله‌ها و تعیین روابط میان آن‌هاست. دلیل طبقه‌بندی مقوله‌ها در زیرمجموعه یک طبقه، وجود ویژگی‌های مشترک در بین آن‌هاست. نهایتاً بر اساس داده‌های مصاحبه، در بخش کیفی، تعداد ۳ تم اصلی به نام‌های اثربخش نظام تنبیه، اثربخشی ساختار سازمان و اثربخشی بازدارندگی تنبیه شناسایی گردید. همچنین ۱۰ مؤلفه به نام‌های اثربخشی اهداف تنبیه، اثربخشی ملاک و معیار تنبیه، اثربخشی زمان و مکان، اثربخشی سازوکار تنبیه، اثربخشی رسمیت، اثربخشی مسئله‌یابی، اصلاح و تحول، آموزش و بهبود عملکرد فردی، بهبود عملکرد سازمان شناسایی گردیده‌اند (جدول ۲). شکل ۱ نیز مدل کیفی استخراج شده از داده‌های مصاحبه با نرم‌افزار کیفی مکس کیودا را نشان می‌دهد. سپس در ادامه به توضیح هر مؤلفه و نمونه‌ای از استخراجان از مصاحبه‌ها اشاره شده است.



شکل ۱: مدل کیفی تحقیق، استخراج شده از داده‌های مصاحبه با نرم افزار کیفی مکس کیودا

تحلیل کیفی تم اثر بخشی نظام تنبیه

تم اثر بخشی نظام تنبیه شامل اثر بخشی اهداف تنبیه، اثر بخشی ملاک و معیار تنبیه و اثر بخشی زمان و مکان تنبیه می باشد که در ذیل به صورت مفصل به آن اشاره شده است.

تحلیل کیفی اثر بخشی اهداف تنبیه

تحقیقات نشان داده است که اثر بخشی اهداف تنبیه در یک سازمان همان اقدامات تنبیهی است که به دستیابی به نتایج مطلوب در زمینه‌های مختلف سازمانی کمک می کند. اهداف تنبیهی معمولاً شامل

استفاده از عواقب منفی برای بازداري از رفتارهای نامطلوب یا تشویق تطابق با سیاست‌ها و استانداردهای سازمانی است. مهم است به یاد داشت درحالی که تنبیه در برخی موارد می‌تواند مؤثر باشد، اما اثربخشی آن به عوامل مختلفی اعم از ماهیت رفتار موردنظر، شدت و پیوستگی تنبیه، و فرهنگ سازمانی بستگی دارد. یکی از جنبه‌های اثربخشی اهداف تنبیهی قابلیت بازدارندگی رفتار نامطلوب است. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "حمایت از حقوق انسانی و اقتصادی کارکنان" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"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"

تحلیل کیفی اثربخشی ملاک و معیار تنبیه

منظور از اثربخشی ملاک و معیارهای تنبیه در این تحقیق به توانایی سازمان‌ها در تشخیص و اندازه‌گیری رفتارهای نامطلوب و ارتباط آن‌ها با تنبیه‌های اعمال شده اشاره دارد. ملاک‌ها و معیارها در واقع به‌عنوان ابزارهایی برای سنجش عملکرد و ارزیابی تصمیمات تنبیهی در یک سازمان عمل می‌کنند. این ملاک‌ها می‌تواند کمی یا کیفی باشد و بر اساس اهداف و سیاست‌های سازمان در این رابطه به‌عنوان مثال در رابطه به این مؤلفه کد "تنبیه بر اساس قانون" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"البته لازم است در نظر داشت که استفاده از تنبیه همواره باید عادلانه و بر اساس قوانین و مقررات انجام شود تا از سوءاستفاده و ناسنجی‌ها جلوگیری شود."

تحلیل کیفی اثربخشی زمان و مکان تنبیه

منظور از اثربخشی زمان و مکان تنبیه در این تحقیق، اهمیت تعیین زمان و مکان مناسب برای اعمال تنبیه و تأثیرگذاری بهینه آن‌ها بر رفتارهای کارکنان اشاره است. زمان و مکان تنبیه می‌توانند تأثیر مستقیمی بر نتایج اعمال تنبیه داشته باشند و درنهایت بر توانایی سازمان در کنترل رفتارهای نامطلوب تأثیرگذار باشند. همچنین به‌زعم ابوالقاسمی (۲۰۱۲) گاهی عدم اثربخشی مجازات‌ها به میزان مجازات زمان اعمال، مجازات فاصله تا رخداد تخلف یا جرم و حتی نحوه اعمال مجازات‌ها در سازمان بستگی دارد. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد ضرورت تنبیه به‌نگام از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"اگر تشویق را عامل برانگیزاننده و کاملاً انگیزشی مثبت و تنبیه را ضد انگیزشی و عامل بازدارنده می‌دانیم به‌نگام بودن آن از ضروریات است هدف از تنبیه کاهش رفتار نامطلوب است که هم خود فرد

متنبه شود و اطرافیان بازخورد آن را به عینه ببینند چون اصل بهره‌وری و رسیدن به اهداف مهم است توجه بایسته به عنصر زمان بدیهی است."

