

## انضباط تعالی بخش کارکنان: رویکردی اسلامی به مفهوم انضباط در سازمان

میثم لطیفی\*

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۳/۰۵

چکیده

دریافت مفهومی دقیق و نزدیک به آموزه‌های اسلامی از انضباط کارکنان بر اساس مبانی معرفت‌شناسی و هستی‌شناسی و کشف ابعاد و اصول حاکم بر نظام انضباطی اسلامی، مسئله‌ای است که در این پژوهش بدان پرداخته شده است. در این مقاله با رویکردی کیفی و با استفاده از روش گونه‌شناسی و روش تدبیر در آیات قرآن کریم، ضمن احصاء گونه‌های نظری موجود انضباط کارکنان، گونه‌ای نو و مبتنی بر دیدگاه اسلامی با عنوان انضباط تعالی بخش کارکنان، از دل ۲۱۵۰ آیه و ۴۱۵۰ مضمون مرتبط با آن‌ها، مفهوم‌پردازی شده است. انضباط تعالی بخش کارکنان، در عرض رویکرد سنتی، تدریجی و مثبت به انضباط کارکنان، منبعث از مبانی معرفت‌شناسی و هستی‌شناسی اسلامی و ساخت یافته بر اساس ۹۵ اصل در ابعاد رهبری، ایمان و اخلاق، افراد، تربیت، قانون و مقررات، نظام تشویق و تنبیه، فرهنگ و جامعه است. انضباط تعالی بخش کارکنان بر مقولاتی همچون فطری بودن تمایل انسان به نظم و انضباط، وجود نظم و غایت‌مداری در عالم هستی و همنوایی نظام‌های قانون‌گذاری (تشریع) با قانون خلقت و فطرت تأکید داشته و رهبری و مدیریت الهی را ضامن ایجاد انضباط در فضایی مبتنی بر آموزش و تربیت، محبت و برادری در روابط بین افراد، سازمان‌ها و جامعه می‌داند. در نگاه اسلامی دنیا فقط محل حسابرسی و تشویق و تنبیه افکار، گفتار و اعمال افراد نیست و همه آن‌ها به‌دقت در نظام حسابرسی و معاقبه الهی در جهان آخرت بررسی خواهند شد.

واژگان کلیدی

انضباط کارکنان، مفهوم‌سازی، انضباط تعالی بخش کارکنان، انضباط تدریجی، انضباط مثبت، مدیریت اسلامی، نظریه‌پردازی

## مقدمه

آخرین وصیتی که از امیرالمؤمنین (ع) - به فرزندان خود و هرآنکه وصیت ایشان به او می‌رسد - در تاریخ ثبت شده، توصیه به تقوا و نظم در امور بوده است.<sup>۱</sup> در اولین مواجهه عمیق با این وصیت، برخی نکات و سؤالات به ذهن متبادر می‌شوند؛ اینکه مسئله نظم در کنار برخی مسائل دیگر، چقدر مهم است که حضرت در آخرین ساعات عمر خویش همگان را به آن امر فرموده‌اند؟ اینکه رابطه تقوی و نظم در کنار هم چیست؟ اینکه مراد حضرت (ع) از نظم در امور یعنی چه؟ و نظایر آن. هم ایشان در نامه ۵۳ «نهج البلاغه» که به مالک اشتر نوشته‌اند، او را با عباراتی این چنین سفارش به رعایت نظم می‌کنند: «از عجله در مورد کارهایی که وقتشان نرسیده، یا سستی در کارهایی که امکان عمل آن فراهم شده، یا لجاجت در اموری که مبهم است، یا سستی در کارها هنگامی که واضح و روشن است، بر حذر باش! و هر امری را در جای خویش و هر کاری را به موقع خود انجام بده»<sup>۲</sup> در نظر حضرت علی (ع) رجوع به قرآن کریم راه حل است و نظم و انتظام را باید در لایه‌لای آیات نورانی آن جستجو کرد. آنجا که امیرمؤمنان (ع) می‌فرمایند: آگاه باشید که آگاهی از آینده، خبر از گذشته، داری درد (نادانی و گمراهی) و نظم و ترتیب زندگی روزمره شما در قرآن است.<sup>۳</sup>

در نگاه اسلامی، نظم و انضباط حول رهبری بصیر و در گرو پیروی از رهبرانی الهی است. پیامبر اکرم (ص) فرمود: از حاکمان الهی اطاعت کنید و گوش به فرمان باشید! زیرا اطاعت از رهبری مایه نظم در امت اسلامی است.<sup>۴</sup> تبلور رهبران الهی در اهل بیت (ع) است؛ از همین رو، فاطمه زهرا (س) فرمود: پیروی از ما «اهل بیت»، نظام امت و رهبری ما، عامل وحدت و جهاد، مایه عزت و سربلندی اسلام است<sup>۵</sup> و در نظر علی (ع) امامت، موجب نظم و هماهنگی مردم و اطاعت، موجب عظمت رهبری است.<sup>۶</sup>

چنین روایات و دستوراتی که در دین مبین اسلام بر آنها تأکید فراوانی صورت گرفته است محقق را امیدوار کرد تا بتواند با در این عرصه گذاشته و به بررسی و تتبع بپردازد. با بررسی بیشتر مشخص شد که اگرچه به حسب ظاهر، پیامون تقوی مطالب زیادی به رشته تحریر در آمده است، اما درخصوص نظم و انضباط، چنین حرکتی ولو در ظاهر و حتی در سطح نظری نیز کمتر به چشم می‌خورد این در حالی است که

بی‌نظمی و بی‌انضباطی در جامعه و سازمان و در رفتارهای فردی بی‌داد می‌کند. کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، عدم رعایت مسائل انضباطی در محیط کاری، کاهش وجدان کاری و فاصله گرفتن از ارزش‌های اخلاقی، رجحان منافع شخصی بر منافع عمومی، کندی انجام کار، عدم رعایت حقوق شهروندان و مراجعان و نظایر آن، شواهدی بر این ادعا هستند (گزارش توجیهی و متن لایحه خدمات کشوری، ۱۳۸۴، صص ۴۷-۵۱). این موضوع در برهه‌هایی از تاریخ اداره عمومی کشور، از چنان اهمیتی برخوردار شد که حتی سالی با عنوان سال وجدان کاری و انضباط اجتماعی نام‌گذاری و در این خصوص همایش‌های علمی نیز برگزار شد (مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، ۱۳۷۷). همچنین بر اساس متن نهایی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ فرد ایرانی باید ده ویژگی داشته باشد که یکی از آن‌ها انضباط است، انضباطی که در آن بر مولفه‌هایی همچون نظم در زندگی، برنامه‌ریزی شخصی، رعایت سلسله‌مراتب سازمانی و اطاعت از رهبری تأکید می‌شود (شاهچراغ، ۱۳۸۸).

از طرف دیگر، در بررسی‌های صورت گرفته مشخص شد که مبحث انضباط کارکنان یکی از مسائل مورد توجه بسیاری از دانشمندان معاصر مدیریت بوده است (Grote, 2006; Franklin and Pagan, 2006 and Fitch and Ravlin, 2004).

پژوهش پیش رو، در سطح فلسفه منابع انسانی<sup>۷</sup>، بدون پرداختن به مباحث کاربردی و عملیاتی انضباط در سازمان‌ها، فقط درصدد تبیین مفهوم انضباط کارکنان است. از این رو، در ادامه ضمن بیان رویکردهای گوناگون به انضباط کارکنان در دانش مدیریت و علوم اجتماعی، گونه‌های متفاوت انضباط کارکنان صورت‌بندی شده و در نهایت، بر اساس آموزه‌های قرآنی، مبانی انضباط کارکنان و اصول حاکم بر آن، با هدف طراحی الگویی اسلامی از انضباط تبیین خواهد شد.

#### ۱. مفهوم انضباط کارکنان در مدیریت

واژه لاتین مترادف با انضباط، از لحاظ لفظی از ریشه «discipline» و به معنای شاگرد و مرید است، در اصطلاح گاه به معنای ریاضت<sup>۸</sup> و تنبیه سخت<sup>۹</sup> و گاه به معنای آموزش

و نظام آموزشی و گاه مترادف انضباط در مدرسه به کار می‌رود (Cornelius, 1999). اما از لحاظ اصطلاحی، آن‌چنان‌که فایول در اصول چهارده‌گانه گفته است، انضباط به معنای اطاعت<sup>۱۱</sup> و تعهد<sup>۱۲</sup> ناشی از توافق کتبی، شفاهی و روان‌شناختی مدیر در نقش رهبر با کارکنان و نظم به معنای اینکه هرکس و هرچیز در سازمان، جایی دارد و در جای مناسب خود قرار گیرد، است (Shafritz and Ott, 2001, pp.49-50). رضاییان، ۱۳۸۱، ص ۴۶). صاحب‌نظران (سعادت، ۱۳۸۲، ص ۳۰۷ و سیدجوادین، ۱۳۸۳، ص ۳۷۷)، در تبیین تلقی‌های موجود از انضباط، سه تعریف را ارائه داده‌اند:

الف. قدرت تنبیه کارکنان خاطی که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان از طریق آن کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیر پا می‌گذارند، تنبیه نمود.