تحلیل کیفی مقوله اثربخشی سازوکار تنبیه

منظور از سازوکار 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. همچنین شامل روش‌ها و فرآیندهایی که برای اعمال تنبیه در سازمان استفاده می‌شوند، است که منجر به دستیابی به اهداف و نتایج مطلوب در مدیریت رفتارهای نامطلوب و بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند. طبق داده‌های مصاحبه‌ها این سازوکارها باید به گونه‌ای طراحی شوند که عدالت، شفافیت، انطباق با اهداف سازمانی و تشویق به رفتارهای مطلوب را تضمین کنند. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "امکان فراهم آوردن فرصت برای بهبود عملکرد" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"رعایت انضباط تدریجی به‌عنوان یک روش مدیریت و تنبیه در سازمان، امکان فراهم کردن فرصت برای بهبود رفتار کارکنان و جلوگیری از تکرار تخلف‌ها را فراهم می‌سازد. این رویکرد به‌نوعی فرصتی برای کارکنان فراهم می‌کند تا با تصحیح رفتارهای نادرست خود، از تنبیه‌های سنگین‌تری جلوگیری کنند."

تحلیل کیفی تم اثربخشی ساختار سازمان

در این تحقیق اثربخشی ساختار سازمان شامل اثربخشی رسمیت و مسئله‌یابی است که در ذیل به تفکیک در مورد آن توضیح داده شده است.

تحلیل کیفی اثربخشی رسمیت

اثربخشی رسمیت در تنبیه اثربخش در سازمان در این تحقیق به میزانی اشاره دارد که فرایندها و رویه‌های اعمال تنبیه به گونه‌ای طراحی شوند که اعضای سازمان احساس کنند فرآیند تنبیه به‌صورت 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. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "نظارت و کنترل به‌وسیله قانون" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"در سازمان‌های دولتی به عملکرد افراد نظارت میشه البته این کار با توجه به میزان قوانین و مقرراتی که در سازمان هست انجام میشه"

تحلیل کیفی اثربخشی مسئله یابی

منظور از مسئله یابی در تنبیه اثربخش در سازمان در این تحقیق 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 ارباب‌رجوع، مشکلات ارتباطی، نقص در مدیریت منابع انسانی و غیره باشد. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "اهمیت ریشه‌یابی بروز تخلف" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"مسئله مهم در این زمینه ریشه‌یابی بروز تخلف و ارائه راهکارهایی برای جلوگیری از بروز تخلف و پیشگیری از آن می‌باشد، مثلاً در مورد تخلف غیبت در محل کار بایستی علل بروز غیبت بررسی شده و راهکارهای جلوگیری از بروز آن در بین کارکنان جستجو و سپس اجرا گردد تا مجبور به تنبیه به افراد خاطی نشویم"

تحلیل کیفی تم اثربخشی بازدارندگی تنبیه

اثربخشی بازدارندگی تنبیه در این تحقیق شامل اصلاح و تحول، آموزش، بهبود عملکرد فردی و سازمان است که به تفکیک در ذیل توضیح داده شده است.

تحلیل کیفی اصلاح و تحول

مهم‌ترین آثار تنبیه، همان آثار بازدارندگی آن و تأثیر آن در پایین آمدن میزان جرائم در جامعه می‌باشد. در این دیدگاه مجازات با تأثیر سازنده و اصلاح‌کننده خود موجب از بین رفتن گرایش‌های مجرمانه در افراد می‌شود و از این طریق میزان ارتکاب جرم را در جامعه کاهش می‌دهد. تأکید این تئوری بر بعد سازنده‌ی مجازات است نه بعد تهدیدکننده‌ی آن. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "درامان بودن از احساس ناخوشایند تنبیه" از مصاحبه زیر استخراج شده است.

"بازدارندگی باعث می‌شود نیروها از احساس ناخوشایند تنبیه در امان بمانند و کمتر در معرض نارضایتی شغلی، عزت نفس و اعتماد به نفس از بین رفته و خودکارآمدی لگدمال شده قرار گیرند."

تحلیل کیفی آموزش

تحقیقات نشان داده است که آموزش در سازمان به عنوان یک فرایند بسیار اساسی و حیاتی در ارتقای عملکرد و بهبود عملکرد کارکنان محسوب می شود. بهترین روش برای جلوگیری از نیاز به تنبیه فردی، ارائه آموزش های کافی و به موقع به کارکنان است. آموزش های کارآمد و جامع که با نیازها و توانایی های شغلی همخوانی داشته باشند، می توانند به ارتقای دانش، مهارت و رفتارهای کارکنان کمک کنند و نیاز به تنبیه را به حداقل برسانند. بنابراین، سازمان ها باید سرمایه گذاری مناسبی در زمینه آموزش و توسعه کارکنان خود داشته باشند تا با افزایش آگاهی ها و مهارت های کارکنان، نیاز به اقدامات تنبیهی کاهش یابد و به طور کلی عملکرد سازمان بهبود یابد.

به عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "تأکید بر رفتارهای مناسب از طریق آموزش" از مصاحبه زیر استخراج شده است.

"می توان به کارکنان آموزش داد که رفتارها و عملکرد مثبت و استاندارد در سازمان چقدر ارزشمند است و می تواند از تخلف در سازمان جلوگیری کند."

تحلیل کیفی بهبود عملکرد فردی

تنبیه به صورت اثربخش در سازمان های دولتی می تواند تأثیرات متعددی بر عملکرد فرد داشته باشد. به عنوان مثال وجود سیستم تنبیه اثربخش می تواند فرد را تحریک کند تا بر کیفیت و عملکرد خود تمرکز بیشتری داشته باشد. زیرا فرد می داند که کیفیت عملکردش می تواند مستقیماً به ارتباط با پاداش یا تنبیه در سازمان باشد. همچنین اگر سیستم تنبیه اثربخش به درستی طراحی شده باشد، می تواند به فرد تشویق کند تا به رشد و توسعه حرفه ای خود اهمیت بیشتری بدهد.

زیرا اجرای عملکرد برتر ممکن است به پاداش های حرفه ای مانند ارتقاء و پیشرفت شغلی منجر شود.

به عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "افزایش مسئولیت پذیری" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"وجود سیستم تنبیه اثربخش می تواند باعث افزایش مسئولیت پذیری فرد نسبت به اجرای وظایف و مسئولیت هایش شود. زیرا فرد در صورت عدم انجام وظایف به درستی یا رعایت قوانین و مقررات ممکن است مواجه به تنبیه شود."

تحلیل کیفی بهبود عملکرد سازمان

همان‌طور که تحقیقات نشان داده است تنبیه سازمانی یکی از ابزارهای مدیریتی است که برای تنظیم رفتار کارکنان و تضمین انطباق آن‌ها با استانداردها و اهداف سازمانی استفاده می‌شود. این تنبیه می‌تواند به صورت مثبت یا منفی اعمال شود. اگر به صورت اثربخش و منصفانه اجرا شود، می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی را به دنبال داشته باشد.

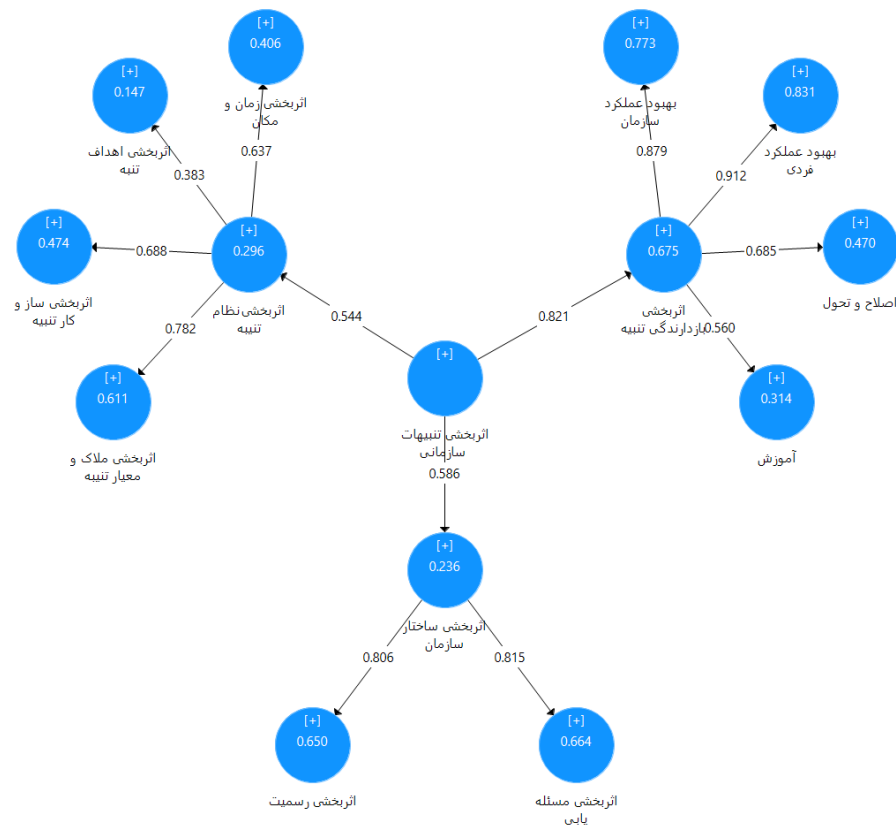
به‌عنوان مثال این کد از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"در سازمان معمولاً افرادی وجود دارند که مسئولیت شرح وظایف خود را نمی‌پذیرند و در این موارد مدیران می‌توانند با استفاده از اقدامات انضباطی مقتضی فضای مناسبی را به وجود آورند و باعث افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان شوند."