ب. رفتار منظم و مرتب برآمده از جوّ و شرایط خاص سازمان که کارکنان را ملزم می‌کند تا رفتاری معقول و مقبول و در چارچوب قوانین و مقررات در پیش گیرند.

ج. ابزاری در دست سرپرست برای وادار کردن کارکنان به اصلاح رفتار نامطلوب و اتخاذ رفتاری مناسب و مطابق با استانداردهای وضع‌شده در سازمان.

همچنین، دیسنزو و رابینز انضباط را به معنای وضعیتی در سازمان می‌دانند که در آن کارکنان خود بر اساس استانداردها و مقررات پذیرفته‌شده رفتاری، عمل کنند. در این حالت، اگر افرادی بخواهند خلاف مقررات عمل کنند، باید تنبیه<sup>۱۳</sup> شوند. عدم حضور به موقع در محیط کار، غیبت، رفتار نامناسب در محیط کار و در خارج از محیط کار، تقلب و خیانت در امانت<sup>۱۴</sup> از این قبیل‌اند. در نظر ایشان اقدامات انضباطی باید اولاً جنبه اصلاحی داشته باشد تا تنبیهی؛ ثانیاً باید به صورت تدریجی باشد؛ و ثالثاً باید از قاعده بخاری داغ تبعیت کند (Decenzo and Robbins, 2005, pp.478-485).

همچنین، انضباط در سه سطح فردی، تیمی و مدیریتی قابل تحلیل است. خودانضباطی<sup>۱۵</sup> و خودکنترلی، مفاهیمی برآمده از ارزش‌های فردی، مهارت‌ها، آموخته‌ها و میزان قوت شخصیت افرادند. انضباط تیمی<sup>۱۶</sup> بر اساس وابستگی‌های دوجانبه و اعتماد و احترام در تیم به وجود می‌آید. انضباط مدیریتی<sup>۱۷</sup> وقتی معنا می‌یابد که افراد تیم نسبت به رهبر تیم مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند. در این صورت رهبر، هدایت‌کننده و مسئول رفتار افراد تیم خواهد بود (Cornelius, 1999, pp.178-179).

با بررسی‌های صورت گرفته مشخص شد که اولین تحقیقات سازمان یافته درباره رویکردهای انضباطی، توسط پالاردی و مودری صورت گرفته است. ایشان معتقدند انضباط [به طور خاص انضباط در مدرسه و کلاس درس] به گونه‌های متفاوت تعریف شده است. تعریف ایشان با پاسخ به سه سؤال شکل می‌گیرد: معلمان چه می‌کنند تا از مشکلات رفتاری جلوگیری کنند؟ وقتی مشکل به وجود آمد، چه می‌کنند؟ برای جلوگیری از تکرار چه می‌کنند؟ ایشان در پاسخ به سؤالات مذکور، چهار جواب را که برآمده از چهار رویکرد مختلف است، بیان می‌کنند: آسان گیر<sup>۱۷</sup>؛ استبدادی<sup>۱۸</sup>؛ رفتاری<sup>۱۹</sup> و شناختی<sup>۲۰</sup> (Palardy and Mudrey, 1973).

فنلی (۱۹۹۸) معتقد است مدیران در انتخاب رویکردهای خود به انضباط کارکنان لزوماً مختار نیستند بلکه عواملی همچون ماهیت صنعت، بازار کار، بازار محصول، قوت اتحادیه‌های کارگری، ارزش‌های اجتماعی و قوانین کار در آن مؤثر هستند؛ از همین رو، تقسیم‌بندی سبک‌های مدیریتی به الگوهای سخت و نرم و یا X و Y به سبب تقلیل گرایی مفرط، قدرت تبیین شرایط حاکم و وظائف مدیران را در اقدامات انضباطی ندارند. به هر حال، این تقسیم‌بندی‌های اولیه و بسیط از الگوها می‌توانند نقطه آغازی برای ایجاد گونه‌شناسی از انضباط (با استفاده از استعاره‌های نام حیوانات) باشد.

فنلی با استفاده از دو جان‌مایه سبک مدیریت و نوع اقدام مدیران، چهار رویکرد به مفهوم انضباط کارکنان را به شرح شکل ۱ معرفی نموده است. در نظر فنلی، مدیران گاه در مواجهه با تخلف کارکنان همچون شیری غران، با کمترین ملاحظه و البته بر اساس قانون با افراد متخلف برخورد می‌کنند. در این تلقی از انضباط، مدیر با سبک مدیریت سخت و با اقدامی شایسته (منطبق با قانون) عمل می‌نماید. البته مدیرانی هم هستند که دارای سبک مدیریتی سخت بوده، از قانون تبعیت نمی‌کنند و بی‌محابا با متخلفان برخورد می‌کنند. در نظر فنلی این افراد مثل دسته بوفالوها عمل می‌کنند که گاه به صورت پیش‌بینی نشده‌ای حمله‌ور شده و همه چیز را از بین می‌برند. در مقابل، برخی مدیران به ظاهر منعطف، با متخلفان هیچ برخوردی ندارند و یا اساساً قدرت قانون‌گذاری ندارند؛ ایشان چشم‌های خود را بر همه چیز بسته‌اند و متخلفان را به حال خود رها کرده‌اند. چنین مدیرانی به گورخرها تشبیه شده‌اند [که اتمامی جز علف خود

ندارند]. نوع چهارم رویکرد مدیران به مفهوم انضباط، بر اساس سبک مدیریتی نرم و البته با عملکردی مناسب و شایسته است. این مدیران همچون فیل آرام و البته مقتدرند. ایشان فرصت اصلاح را به دیگران می‌دهند و مرحله به مرحله ولی استوار حرکت می‌کنند (Fenely, 1998).

سبک مدیریت			
نرم	سخت		
اصلاحی (فیل) برخورد در مراحل گوناگون، حداقل برخورد و قاعده‌مند	تنبیهی (شیر) برخورد در کمترین مراحل ممکن، برخورد شدید و قاعده‌مند	۱.۴	انجام
بی‌خیالی (گودخر) ناتوان در ایجاد قانون و استاندارد، مسامحه با قانون‌شکنان	خودسرانه (بوفالو) مدیریت دم‌دمی، انتظارناپذیر با تهدیدات شتابزده	۱.۵	

شکل ۱. گونه‌شناسی انضباط کارکنان (Fenely, 1998)

طبقه‌بندی فنلی از رویکردهای مدیران به انضباط، بسیار شبیه آن چیزی است که پالاردی و مودری (۱۹۷۳) به آن اشاره کرده‌اند. بر اساس طبقه‌بندی ایشان انضباط تساهلی همان انضباط گورخری، انضباط استبدادی همان انضباط بوفالویی، انضباط رفتاری همان انضباط شیری و انضباط شناختی همان انضباط فیلی است.

با بررسی‌های صورت گرفته مشخص شد که سه تلقی رویکرد پیشینی<sup>۲۱</sup>، رویکرد تدریجی<sup>۲۲</sup> و رویکرد مثبت<sup>۲۳</sup> از انضباط به منزله رویکردهای عمده به انضباط طرح شده‌اند که بیشتر مورد توجه محققان قرار گرفته‌اند (Johnson, 2005).

رویکرد پیشینی به انضباط کارکنان، بر قدرت و تنبیه تأکید دارد. در این سیستم، مدیریت هرگاه تخلف از خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و قوانین را از کارکنان مشاهده نماید، به برخورد مستقیم با آن می‌پردازد. بر اساس این رویکرد، انضباط به مفهوم تنبیه مشخص، در قبال فعل خلاف برای حفظ سنن گذشته در سازمان و حفظ قدرت است. در این رویکرد، برخورد و تنبیه مبتنی بر سیستمی الهام‌شده از بالا<sup>۲۴</sup> است که در آن به‌طور علی

و معلولی، خطا بی درنگ منجر به تنبیه می‌شود. مفروض این رویکرد، بر این پایه استوار است که رفتار نامناسب گذشته، دلالتی بر امکان بروز رفتار آن‌چنانی در آینده است و برای محدود ساختن امکان بروز چنین رفتاری و کاهش احتمال بروز آن در آینده، تنبیه اعمال می‌شود. در اعمال تنبیه به مواردی همچون عزت نفس و حق اعتراض به رویه دادرسی توجه نمی‌شود. در این رویکرد، فرد بر اساس دستورالعمل‌های مکتوب و بدون انعطاف و یا دخالت مدیریت، تنبیه می‌شود. بدین ترتیب، مدیر از خود اختیاری ندارد بلکه صرفاً مجری قانون تلقی می‌شود و در چارچوب از پیش تعیین شده، عمل می‌نماید. این رویکرد همان‌گونه که مک‌گریگور بیان نموده است، بر نظریه X مبتنی است. بر این اساس، مدیران معتقدند که کارکنان باید تحت فشار و زور قرار گیرند تا کار کنند؛ در این رویکرد، مفهومی به نام حقوق کارکنان معنا ندارد؛ هدف کنترل است و سازوکار تشویق و تنبیه در آن، مشوق‌های مادی و برخورد‌های شدیدند. این رویکرد که تا حد زیادی ظالمانه و یک‌طرفانه به نظر می‌رسد، تا حدی که به دلیل اعتراضات اتحادیه‌های کارگری و مشکلات تأمین نیروی کار در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ میلادی مطرود واقع شد و با رویکرد جدیدتری با عنوان رویکرد پیش‌برنده و تدریجی جایگزین گردید.