در ادامه جهت پاسخ به سؤال دوم تحقیق که اعتبار الگوی اثربخشی تنبیهات سازمانی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ وارد فاز کمی تحقیق شده‌ایم. از آنجاکه مدل اندازه‌گیری تحقیق از نوع انعکاسی می‌باشد. نمودار زیر بار عاملی مدل تحلیل عاملی تأییدی که تکنیکی بر اساس آزمون همگن بودن می‌باشد را نشان می‌دهد.

در مدل تحلیل عاملی برازش یافته، بار عاملی تمامی متغیرها به جز سؤالات ۱۲، ۱۹، ۲۷، ۵۴، ۵۷، ۶۴ و ۶۷ در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تفاوت معنادار با صفر بود و مقدار بار عاملی از ۰.۵ بیشتر می‌باشد لذا در این مرحله سؤالات مذکور حذف شده‌اند.

آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به دست آمده است که همبستگی درونی سؤالات یک متغیر خارج از مدل را نشان می‌دهد. آلفای کرونباخ مطابق با نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۶) باید بالای ۰.۷ باشد. ضریب پایایی ترکیبی باید بزرگ‌تر از ۰.۷ باشد. همچنین جهت آزمون‌های روایی مدل از آزمون میانگین واریانس استخراجی استفاده شده است که این آزمون برای روایی همگرا پیشنهاد شده است و بیان شده است که در هر متغیر AVE باید بزرگ‌تر از ۰.۵ باشد. همچنین جهت سنجش برازش مدل تحقیق، از آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی و روایی متقاطع شاخص اشتراکی استفاده شده است که این آزمون بررسی می‌کند سؤالات هر متغیر با کیفیت مناسبی متغیرهای خود را اندازه می‌گیرد. آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی با سه عدد ۰.۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ سنجیده می‌شود. جدول زیر نتایج روایی، پایایی و برازش مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۲: بار عاملی مدل تحلیل عاملی تأییدی

جدول (۲): نتایج روایی و پایایی

ردیف	مؤلفه‌های تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین استخراجی	واریانس	روایی شاخص اشتراکی	مقاطع
۱.	آموزش	۰.۷۵۲	۰.۸۳۷	۰.۵۱۴	۰.۲۷۵		
۲.	اثربخشی اهداف تنبیه	۰.۸۲۲	۰.۸۴۰	۰.۵۸۳	۰.۱۰۸		
۳.	اثربخشی رسمیت	۰.۷۸۱	۰.۸۳۹	۰.۵۷۴	۰.۲۸۸		
۴.	اثربخشی زمان و مکان	۰.۷۷۶	۰.۷۶۸	۰.۵۶۴	۰.۰۷۸		
۵.	اثربخشی ساختار سازمان	۰.۷۷۳	۰.۷۸۷	۰.۶۵۰	۰.۰۸۹		
۶.	اثربخشی سازوکار تنبیه	۰.۸۶۲	۰.۸۷۰	۰.۵۶۱	۰.۱۵۱		
۷.	اثربخشی مسئله یابی	۰.۷۸۰	۰.۸۳۴	۰.۵۶۲	۰.۲۰۰		

۰.۱۹۵	۰.۵۸۶	۰.۸۷۶	۰.۸۵۱	۸. اثربخشی ملاک و معیار تنبیه
۰.۳۱۸	۰.۵۸۷	۰.۸۶۸	۰.۸۲۴	۹. اصلاح و تحول
۰.۵۹۶	۰.۸۴۹	۰.۹۴۴	۰.۹۱۱	۱۰. بهبود عملکرد سازمان
۰.۶۰۸	۰.۷۱۹	۰.۹۵۸	۰.۹۵۰	۱۱. بهبود عملکرد فردی

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد آلفای کروناخ کلیه متغیرهای تحقیق از ۰.۷ بیشتر می‌باشد. اعداد آزمون روابی متقاطع شاخص اشتراکی نشان داد که کیفیت مدل اندازه‌گیری برای تک تک متغیرها در حد متوسط و قوی است.

بحث و نتیجه

مطالعه حاضر به طراحی و اعتبار بخشی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی پرداخته است. طبق بررسی‌های صورت گرفته تعداد ۳ تم اصلی به نام‌های اثربخشی نظام تنبیه، اثربخشی ساختار سازمان و اثربخشی بازدارندگی تنبیه شناسایی گردید. همچنین ۱۰ مؤلفه به نام‌های اثربخشی اهداف تنبیه، اثربخشی ملاک و معیار تنبیه، اثربخشی زمان و مکان، اثربخشی سازوکار تنبیه، اثربخشی رسمیت، اثربخشی مسئله یابی، اصلاح و تحول، آموزش و بهبود عملکرد فردی، بهبود عملکرد سازمان شناسایی گردیده‌اند. در تبیین اثربخشی اهداف تنبیه، گفته می‌شود که یکی از جنبه‌های اثربخشی اهداف تنبیهی، قابلیت بازدارندگی رفتار نامطلوب است. وقتی کارمندان می‌دانند که عملیات خاصی منجر به عواقب منفی خواهد شد، احتمال انجام آن رفتارها کمتر خواهد بود. این موضوع می‌تواند به حفظ نظم در داخل سازمان و حفظ استانداردهای رفتاری کمک کند. یک تنبیه و تشویق قابلیت این را دارد که در طول دوره حیات آن سازمان اثرگذار باشد، اگرچه مدیرانی در امتداد دوره مختصر و محدود خدمتی و مدیریتی خود اقدام به نوآوری‌ها در راستای تشویق و تنبیه در سازمان خود کردند که در آینده این نوع تشویق و تنبیه‌ها معاوضه شده است.

در تبیین اثربخشی ملاک و معیار تنبیه گفته می‌شود که استفاده از ملاک‌ها و معیارهای صحیح برای تنبیه می‌تواند به بهبود اثربخشی سیاست‌های تنبیهی در سازمان کمک کند. به‌عنوان مثال، اگر ملاک‌ها و معیارها به‌دقت تعیین شوند و با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان و محیط کاری مورد استفاده قرار گیرند و یا نقاط ضعف و قوت آیین‌نامه‌ها به‌دقت بررسی گردد، این موضوع می‌تواند به‌دقت و عدالت تصمیمات در خصوص تنبیه کمک کند و احتمال بروز نارضایتی و اعتراضات از سوی کارکنان را کاهش دهد. در تبیین

اثربخشی زمان و مکان تنبیه گفته می‌شود که گاهی عدم اثربخشی تنبیهات به میزان مجازات‌ها در سازمان بستگی دارد. البته تحقیقات نشان داده است که درست است که زمان عامل مهمی در اثربخشی تنبیه محسوب می‌گردد ولیکن تکرار آن در زمان‌های مختلف می‌تواند مخرب باشد.

نتایج این بخش همسان با نتایج سجادی و همکاران (۲۰۲۳)، فرای و همکاران (۲۰۲۳)، اسکاگز و دیگران (۲۰۱۸)، موجیمین و گراهام (۲۰۱۸)، مارلون (۲۰۱۵)، موجیمین و دیگران (۲۰۱۵)، بریور و والکر (۲۰۱۲)، ونس و همکاران (۲۰۱۲) است که مؤلفه‌های تنبیه را سنجیده‌اند. همچنین در شاخص تعهد، نتایج این بخش همسان با نتایج تحقیق ساراواتی و همکاران (۲۰۲۳) و ایندرووان (۲۰۲۳) است که رابطه تنبیه را با تعهد سازمانی سنجیده‌اند.