رویکرد تدریجی که رویکردی به‌روزر است، در اندک زمانی جایگزین رویکرد سنتی شد. در این رویکرد، واژه تنبیه فیزیکی توسط واژگانی همچون تدریج<sup>۲۵</sup>، رأی به‌طریق حکمیت<sup>۲۶</sup>، حل تعارض<sup>۲۷</sup> و رویه مطالبه حق<sup>۲۸</sup> جایگزین شد. در این رویکرد، به احساسات و عواطف مدیر و سرپرست در اداره امور کارکنان، خط‌مشی‌های دولت در امور اتحادیه‌ها و روابط کار، و بحث‌های مرتبط با عدالت، توجه جامع و عقلانی‌تری صورت گرفت. این رویکرد به دنبال تنبیه افراد خاطی بود، لکن تنبیه زمانی صورت می‌گیرد که مشخصاً قوانین و منشور اخلاقی سازمان نادیده گرفته شود و میزان تنبیه در حدی است که در تعارض آشکار با قوانین حمایتی حکومت نباشد. در این رویکرد، به افراد خاطی<sup>۲۹</sup> فرصت داده می‌شود تا رفتار نامناسب خود را به تدریج تصحیح نمایند. اگر فرد به رفتار نامناسب خود ادامه دهد، میزان تنبیه افزایش می‌یابد (Lasseter, 2002). مفروض‌های این رویکرد عبارت‌اند از اینکه اولاً باید فرد خاطی از

عمل نامناسب خود آگاه شود؛ لذا باید نوعی تنبه و تذکار اولیه به او ارائه شود و ثانیاً اینکه در صورتی که به فرد طی سه یا چهار گام فرصت داده شود، او توانایی تغییر رفتار و عادت خود را دارد.

در رویکرد تدریجی به انضباط کارکنان، زمان به مثابه ظرفیتی برای اصلاح تخلف، مد نظر قرار می‌گیرد؛ معمولاً در اولین بار که فرد خاطی قوانین سازمانی را نادیده می‌گیرد، فقط تذکر شفاهی دریافت می‌کند. در صورتی که رفتار خود را ادامه دهد، شرایط برای او سخت‌تر می‌شود؛ بدین نحو که تذکر کتبی و یا حتی تعلیق در انتظار او خواهد بود. رویکرد تدریجی در انضباط کارکنان معمول‌ترین شیوه اقدام انضباطی است که در آن مجموعه‌ای از اقدامات مداخله‌ای متناوب از طرف مدیر، برای اصلاح رفتار نامناسب صورت می‌گیرد. فرصت اصلاح در سیستم انضباطی تدریجی معمولاً سه تا پنج گام دارد که معمول‌ترین آن چهار مرحله‌ای است. البته از چنین رویکردی عمدتاً در خصوص خطاهای کوچک<sup>۳۰</sup> استفاده می‌شود و در صورتی که قانون‌شکنی جدی باشد،<sup>۳۱</sup> مراحل مذکور کاهش یافته و گاه حذف می‌شوند. مراحل چهارگانه انضباط تدریجی شامل اخطار شفاهی<sup>۳۲</sup>، اخطار کتبی<sup>۳۳</sup>، تعلیق<sup>۳۴</sup> و اخراج<sup>۳۵</sup> است (Gomez and Luis and Balkin and Cardy, 2001, pp.472-473).

تنبيه در بسیاری از موارد، مشوق کارکنان به رفتار صحیح نیست بلکه فقط عاملی است که فرد را از تنبيه‌کننده، ترسانده و یا به وی بدبین می‌سازد. چنین تأکیدی بر تنبيه، بیشتر کارکنان را نسبت به سرپرست، بدبین می‌سازد تا اینکه رفتار آنها را اصلاح کند. برای جلوگیری از چنین پیامدی برخی سازمان‌ها از انضباط مثبت استفاده می‌کنند. در رویکرد مثبت به انضباط کارکنان، همانند رویکرد تدریجی گام‌های مذکور مرحله به مرحله طی می‌شوند لکن اقدام تنبيهی با جلسات مشاوره بین کارمند و سرپرست جایگزین می‌شود. این جلسات با هدف آگاهی فرد از گذشته خود و تلاش برای اصلاح رفتار نادرست وی برگزار می‌شود. در این رویکرد به جای متهم کردن فرد، تلاش می‌شود در یک فضای همکاری و مساعدت، مشکل حل شود. در این رویکرد نقش سرپرست از حاکم به مشاور تغییر می‌یابد. چنین موضوعی نیازمند آموزش دقیق سرپرستان است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که طی دهه‌های اخیر در بخش



خصوصی و بخش دولتی نظام انضباطی مثبت کارکنان کاربرد زیادی پیدا کرده است. این رویکرد بر سه رکن اساسی تأکید دارد؛ اعتماد بین مدیر و کارمند؛ ارتباط باز بین مدیر و کارمند و مشارکت کارمند در فراگرد انضباطی. در این رویکرد کارکنان، افرادی خواهند بود که از آن‌ها به عنوان مدیران بدون مدیر یاد می‌شود (Dumaine, 1993).

دیک گروت پیشنهاد داده است که نظام انضباطی مثبت می‌تواند تغییر عادت (توان بخشی)<sup>۳۶</sup> را جایگزین تنبیه نماید. بر این اساس، بهترین نظام انضباطی، نظامی است که در آن هیچ‌گونه تنبیه و اقدام انضباطی وجود نداشته باشد. بر این اساس، باید حرکت در چارچوب‌های از پیش تعیین شده در رویکرد تدریجی که توان مدیریت را می‌گیرد، به تقویت توانایی مدیریت در مشاوره و مربی‌گری در جهت بهبود عملکرد، تغییر یابد (Grote, 2006, pp.125-127).

انضباط مثبت همانند انضباط تدریجی، معمولاً به صورت مرحله‌ای تعریف می‌شود. در نمونه چهار مرحله‌ای، فراگرد انضباطی با اولین جلسه مشاوره بین کارمند و سرپرست شروع شده و با راه حل شفاهی<sup>۳۷</sup> که مورد پذیرش دو طرف است، به پایان می‌رسد. اگر این راه حل به نتیجه نرسد، دوباره جلسه‌ای با حضور کارمند و سرپرست برگزار شده و علل تکرار رفتار ناصحیح بررسی می‌شود و سرانجام، جدول زمان‌بندی برای اصلاح رفتار ناصحیح تنظیم می‌شود. در این مرحله راه حل به دست آمده مکتوب می‌شود. در صورتی که این مرحله هم نتیجه بخش نباشد، به کارمند فرصت داده می‌شود که در خصوص علت عدم رعایت قانون بیان‌دیشد. برخی سازمان‌ها، چنین ایامی که فرد بدون حقوق به دنبال راه حل مناسب برای اصلاح رفتار خود است را روزهای تصمیم<sup>۳۸</sup> نام‌گذاری کرده‌اند و برخی سازمان‌ها حتی برای آن پرداختی هم در نظر گرفته‌اند. البته در این رویکرد نیز بین خطاهای کوچک و بزرگ تفاوت وجود دارد و در مواردی مثل دزدی، مراحل مذکور طی نمی‌شود.