در تبیین اثربخشی سازوکار تنبیه گفته می‌شود که تحقیقات نشان داده است که سازوکار تنبیه در سازمان ممکن است شامل الگوهای رفتاری، فرآیندهای قانونی، سیاست‌ها و رویه‌های مشخص برای مدیریت تخلفات و رفتارهای نامطلوب، سیستم‌های گزارش‌دهی و پیگیری تخلفات، و مکانیسم‌های اعمال تنبیه باشد. در تبیین اثربخشی ساختار سازمان گفته می‌شود که طراحان ساختار سازمانی باید به موضوع رسمیت سازمان موردنظر خویش توجه ویژه‌ای نشان دهند. رسمیت موجود در یک سازمان باید متناسب با اهداف آن سازمان باشد، وجود رسمیت در تنبیه به کارکنان احساس اعتماد و انصاف را درون سازمان تقویت می‌کند و باعث می‌شود که کارکنان بدانند در صورت نقض قوانین یا سیاست‌های سازمانی، تنبیه خواهند شد. رسمیت موجود در یک سازمان باید متناسب با اهداف آن سازمان باشد، در سازمان اگر طراحان ساختار سازمان با رسمیت بالا طراحی کنند، در زمان اجرا با بی‌انضباطی شدیدی مواجه خواهند شد.

نتایج تحقیق در این بخش و شاخص کنترل و نظارت همسان با نتایج تحقیق محمدی مقدم و همکاران (۲۰۱۴) می‌باشد که رابطه کنترل سازمانی ادراک شده و ترس از مجازات را سنجیده‌اند.

در تبیین اثربخشی مسئله‌یابی گفته می‌شود که آگاه کردن کارکنان از وجود سیستم‌های نظارتی به‌نوعی می‌تواند در مسئله‌یابی تنبیه، کارساز باشد. به‌عبارت‌دیگر اقدامات خاصی مانند ایجاد سازمان امنیت داده‌ها و سیستم برای نظارت بر استفاده از سیستم‌ها و آگاه کردن کارکنان از وجود سیستم‌ها باعث می‌گردد که به کارکنان اعلام گردد که مجازات برای سوء استفاده‌کنندگان اعمال خواهد شد.

در تبیین اثربخشی بازدارندگی تنبیه گفته می‌شود که بازدارندگی از واکنش‌های غیر انتظامی، تخلفات و رفتارهای نامناسب می‌تواند به‌عنوان 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 اصلاح و تحول گفته می‌شود که اصلاح و تحول در تنبیه اثربخش در سازمان‌های دولتی به مجموعه‌ای از اقدامات و سیاست‌ها اشاره دارد که به‌منظور بهبود فرآیند تنبیه و ایجاد اصلاحات در ساختارها، فرآیندها و رویه‌های مربوط به تنبیه در این سازمان‌ها انجام می‌شود. در خصوص آموزش بیان می‌گردد که طبق تحقیقات به عمل آمده برنامه آموزش معکوس یا متقابل که در آن کارکنان جوان‌تر با کارکنان باتجربه‌تر را در کنار هم قرار می‌دهند تا روی اهداف خاصی از کسب‌وکار به‌ویژه اغلب در موارد مربوط به فناوری کار کنند، به‌سرعت در بسیاری از سازمان‌ها در حال رایج شدن است.

در تبیین بهبود عملکرد فردی به‌زعم مهری و اهلیووالیا (۲۰۱۳) محققان تنبیه سازمانی را به‌عنوان یک مفهوم مهم به‌منظور افزایش انگیزه کاری آن‌ها تلقی می‌کنند. همچنین در تحقیقات آمده است که تنبیهات سازمانی می‌تواند در ترغیب اعضای سازمان به رفتارهای مطلوب سازمانی و جلوگیری از رفتارهای ناپسندی و نادرست، نقش مهمی ایفا می‌کند. نتایج تحقیق در این بخش و در شاخص عدالت همسان با نتایج تحقیق زوقبی (۲۰۰۶) و بال (۱۹۹۳) است که رابطه‌ی تنبیه با عدالت را سنجیده‌اند. نتایج تحقیق در بهبود عملکرد فردی، در راستای تحقیق دونیجا (۲۰۱۶)، آدیتارینی (۲۰۲۲)، فاریسکی و هرمیاتی (۲۰۲۳) است که دریافته‌اند تنبیه بر عملکرد کارکنان تأثیری ندارد لذا تنبیه بایستی اثربخش باشد. در تبیین بهبود عملکرد سازمان گفته می‌شود که اعمال تنبیه‌ها با توجه به قوانین و استانداردهای روشن و عادلانه، می‌تواند این احساس را به کارکنان القا کند.

لذا تحقیق حاضر به ارائه الگوی جامعی از تنبیهات اثربخش در سازمان پرداخته است. با توجه به اثرات روانی و هزینه‌های بلندمدت ناشی از اجرای تنبیه‌ها، تحقیق حاضر به جای بررسی صرف ابزارهای تنبیه و یا بررسی اثربخشی چند ابزار خاص، به ارائه الگوی تنبیهات اثربخش و بررسی اعتباران در سازمان پرداخته است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد سیاست‌های تنبیهی خود را بهینه کنند تا علاوه بر کاهش تخلفات، زمینه بهبود عملکرد کارکنان و کاهش هزینه‌های سازمانی را فراهم کند.

در انتها پیشنهادهای زیر به‌منظور اثربخشی تنبیهات سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان می‌گردد. به‌منظور جلوگیری از تنبیهات سازمانی و برقراری نظم و انضباط اداری، سازمان به مدیری نیاز دارد که خود الگوی نظم و انضباط باشد؛ مدیری که بخواهد سازمانش از بی‌نظمی به دور بماند و نظم و انضباط در محیط کار حاکم باشد باید خود نمونه یک انسان منضبط باشد.

همچنین برای بهبود فرآیند مجازات و تنبیه در سازمان‌های دولتی می‌توان به توسعه سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد، ارتقاء فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و اعتماد، و ارتقاء مهارت‌های مدیران در اداره این فرآیند اشاره کرد.

همچنین پیشنهاد می‌شود اجرای سیاست‌ها و قوانین شفاف و قابل فهم برای همه اعضای سازمان انجام شود که این موضوع می‌تواند به افزایش انصاف در فرآیند تنبیه و مجازات کمک کند.

از آنجایی که حفظ و نظم انضباط در محل کار در سازمان‌های دولتی و ایجاد یک محیط امن و آرام هم برای کارکنان و هم برای مدیران یک امر بسیار ضروری به شمار می‌رود پیشنهاد می‌گردد آموزش‌های لازم در این زمینه صورت پذیرد و با کنترل خشم و با استفاده از اقدامات انضباطی اثربخش و گفتگوهای سازنده با کارمند به او این فرصت را بدهند تا خطای خود را جبران نماید.

References

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>

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. DOI:[10.18034/abcjar.v8i2.87](https://doi.org/10.18034/abcjar.v8i2.87)

Ball, G. A.; Trevino, L. K., & Sims, Jr, H. P. (1994) Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship, *Academy of Management Journal*, 37(1): 299-322.

Bandura, A. (1976) "Self-reinforcement: Theoretical and methodological considerations," *Behaviorism*, 4: pp. 135-155. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

Bugdol, M., & Puciato, D. (2023). Punishment of employees—its causes, types, and consequences, as well as factors determining punishment for poor quality. *International Journal of Contemporary Management*. doi: 10.2478/ijcm-2023-0008

Chaterchi, N., & Faqhipour, J. (2019). Identifying the means of punishing employees with an intergenerational management approach in the social security organization. *Social security*, 16(1), 13-87. https://qjo.ssor.ir/article_105663.html

Chaterchi, N., & Faqhipour, J. (2018). Cooperation in the research project of designing a model of human resources management based on the difference of generations in the social security organization) with an emphasis on the motivational aspects of employee management (Higher Institute of Social Security Research), <https://www.sid.ir/paper/952061/fa>

Chaterchi, N., & Faqhipour, J. (2019). *Intergenerational management in the social security organization. In cooperation with the Iranian Management Association and the Union of Scientific, Technological, Innovation and Commercialization Associations*, 1 ed, Tehran: Dar al-Funun

Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad, *Public Personnel Management*. 36(4), pp. 349–369. <https://doi.org/10.1177/009102600703600405>

Fornell, C., & Larcker, D. (1981); “Evaluating Structural Equation Modeling with Unobserved Variables and Measurement Error”; *Journal of Marketing Research*, 18(1),39-50.

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>

Garner, E. (2012). *Effective Discipline: How to manage discipline at work*. New York: Eric Garner & Ventus Publishing Aps.