بر اساس مقایسه رویکردهای موجود به انضباط کارکنان، آنچه در هر سه رویکرد مشترک است، آن است که ایشان، انضباط را در مواردی که خطای انسانی سر زده، مورد توجه قرار می‌دهند؛ به بیان دقیق‌تر، رویکردها درصدد اصلاح خطا هستند (اعم از اینکه پیش گیرانه و یا پس از وقوع باشد) - اگرچه این بدینی در رویکرد اخیر کاهش

یافته است. همچنین، در همه رویکردهای مذکور بر نقش مدیر و سرپرست به عنوان عامل اصلی در اصلاح، توجه و تأکید شده است. بر این اساس، به سرپرستان آموزش داده می‌شود که در شرایط خاص چگونه رفتار نمایند. در این رویکردها، بر نقش عوامل دیگر در ایجاد انضباط همچون فرهنگ و خود کارکنان، بر ایجاد انضباط تأکیدی صورت نگرفته است (Franklin and Pagan, 2006). درحالی‌که به نظر می‌رسد بخش عمده‌ای از نارسایی‌های عملکرد، ناشی از خطاهایی است که قابل برخورد قانونی و بر اساس مقررات نیست و یا به احتمال، قابل پیش‌بینی نیستند. همان‌گونه که در رویکرد روش‌شناسی مردمی و کنش متقابل نمادین در جامعه‌شناسی مطرح است؛ سازمان هرچه تلاش نماید تا برای همه امور قواعد و مقررات تعیین نماید تلاشی بیهوده نموده و تنها بر رسمیت سازمان افزوده و احتمالاً بر سرعت عملکرد در سازمان تأثیر منفی نهاده است (ورسلی، ۱۳۷۸، صص ۱۵۵-۱۷۸؛ الوانی، ۱۳۸۵). از همین رو، باید گونه‌هایی جدیدتر برای مفهوم انضباط را صورت‌بندی نمود. ضمن آنکه این تلقی از انضباط و اینکه اعمال انضباط یعنی تنبیه افراد خاطی، ناشی از نوعی نگاه منفی به افراد است. همان‌گونه که مک‌گریگور در نظریه X و Y و مزلو در رویکرد انسان‌گرایی متذکر شده‌اند، انسان آن‌گونه که تصور می‌شود، اولاً و بالذات شرور نیست و نباید با چنین پیش‌فرضی با آن برخورد نمود. بدین ترتیب، باید رویکردهایی انسان‌گرایانه‌تر و متعالی‌تر به مقوله انضباط مورد توجه قرار گیرند. در این وجه، به جای توجه به خطاها و برنامه‌ریزی برای خطا- اعم از تنبیه، تأخیر یا مشاوره- می‌توان به روی دیگر سکه یعنی رفتار صحیح توجه نمود. در این الگو باید اسوه‌های انضباطی معرفی شوند و مبنای عملکرد قرار گیرند. در هر صورت، برخی معتقدند حفظ انضباط با اجرای رویه‌های انضباطی آغاز نمی‌شود بلکه زمانی حفظ خواهد شد که سطوح مختلف انضباط شامل خودانضباطی، نظم تیمی و نظم مدیریتی مستقر شوند (Cornelius, 1999, p.177).

## ۲. دیدگاه محققان اسلامی نسبت به نظم و انضباط

با توجه به اهمیت موضوع نظم و انضباط در آموزه‌های اسلامی و تأکیده‌های اهل بیت (ع)، به نظر می‌رسد که درخصوص نظم و انضباط و به‌طور خاص نظم و انضباط سازمانی، مطالعه و بحث درخوری صورت نگرفته است. در کتاب‌های مدیریت اسلامی نیز که تاکنون نوشته شده، به بحث مستقل در خصوص نظم و انضباط توجه درخوری نشده است؛ برای مثال، در کتاب‌های «مبانی و اصول مدیریت اسلامی» (علی احمدی و علی احمدی ۱۳۸۳) که مبانی مدیریت اسلامی را احصاء نموده، بحث مستوفایی در خصوص نظم و انضباط صورت نگرفته است. در کتاب «اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن» (نقی‌پورفر، ۱۳۸۳، صص ۲-۴) که بیست و یک اصل اسلامی در مدیریت ذکر شده نیز به بحث نظم و انضباط به‌منزله موضوعی مستقل پرداخته نشده است؛ اگرچه می‌توان از لابه‌لای مباحث، به‌خصوص اصل سوم، یعنی وحدت و هماهنگی مباحث مربوط به نظم را تا حدی احصاء نمود (نقی‌پورفر، ۱۳۸۳، صص ۱۳۸-۱۴۷). همچنین، در برخی کتب و مقالات مدیریت اسلامی هم که به این موضوع پرداخته شده (نادری، ۱۳۷۷ و قوامی، ۱۳۸۲)، اشارات و برداشت‌ها، بیشتر ناظر به تشویق و تنبیه بوده است تا خود نظم و انضباط؛ برای مثال، قوامی در فصل دوازدهم کتاب خود با پذیرش مفهوم انضباط به معنای مصطلح «اصلاح رفتار نامناسب کارکنان» و ضمن احصاء سه گونه انضباط کارکنان، شامل مجازات تضاعفی [تدریجی]، انضباط بی‌مجازات [مثبت] و روش پیش‌گیری مشاوره‌ای از جرم، بحث انضباط در مدیریت رحمانی را بر اساس مؤلفه‌های یازده‌گانه از قرآن و روایات احصاء نموده است:

۱. مجازات وجود دارد.

۲. مجازات‌های انضباطی بدون تبعیض انجام می‌گیرد.

۳. در مجازات‌ها قبل از استفاده از قدرت، استدلال و منطق وجود دارد.

۴. تا زمانی که امکان بخشش هست، نوبت به مجازات نمی‌رسد.

۵. مجازات‌ها به‌صورت مرحله‌ای اعمال می‌گردد.

۶. هدف از مجازات‌ها بیداری و توجه فرد است، نه اهداف شخصی و کینه‌ورزی.

۷. هدف از تنبیه خطاکاران، تشویق و دلگرمی دادن به متعهدان و نیکوکاران است.

۸. برخی خطاها قابل بخشش نیستند.
  ۹. هدف از مجازات‌ها و انضباط‌ها عبرت‌آموزی دیگران است.
  ۱۰. تشریح و علنی کردن انواع مجازات‌ها برای پیش‌گیری از جرم و تربیت انسان‌ها استفاده می‌شود.
  ۱۱. از بیان کردن مجازات‌ها، برای تهدید عناصر ناصالح استفاده می‌شود.
- بر اساس دیدگاه وی، به دلیل کثرت کاربرد واژگان مرتبط با تنبیه و تندی در مقایسه با واژگان تشویق و تبشیر، رویکردی اقتدارگرا و آمیخته با ترس می‌تواند به منزله عامل ایجادکننده نظم در مدیریت رحمانی تلقی شود، درحالی‌که تشویق و تبشیر عامل حرکت‌اند. البته نویسنده در بخش پایانی تلاش دارد تا این تلقی از نظم و تأکید بر تنبیه را با تأکید بر تمایز آن، از رویکرد ماکیاوولی و زورگویی به ضعف، متفاوت جلوه داده و آن را به مثابه سازوکاری برای احساس امنیت برای مظلومان جلوه دهد (قوامی، ۱۳۸۲، صص ۳۱۵-۳۳۳).
- در مطالعه فراتر از حوزه دانش مدیریت، موضوع نظم و انضباط به انحاء متفاوت، مورد توجه دانشمندان مسلمان قرار گرفته است. بحث از اخلاق فردی، خودکنترلی (سجادی، ۱۳۸۵) و حفظ نفس (تقوا)، مشارطه، مراقبه، محاسبه، معاتبه و معاقبه، نصیح و امر به معروف و نهی از منکر، نظم و انضباط و اخلاق اجتماعی و روابط با دیگران مبتنی بر حق و عدالت، وقت‌شناسی، نظم در تشریع و نظم در نظام تکوین و خلقت از این قبیل‌اند (نظم و انضباط، ۱۳۸۶ و قدسی، ۱۳۸۸).
- دلشاد تهرانی با تأکید بر رعایت نظم و انضباط به مثابه یک اصل در سیره پیامبر(ص)، ضمن بیان اینکه شأن انسان عاقل، نظم و برنامه‌ریزی است، ریشه آن را در همسویی قوای عقلیه، شهویه، غضبیه و عملیه در فرد می‌داند که البته می‌تواند در جهت نظم دنیایی و یا در جهت نظم اخروی سامان یابد. بدین ترتیب، تأکید بر عقل معاش (عقل حسابگر، مکسبی) نظم دنیایی و تأکید بر عقل معاد (عقل کلی، ایمانی و هدایتگر) نظم آخرتی را به وجود می‌آورد. این معنا البته درباره جوامع نیز صادق است و مادامی که قوای جامعه همسو نشوند، ناهماهنگی، پراکندگی، رویارویی و سستی و رکود، وجود خواهند داشت. از همین رو، خداوند همه را به هم‌سویی قوا در جهت حق

می‌خواند. سیره پیامبر و اهل بیت (ع) نیز بر همین معنا و تأکید بر نظم و انضباط تأکید دارد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۵، صص ۲۳۱-۲۴۸).

در پژوهشی با عنوان «نظم و انضباط» که توسط مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما صورت گرفته است، ضمن بررسی واژگانی نظم و انضباط، این موضوع در سیره علمی و عملی بزرگان اسلامی بررسی شده است. بدین ترتیب، جلوه‌های نظم فردی ذیل عناوینی همچون نظم در عبادت، گفتار، نوشتار، آراستگی ظاهری، راه رفتن و نشستن، معاشرت، وعده‌ها و پیمان‌ها، تبلیغ، تربیت و تعلیم و تعلم بیان شده‌اند. همچنین، در ادامه، تجلی نظم در نظام اجتماعی در حوزه‌هایی همچون عبادت گروهی، امور سیاسی و اجتماعی، امور اقتصادی، نظامی، اداری و مدیریت اجتماعی، نظم و انضباط مدیر و تنبیه و تشویق بیان شده است. همچنین، در این پژوهش به عوامل بی‌نظمی شامل عوامل زیستی، روانی، عاطفی، اجتماعی، تربیتی و فرهنگی به اختصار اشاره شده است. در ادامه راه‌های دستیابی به نظم با تأکید بر عناصر برنامه‌ریزی، آگاهی، نشست و برخاست با افراد منظم، تشویق و تنبیه، ایجاد انگیزه، تقسیم کار، تقسیم وقت، استواری و پایداری، نام‌گذاری، دین‌داری و تبلیغ با رسانه‌های گروهی امکان‌پذیر می‌کند (نظم و انضباط، ۱۳۸۶).

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت: نظم و انضباط در دیدگاه دانشمندان اسلامی عمدتاً در دو سطح مورد توجه قرار گرفته است. سطح اول عمدتاً ناظر بر اخلاق فردی و به‌خصوص، نظم فردی و از درون است. بدین ترتیب، بخش‌های عمده‌ای از کتب اخلاقی به مقوله نظم فردی پرداخته‌اند. در این سطح، یقظه و خودآگاهی، مشارطه، مراقبه، محاسبه و معاتبه، فراگرد نظم‌پذیری و انضباط فرد را تشکیل می‌دهند (امام خمینی، ۱۳۶۷ و فروزنده، ۱۳۸۵ و قدسی، ۱۳۸۸). سطح دوم نظم را می‌توان در آینه فقه و ابواب فقهی رایج مورد توجه قرار داد که بیشتر جنبه حکمی و از بالا به پایین دارد. فقه رایج در اسلام را به صورت سلسله قوانین و مقررات عمومی با هدف ایجاد تعادل و نظم و انضباط در تعامل فرد با خود، خدا، طبیعت و دیگران با رعایت تفکیک در کبایر و صغائر، تقدم ترکیه و تعلیم در اعمال رفتار انضباطی، تشویق و تنبیه این دنیایی و اخروی، تفکیک بی‌انضباطی - عدم امتثال امر مولا - به ترک اولی، فعل مکروه، فعل حرام، حق‌الله،

حق الناس و تعیین مقوله نظم و انضباط بر اساس مفهوم حق و تکلیف و عهد و میثاق دانست. بدین ترتیب، شریعت - به مثابه مجموعه‌ای از قواعد کلیه - در صورتی که به وسیله اولیاء الله تبیین شود، می‌تواند انتظام‌دهنده فرد و جامعه باشد.

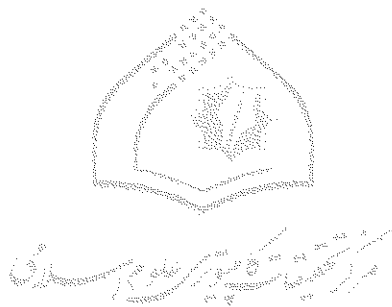
در هر دو نگاه به نظم و انضباط، یعنی نگاه اخلاقی و یا احکامی، به نظر می‌رسد که نقطه عزیمت فرد بوده و جامعه در گام بعدی مستقلاً مورد توجه است؛ اگرچه هر دو بر اساس فلسفه صدرایی کثرت در عین وحدت و وحدت در عین کثرت اصالت دارند (مطهری، ۱۳۸۷- ب، ص ۴۳). در نگاه اسلامی، گرایش به نظم و انضباط از گرایش‌های فطری انسان به خیر و فضیلت (اخلاق) در سطح فردی (مالکیت نفس) است (مطهری، ۱۳۸۷- الف، ص ۷۹). همچنین، خلقت نظام عالم در نگاهی وسیع‌تر منظم بوده و به سمت غایتی خاص که همانا لقاء الله است، در حرکت است. در چنین نظامی هرگونه بی‌نظمی و آشفتگی محکوم به فنا بوده و سرانجام، اینکه آنچه با نظم کلی عالم در هم‌نوازی باشد، ماندگار خواهد بود.



### ۳. روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ جهت‌گیری، جزو پژوهش‌های بنیادی طبقه‌بندی می‌شود (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳، ص ۱). بر همین مبنا، فراگرد تحقیق در دو مرحله و با استفاده از روش گونه‌شناسی<sup>۳۹</sup> و روش نظریه‌پردازی تدبیری در آیات قرآنی انجام خواهد شد. استفاده از طبقه‌بندی و گونه‌شناسی در رشته مدیریت سابقه طولانی دارد. همان‌گونه که ریچارد دوتی و ویلیام گلیک بیان کرده‌اند، گونه‌شناسی به مثابه رویکردی عمده درخصوص بررسی و مطالعه ساختارها و راهبردهای سازمانی از جایگاه ویژه و ممتازی برخوردار است؛ به نحوی که دانشمندان بزرگ مدیریت در مطالعات نظری خود همچون مطالعات مایلز و اسنو (۱۹۴۶)، وبر (۱۹۴۶)، مینتزبرگ (۱۹۸۳ و ۱۹۷۹)، بارل و مورگان (۱۹۷۹) و پورتر (۱۹۸۵ و ۱۹۸۰) از این روش استفاده کرده‌اند (Doty and Glick, 1994). در گام اول این پژوهش مباحث مربوط به نظم و انضباط در دانش مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته و بر اساس دو جان‌مایه<sup>۴۰</sup> کانون کنترل و غایت انضباط گونه‌شناسی ارائه خواهد شد.

در مرحله دوم تحقیق، گونه مطلوب و ایدئال<sup>۲۱</sup> نظم و انضباط کارکنان در گونه‌شناسی ساخته شده، بر اساس ترکیبی از روش تحلیل تماتیک (Braun and Clarke, 2006)، روش نظریه پردازی داده بنیاد (Bryman and Bell, 2007) و روش تحقیق موضوعی قرآن (لسانی فشارکی و مرادی، ۱۳۸۵) که آن را روش نظریه پردازی تدبیری در آیات قرآن کریم نامیده‌ایم، تبیین خواهد شد. این مهم با بررسی مبانی معرفت‌شناسی و هستی‌شناسی و اصول حاکم بر انضباط مطلوب کارکنان محقق خواهد شد. اصول برآمده با توجه به آیات قرآن در مرحله اول بر اساس «تفسیر نور» صورت‌بندی شده و سرانجام، با توجه به تفسیر المیزان اعتبارسنجی خواهند شد (شکل شماره ۲).





## شکل ۲. فراگرد نظریه‌پردازی تدبیری در آیات قرآنی در تبیین گونه مطلوب

در مرحله اعتبارسنجی، یافته‌های محقق و اصول برآمده، تک‌تک مورد توجه قرار گرفته و برداشت‌های محقق از آیات ذیل آن، با توجه به «تفسیر المیزان» مورد بررسی قرار گرفته و سوءفهم‌ها و یا نقصان در فهم با توجه به مباحث علامه طباطبایی اصلاح می‌شوند.

### ۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

#### ۴-۱. گونه‌شناسی از مفهوم انضباط کارکنان

گونه‌شناسی‌ها اعتباری‌اند، نگاه حلدی داشته و تنها بر گونه‌های ایدئال تأکید دارند (Bailey, 1994): درحالی‌که در عالم واقع، چنین دسته‌بندی کاملاً مجزا و



مرزبندی شده‌ای وجود ندارد. بر همین اساس، می‌توان مرزهای بین هریک از گونه‌ها را درهم شکست و گونه‌هایی با ماهیت میان‌مایه را مورد توجه قرار داد تا از این طریق واقع‌نمایی گونه‌شناسی‌ها افزون‌تر شود.

بررسی‌ها نشانگر آن است که مسئله‌های اساسی در بحث انضباط کارکنان را می‌توان حول دو موضع درخصوص کانون کنترل و غایت مورد توجه مدیران و افراد در سازمان صورت‌بندی کرد. به بیان دیگر، توجه به دوگان کانون کنترل درونی- بیرونی افراد و دوگان غایت مادی‌انگارانه و یا آخرت‌باور از برقراری انضباط، می‌تواند گونه‌شناسی جدیدی از رویکردهای موجود و مطلوب به انضباط کارکنان را رقم بزند. گونه‌شناسی صورت‌گرفته بر دو جان‌مایه کانون کنترل و غایت، چهار گونه ایدئال و نمونه‌های بارز هریک صورت‌بندی شده است.

#### ۴-۱-۱. دوگان کانون کنترل درون یا بیرون

یکی از مناقشات پیرامون بین دانشمندان در اعصار مختلف بحث از اصالت فرد یا جامعه بوده است. این مقوله که ناشی از نوع انسان‌شناسی مکاتب مختلف است، بدین معناست که ریشه رفتار انسان‌ها آموزه‌های اجتماعی یا اینکه فرد خود تصمیم‌گیر است؟ آیا زندگی بشر ماهیت اجتماعی دارد؟ آیا همه چیز از اجتماع می‌آید و یا اینکه جامعه همان اجتماعی از تک‌تک افراد است و اصالت با افراد است؟ و آیا انسان‌ها مقهور، محصور و مجبور هستند و یا اینکه از خود استقلال دارند و جامعه عرضی ایشان است؟ اسلام هم به جامعه و هم به فرد اصالت می‌دهد. در این نگاه اگرچه فرد مدنی‌الطبع است و در جامعه رشد می‌کند، ولی از خود اختیار دارد و گاه در مقابل کل جامعه می‌ایستد. در این نگاه فرض بر این است که کانون کنترل هم در جامعه و هم در درون فرد وجود دارد و هریک کارویژه خود را دارند و سرانجام، سازوکاری کامل را ارائه می‌دهند (سوزنجی، ۱۳۸۵). بر این اساس، جامعه مرکب حقیقی از افراد به‌نحو طبیعی است (مطهری، ۱۳۸۷- ب، ص ۲۹). بر اساس رویکرد اسلامی، هر دو گروه مصرّ بر اصالت فرد و یا اصالت جامعه بخشی از فطریات بشری را نادیده می‌گیرند. لذاست که در

این نگاه هریک از عناصر فرد یا جامعه و به عبارت دیگر درون یا بیرون فرد، مؤثر است و باید مورد توجه قرار گیرند.