Ghomi, N.; Qasemi Pirbaluti, M.; Esfahani, N., & Baqaei Hossein Abadi, M. (2016). Predicting the general health of employees using the incentive and punishment system, individual performance and organizational performance in

Isfahan Shahr Gas Company. *Knowledge and Research in Applied Psychology*, 18(1), 119-126. <https://sid.ir/paper/164036/fa>

Houwelingen, G. V.; Van, Dijke, M.; Hoogervorst, N.; Meijs, L., & De Cremer, D. (2022). Two Sides of the Same Coin: Punishment and Forgiveness in Organizational Contexts. *Frontiers in Psychology*, doi: 10.3389/fpsyg.2022.908021

Indrawan, M. I. (2023). The Influence of Work Stress, Rewards and Punishments on Organizational Commitment with Work Conflict as an Intervening Variable in the Department of Public Works and Spatial Planning in Binjai City. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 2(3), 381-396. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v2i3.1326>

Jalali, N.; Gholamidon, H., & Goldouzian, I. (2020). Structuring social-criminal justice by institutionalizing the semi-liberty system. *Ethical researches*, 39(10), 59-80

Khairandish, M.; Bakhshandeh, S., & Shabani, S. (2017). Meta-analysis of studies on the difference of work values in different generations of human resources, 7(2), 67-92 https://obs.sinaweb.net/article_32523.html

Kadkhodaei, A. A., & Fallah Soluklaei, M. (2011). Persian title: The system of encouraging and punishing government officials in Islam (Arabic title: Nizam al-Tarhib wa al-Tarhib for the obligations of government officials in Islam). *Islamic Government*, 16(3), SID. <https://sid.ir/paper/487998/fa>

Merhi, M. I., & Ahluwalia, P. (2013). Information Security Policies Compliance: The Role of Organizational Punishment. In *AMCIS*.

Mohammadi Moghadam, Y.; Wahabzadeh, SH.; Taqvi Qasimabad, A. H., & Mandari, Javad. (2014). The relationship between perceived organizational control and fear of punishment, with employees' internet time in the workplace (case study: Iran Khodro Industrial Group. *Smart Business Management Studies*. 3(12), 21-52, https://ims.atu.ac.ir/article_1962.html

Mooijman, M., & Graham, J. (2018). Unjust punishment in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 38, 95-106.

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. <https://doi.org/10.1037/pspi0000021>

Movahed, M. A. (2002). *In the air of justice and justice*, 1 ed. Tehran: Karnameh.

Nikolay, N.; Deryuga.; Artem, N., & Deryuga, M. (2024). Administrative and Penal Issues of the Efficiency of Administrative Punishments. *Administrativnoe pravo i process*. doi: 10.18572/2071-1166-2024-3-7-11

Pramesti, R. A.; Sambul, S. A., & Rumawas, W. (2019). “Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading”. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 9(1), 57-63. <https://doi.org/10.35797/jab.v9.i1.57-63>

Saif, A, A. (2020). *Modern educational psychology*, Tehran: Doran.

Sajjadi, S, Y.; Hadoinejad, M.; Ziaaldini, M., & Beheshti Far, M. (2023). A comparative study of encouraging and punishing public affairs managers in the Alavi system with other common management systems. *Excellence of Human Resources*. 4(3), 114-141 <https://www.sid.ir/paper/1115933/fa>

Saraswati, S.; Mustafa, H., & Farida, U. (2023). Implementation of reward and punishment on the performance of asn and non asn at the regional secretariat of luwu utara district. *Point of View Research Economic Development*, 4(1), 1-5.

Seyed Javadin, S. R. (2021). *Human Resource Management and Employee Affairs*. Negah Danesh.

Septiana, R. I., & Adinata, U, V, S. (2022). Employee work discipline: the effect of reward and punishment. doi: 10.55208/jebe .v16i2.304

Shimon, L., & Randall, S. (2015). *Management of staff affairs and human resources*, 9 ed, Tehran, presidential public administration training center.

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>

Skinner, B. F. (2014). Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis, 3: BF Skinner Foundation.

Sugianto, A., Firdaus, M. A., Rinda, R. T., & Maulana, H. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Astra Otoparts Tbk. Divisi Adiwira Plastik. Manager: *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 493-500. <https://doi.org/10.32832/manager.v4i4.6045>

Trevino, L. K. (1992) The social effects of punishment in organizations: a justice perspective, *Academy of Management Review*, 17(4), 647-676.

Wang, X.; Wang, C.; Yi, T., & Li, W. (2022). Understanding the deterrence effect of punishment for marine information security policies non-compliance. *Journal of Ocean Engineering and Science*. <https://doi.org/10.1016/j.joes.2022.06.001>

Wijaya, L. F. (2021). Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *JIEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen*, 1(2), 1-11 <https://doi.org/10.24929/missy.v2i2.1681>

Wang, X.; Wang, CH.; Tianyu, Yi., & Wen-li, Li. (2022). Understanding the deterrence effect of punishment for marine information security policies. <https://doi.org/10.1016/j.joes.2022.06.001>

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>