#### ۴-۱-۲. دوگان دنیاگرایی یا آخرت‌گرایی

دنیاه‌گرایی و یا آخرت‌گرایی ریشه در مباحث غایت‌شناسی، جهان‌بینی و هستی‌شناسی دینی و ماتریالیستی دارد. بر اساس این مفهوم، در نظر دین‌داران، حیات محدود به این دنیا نیست و ابدیت در پیش است. بر این اساس، عالم هدفمند، و نظم غایی بر تمامی افعال و رفتارها حاکم است، همه اعمال به دقت ثبت و ضبط شده و در قیامت مورد رسیدگی دقیق قرار گرفته و در آخرت جزای ابدی داده می‌شوند. نظم و انضباط در نگاه دینی یک امر واقعی، منطبق با فطرت و مبتنی بر عدالت و نه قراردادی و اعتباری است. در این نگاه برخوردهای مثبت و منفی با افراد درستکار و خاطیان، باید با این مفروض صورت گیرند که ظرف دنیا قابلیت ادای حق مطلب به‌طور کامل را نداشته و جزای حقیقی در آخرت داده خواهد شد. در مقابل، ماتریالیست‌ها به تصادفی بودن و بی‌هدف بودن خلقت قائل هستند. در نظر ایشان، اگرچه قوانینی بر رفتار خرد طبیعت حاکم است، در نگاهی غایت‌مدارانه و فردنمایی نمی‌توان چنین نظامی را توجیه نمود، برخی اصل تکامل را مورد تردید قرار می‌دهند و قائلان به تکامل نیز بر تکامل داروینی و یا تکامل از جنس دیالکتیک بدون غایتی روشن تأکید دارند. در نظر ایشان به دلیل نبود عالم غیب و عدم اتصال به آن عالم، قوانین حکایت از واقع‌الامر ندارند و تنها جنبه اعتباری دارند (مطهری، ۱۳۷۳، صص ۴۵-۵۱). هرگونه پاداش و یا تنبیه به‌نحو تام در همین دنیا باید عرضه شود و مبنای اعطای آن هم به احتمال، تحت تأثیر قدرت طبقه حاکم و یا ائتلاف ذی‌نفعان و بر مبنای قرارداد و اعتبار غیرمتصل به حقیقت خواهد بود.

#### ۴-۱-۳. گونه‌های ایدئال

بر اساس دوگان کانون کنترل و غایت، می‌توان چهار گونه ایدئال برای انضباط کارکنان را صورت‌بندی کرد که هریک نماینده یک نوع تفکر و رویکرد به انضباط هستند.

**گونه اول، انضباط به مدد ابزارهای کنترلی و قرارداد:** سنتی‌ترین روش برای ایجاد نظم و انضباط در جوامع و سازمان‌ها استفاده از رویکرد کنترل از بالاست. در این رویکرد، توجه و تأکید بر کنترل نقاط ضعف افراد است. قدرت، اجبار و زور و در شکل نوین آن، قراردادهای دسته‌جمعی و قانون، عمدتاً برای حفظ وضع موجود، به نفع گروه‌های حاکم استفاده می‌گردد. در این گونه از نظم و انضباط، بسته به میزان قدرت گروه حاکم، از ساده‌ترین روش‌ها یعنی برخوردهای بی‌حساب و کتاب با برهم‌زنندگان نظم تا برخورد بر اساس قوانین ملوکانه، قوانین مردم‌سالار و حتی فرهنگ هنجاری- فرهنگ ساخته‌شده توسط گروه حاکم- استفاده می‌شود. نکته مهم در این گونه انضباط اینکه، هرگاه گروهی بتواند در فراگرد تنظیم روابط، مداخله نماید، تلاش می‌کند ابزارهای کنترلی و قوانین را طوری تنظیم نماید که خود در حاشیه امن قرار گرفته و دیگران، بدون توجه به نیازها و اقتضائات طبیعی و انسانی‌شان مورد مواخذه قانون قرار گیرند. در صورت شبیه‌سازی چنین سبک انضباطی در سازمان، ما بدان‌چه فوکو از آن به‌عنوان زندان تام (پانپتیکون) و وبر با عنوان زندان روح یاد کرده‌اند، خواهیم رسید.

**گونه دوم، انضباط به مدد اخلاق حرفه‌ای:** از گذشته تأکید زیادی بر مباحث اخلاقی از طرف دانشمندان و فلاسفه غرب صورت گرفته است. مباحثی چون اخلاق فضیلت، اخلاق غایت‌گرا با هدف حداکثرسازی سود فردی و یا سود دیگران، فلسفه فرونهادشده در پس اخلاق هنجاری و معیار فعل اخلاقی بوده است. در سال‌های اخیر توجه به اخلاق، به‌خصوص، اخلاق حرفه‌ای در فضاها و کاری و سازمان‌ها مورد توجه زیادی قرار گرفته است، به‌نحوی که بسیاری از سازمان‌ها تلاش دارند با تأکید بر مباحث اخلاقی، خلأهای ناشی از ضعف در نظارت بیرونی و همچنین، نارسایی‌های قوانین و مقررات و افزایش پیچیدگی سازمانی و محیطی را با آن حل کنند. در این‌گونه از انضباط که معمولاً با عنوان خودانضباطی شناخته شده است، بر مقولات مبهم و تردیدآمیز وجدان و عقل (در نگاه مادی) تأکید می‌شود. به‌علاوه این رویکرد در صورت تأکید بر مبادی مادی‌اندیشانه، به سبب انقطاع از وحی و بشری بودن قدرت نفوذ بالایی نخواهد داشت. همچنین، به‌نظر می‌رسد بسیاری از انسان‌ها، مادامی که در موازنه قدرت، خود را در موضع ضعف بدانند، از این رویکرد تبعیت می‌کنند و در

صورت قدرت یافتن به آموزه‌های اخلاقی پشت پا می‌زنند. در ضمن این رویکرد به‌عنوان مکمل رویکرد اول به انضباط مبتنی بر ابزارهای کنترلی بیرونی و قانون مورد توجه قرار گرفته و به نظر می‌رسد برای توجیه نیروهای متخصص در سازمان که امکان کنترل ایشان با قانون و قرارداد کمتر است، مورد استفاده قرار می‌گیرد و خود بالذات اصالت ندارد.

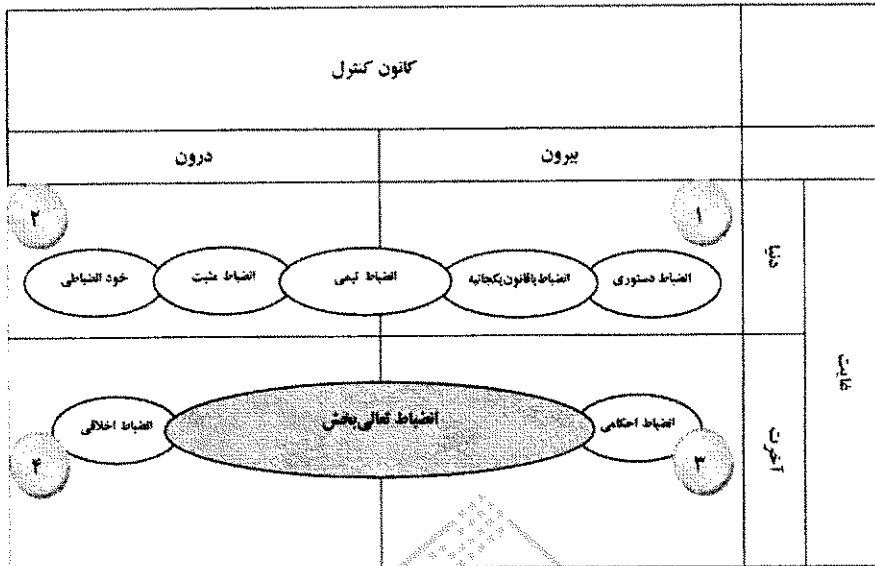
**گونه سوم، انضباط به مدد اخلاق فردی دینی:** طی سال‌های گذشته که بحث از مدیریت اسلامی در حال نضج گرفتن بوده، آنچه در مدیریت اسلامی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است، تأکید بر آموزه‌های اخلاقی- اسلامی در اداره سازمان بوده است. در این رویکرد، مدیر مسلمان و کارگزار اسلامی بیشتر مورد توجه قرار گرفت و ساختارسازی کمتر مورد توجه قرار گرفت. در این نوع تلقی از انضباط، بیشتر بر مراقبت نفس و مسائلی که توسط اساتید بزرگوار اخلاقی مطرح شده‌اند -مثل مشارطه، مراقبه، محاسبه و معاتبه- تأکید می‌شود. در این گونه، اخلاق تنظیم‌کننده رابطه فرد با خود بر اساس آموزه‌های اسلامی است. بر این اساس، هرگاه افراد انسانی در تقویت ملکات حسنه و از بین بردن عادات سیئه توفیق یابند جامعه خودبه‌خود -که در نظر ایشان اصالت ندارد- اصلاح می‌شود و انسان‌ها تعالی می‌یابند. آموزه‌های اخلاقی در این‌گونه عمدتاً بر اساس رهنمودهای یک مرشد و مربی که خود طی طریق نموده استف به پیروان افاضه می‌شود. در قرائتی حّدی از این‌گونه انضباط، قانون نوشته‌ای وجود ندارد و عقل و اختیار همه در دست پیر طریقت قرار گرفته و پیرو همواره خود را در محضر سالک طریق الی الله می‌داند.

**گونه چهارم، انضباط به مدد احکام دینی:** در مقابل رویکرد اخلاقی به انضباط، برخی معتقدند که انضباط را باید با قوانین و مقررات منبث از احکام الهی ایجاد نمود. هرگاه قانون، اسلامی باشد؛ ساختارها تعارض با آموزه‌های دینی نداشته باشند و شکل اسلامی رعایت شود؛ می‌توان نظم و انضباط را در بین کارکنان مشاهد نمود. در قرائت افراطی از قانون‌گرایی اسلامی، ایشان با قشری‌گری و تأکید بر جامعه و عدم برنامه‌ریزی خاص برای تک‌تک افراد و موقعیت‌ها و چشم‌پوشی بر لزوم حضور اسوه، تلاش دارند ساختار، صورت و شکل را تنها سازوکار ایجاد انضباط و نظم معرفی نمایند. بدین

ترتیب، قوانین و مقررات منطبق با فطرت و عقل در دست هرکس که باشد، ناچار نظام را انتظام خواهد بخشید، آنچه مهم است اینکه چنین قوانینی نوشته شود و ابلاغ، نصیحت و در صورت کم توجهی امر به معروف و نهی از منکر گردد. در این رویکرد همه در برابر قانون برابرند و شأن قانون گذاری مختص شارع مقدس و انطباق آن با شرایط زمان و مکان برعهده انسان های صاحب نظر در هر دوره است. البته قائلان به این نوع از انضباط هم اعتقاد دارند که جوامع در برابر دستگاه الهی پاسخگو بوده و هرگاه جامعه از آموزه های الهی تمرد نماید، مشمول سنت های الهی و عقوبت خواهد شد.

#### ۴-۱-۴. میان مایه های گونه های ایدئال

در هم شکستن مرزهای سخت بین گونه های ایدئال و نشان دادن میان مایه های گونه شناسی برپاشده، واقع نمایانه تر خواهد بود (شکل شماره ۳). اگرچه رویکردهای اولیه و کلاسیک به مفهوم انضباط در مدیریت منابع انسانی بیشتر در ناحیه شماره یک قرار می گرفتند و بر عنصر مقررات و قرارداد ابلاغ شده از طرف مدیریت ها (کاملاً یک طرفه و دستوری) تأکید داشتند (Berdages, 2002)؛ اما به مرور زمان مفهوم انضباط بر روی یک پیوستار به سمت عناصری همچون مشارکت اتحادیه ها و چندجانبه گرایی در تنظیم قراردادها و تنظیم روابط (انضباط تدریجی) (Fenely 1998)، توجه به فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی (Lee and Kelvin, 2004) و (Franklin and Pagan, 2006)، انضباط تیمی (Fitch and Ravlin, 2004) و انضباط مثبت و خودانضباطی (Grote, 2006) سوق یافت.



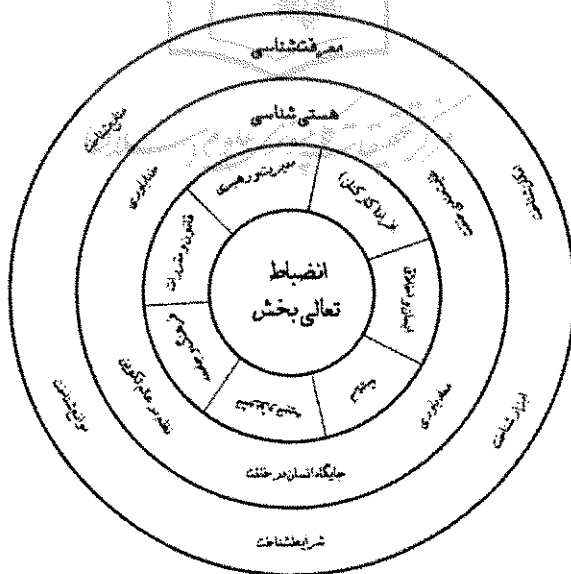
شکل ۳. گونه‌شناسی انضباط کارکنان به صورت یک پیوستار ۱

چنین میان‌مایگی در رویکردها را در ناحیه سوم و چهارم نیز می‌توان مورد توجه قرار داد. بدین ترتیب، در صورتی که از گونه‌های حدی دو سر طیف - تأکید محض بر اخلاق فردی دینی (مراقبات عارفانه و سختی صوفیانه عزالت‌گزین) و تأکید محض بر قانون و مقررات دینی (فقه حداقلی و مبتنی بر احکام) فاصله بگیریم، به گونه‌ای میان‌مایه، از انضباط مبتنی بر آخرت‌باوری دست می‌یابیم.

محقق، انضباط مطلوب و واقع‌گرایانه در منظر اسلامی را *انضباط تعالی بخش کارکنان*<sup>۶۲</sup> نامیده است. انضباط تعالی بخش، ضمن تأکید بر توجه به دنیا، آخرت را غایت حقیقی می‌داند و تأکید توأمان بر درون و بیرون فرد را ضامن ایجاد انضباط تثبیت‌کننده سنت‌های مطلوب و درعین حال، حرکت‌آفرین، رو به تعالی و پویا می‌داند. در این رویکرد، انضباط تنها ابزار کنترل‌کننده نیست بلکه به دنبال خلاقیت، پویایی و حرکت و برتری رو به بالاست؛ و البته تنها به دنبال برتری<sup>۶۳</sup> نسبت به دیگران نیست، زیرا در مدل‌های برتری تنها مبنای مقایسه، جلوتر از دیگران بودن است، درحالی‌که در تلقی متعالی از انضباط، نه تنها بهتر بودن از دیگران مد نظر است بلکه نزدیک شدن به ساحتی متعالی در غایت خلقت - که البته ایدئالیستی و ذهنی نیست - مد نظر و هدف است.

#### ۲-۴. مبانی و اصول حاکم بر انضباط تعالی بخش کارکنان

هر مفهوم مبانی و اصول خاص خود را دارد. شهید مرتضی مطهری در کتاب «وحی و نبوت» (۱۳۷۳)، دکتر محمد بهشتی در کتاب «مبانی تربیت از دیدگاه قرآن» (۱۳۸۷)، حجت الاسلام و المسلمین دکتر نقی پورفر در کتاب «اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن» (۱۳۸۳)، دکتر علی احمدی و حجت الاسلام علی احمدی در کتاب «مبانی و اصول مدیریت اسلامی» (۱۳۸۳)، دکتر مرادی و لسانی فشارکی در کتاب «روشن تحقیقی موضوعی قرآن کریم» (۱۳۸۵) و پایان نامه کارشناسی ارشد آقای حسین عرب اسدی با عنوان «نظام جبران خدمات کارکنان بر مبنای ارزش های اسلامی با تکیه بر سیره حضرت محمد (ص) و حضرت علی (ع)» (۱۳۸۴) تلاش کرده اند مباحث و مسائل خود را بر اساس دو مقوله اساسی مبانی و اصول، تبیین کنند. در نگاه ایشان مبانی، زیر بنا و اصول شاخ و برگ برآمده از این مبانی تلقی شده است (لطیفی، ۱۳۸۸، ص ۷۶).



شکل ۴. مدل مفهومی انضباط تعالی بخش بر اساس مبانی شناخت شناسی، هستی شناسی و ابعاد هفت گانه مؤثر

در این تحقیق تلاش شده است با استفاده روش تدبر در قرآن کریم بر اساس مراحل مندرج در شکل ۲، اولاً مبانی معرفت‌شناسی و هستی‌شناسی استخراج شوند و با توجه به مبانی مذکور در آیات قرآنی، اصول حاکم بر انضباط تعالی‌بخش کارکنان در هفت بعد دسته‌بندی و تدوین شوند (شکل شماره ۴).

#### ۴-۲-۱. مبانی انضباط تعالی‌بخش کارکنان

با مطالعه منابع اسلامی و تدبر در آیات قرآن مبانی تعیین‌کننده مؤثر بر مفهوم انضباط تعالی‌بخش کارکنان را به صورت زیر می‌توان صورت‌بندی نمود:

#### ۴-۲-۱-۱. مبانی معرفت‌شناسی

معرفت‌شناسی درباره ماهیت شناخت‌های انسانی و کیفیت ارزیابی آن و امکان یا عدم امکان توجیه‌پذیری آن بحث می‌کند (گایینی، ۱۳۸۲). به نظر دانشمندان و فلاسفه امروزی، عمده اختلافات موجود بین مکاتب و نظریه‌ها، ریشه در مسئله اصلی و محوری معرفت‌شناسی دارد. مبانی معرفت‌شناسی بر اساس آموزه‌های اسلامی و قرآنی عبارت‌اند از:

الف. شناخت در چهارچوب اراده الهی (بقره: ۲۵۵) و بر اساس تلاش انسان‌ها ممکن است (اعراف: ۱۸۵). بسنده کردن به ظن و گمان برای دریافت واقع مذموم است (نجم: ۲۸) و برای رسیدن به مقام یقین، عبادت الهی لازم است (حجر: ۹۹). خداوند واسطه‌های تعلیم را می‌پذیرد، اما همه را مظاهر تعلیم الهی برمی‌شمارد (مائده: ۴) و تقوا را سبب پیوند متعلم و معلم حقیقی معرفی می‌کند (بقره: ۲۸۲).

ب. از نظر اسلام، منابع شناخت عبارت است از طبیعت یا آیات آفاقی (یونس: ۱۰۱)، انسان یا آیات انفسی، تاریخ یا سرگذشت اجتماعی اقوام و ملل (حج: ۴۶)، عقل یا اصول و مبادی اولیه فطری (انبیا: ۲۲)، قلب یعنی دل در حد تصفیه و تزکیه، آثار علمی و کتبی گذشتگان (قلم: ۱) (مطهری، ۱۳۷۳، صص ۱۰۲-۱۰۴).

ج. انسان در بدو خلقت چیزی نمی‌داند ولی خداوند ابزارهایی را در اختیار او قرار داده تا نسبت به خود و اطرافش شناخت پیدا کند. ابزارهای شناخت عبارت



است از حواس، قوه تفکر و استدلال، تزکیه و تصفیه نفس، مطالعه آثار علمی دیگران (نحل: ۷۸).

د. شناخت شرایطی دارد، قرآن همچنان که حواس و قوه تفکر را ابزار شناخت می‌داند، تقوا، تزکیه، عبادت و دعا را شرایطی برای شناخت می‌داند. این موضوع در آیات بسیاری اشاره یا تصریح شده است (انفال: ۲۹؛ طلاق: ۲ و شمس: ۳). لذاست که تهجد، تضرع و نیایش به درگاه الهی، یکی از شرایط مهم رسیدن به حقایق عینی (سجده: ۱۷-۱۸).

هـ. شناخت موانعی دارد، گناه، لجاجت و حب دنیا نیز از موانع شناخت و معرفت در اندیشه قرآنی هستند. اعمال آلوده گناهکاران مانع درک و فهم حقایق می‌شوند (مطففین: ۱۴). به علاوه، جدال در آیات الهی، مانع از هدایت و کشف حقیقت دانسته شده است (غافر: ۵۴).

#### ۴-۲-۱. مبانی هستی‌شناسی

سؤالات مهمی که به روش علمی مرسوم (آزمون و خطا) قابل پاسخ‌گویی نیستند و در حوزه هستی‌شناسی مورد توجه قرار می‌گیرند، عبارت‌اند از: آیا چیزی در خارج ما وجود دارد؟ هدف از خلقت چیست؟ آیا خدایی هست؟ آیا علم خداوند محدود است یا نامحدود؟ آیا بر موجودات عالم، قوانینی حاکم است؟ وجود شرور و بی‌نظمی در عالم چگونه توجیه‌پذیر است؟ آیا پدیده‌ها فقط در هنگام پیدایش به علت نیازمندند؟ آیا پس از این حیات فانی حیات دیگری هم وجود دارد؟ آیا جهان تقسیم‌شدنی به مادی و غیرمادی است؟ آیا انسان موجودی متفاوت از حیوانات است و یا تنها درجه پیچیده‌ای از حیوانات است؟ (عبودیت، ۱۳۷۹، صص ۲۰-۲۱ و Hodgkinson & Christopher, 1996, pp.8-9) در ادامه برخی مبانی هستی‌شناختی اسلام

با توجه به بررسی‌های فلسفی و آیات قرآنی ارائه می‌شوند:

الف. این جهان ماهیت از خدایی و به‌سوی خدایی دارد. جهان ماهیت «از اویی» دارد، یعنی به تمام واقعیتش منسوب به حق است و دائماً در حال خلق شدن است. معنای مخلوق بودن همین است، اگر غیر این بود، تولید بود، نه تخلیق (لم یلد ولم

یولد). همچنین، این جهان ماهیت «به سوی اویی» دارد. همه از آن خدایند و به سوی خدا بازگشت می‌نمایند (بقره: ۱۵۶).

ب. واقعیات این جهان، درجه تنزل یافته و مرتبه نازلۀ واقعیات جهانی دیگر است که «جهان غیب» نامیده می‌شود. آنچه در این جهان به صورت امری مقدر و محدود است، در مرتبه‌ای و در جهانی مقدم بر این جهان (جهان غیب) به صورت وجودی نامقدر و نامحدود و به تعبیر قرآن به صورت خزائن وجود دارد (انعام: ۵۹ و حجر: ۲۹).

ج. جهان دارای نظام متقن علی و معلولی، سببی و مسببی است. همچنین، بر عالم یک سلسله سنن و قوانین لایتخلف حکم فرماست که لازمه نظام علی و معلولی جهان است. ضمن اینکه سنت‌های الهی، از مسیر طبیعی و علل و اسباب اجرا می‌شود (توبه: ۱۴). خداوند در جامعه قانون‌ها و سنت‌های ثابتی را مقرر کرده است که در تمام اقوام و ملت‌ها جریان دارد (فاطر: ۴۳). بر اساس نگاه قرآنی، در نظام عالم تشریع نیز سنت علیت و معلولیت حاکم است و هدایت نصیب کسی می‌شود که در صدد تحصیل آن باشد (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۸، ص ۴۳۲).

د. جهان، یک واقعیت هدایت شده است. تمام ذرات جهان در هر مرتبه‌ای هستند، از نور هدایت برخوردارند. غریزه، حس، عقل، الهام، وحی، همه مراتب هدایت عامه جهان‌اند (طه: ۵۰). در جهان‌بینی اسلامی عالم تکوین و مخلوقات عالم منظم است و همه چیز در جای خود قرار دارد و بر اساس کارکردی که برایش تعریف شده است عمل می‌کند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۶، ص ۲۸۳).

هـ. نظام هستی نسبت به نیک و بد انسان بی تفاوت نیست، پاداش و کیفر، امداد و مکافات، در همین جهان علاوه بر آنچه در آخرت خواهد آمد، هست (نسا: ۱۳۴). آثار دنیوی شکر و کفر یکسان نیست و در صورت حق شناسی و بهره‌برداری مناسب از مواهب آن‌ها افزوده و در غیر این صورت کاسته می‌شوند (ابراهیم: ۷).

و. بعد از این جهان، جهانی دیگر است. آن جهان، جهان ابدیت و جهان پاداش و کیفر اعمال است. صورت تمام پدیده‌های عالم طبیعت و همه اشخاص و اشیائی که در این جهان هستند، سرانجام زائل و فانی می‌شوند (احقاف: ۳). ماهیت و حقیقت دنیا

جاودانه و برای آخرت است و عمر دنیا در برابر آخرت روز یا ساعتی بیش نیست (مؤمنون: ۱۱۲-۱۱۳).

ز. هر آنچه که حقیقت است جاودانه و ابدی است. جهان، زمین و آسمان به حق و به عدل برپاست (احقاف: ۳). اصول و مبادی اولی زندگی، یعنی اصول انسانیت و اخلاق نیز اصولی ثابت و جاودانه است. آنچه متغیر است و نسبی است، فروع است نه اصول. لذاست که رهبر الهی باید به اصول پایبند باشد و در برابر خواسته‌های نامشروع تسلیم نشود (شوری: ۱۵). لکن در مواردی که بین اصول و فروع و حتی اصول و اصول تضادی به وجود آمد، باید قاعده اهم و مهم را جاری نمود و اصلی را موقتاً فدای اصل دیگر نمود (اعراف: ۱۵۰). چنین تعطیلی موقت هیچ‌گاه هم‌معنا با شک‌گرایی و کثرت‌گرایی نیست و خاستگاه یکسانی ندارد.

ح. بر اساس آموزه‌های قرآنی، انسان‌ها به حسب خلقت مساوی آفریده شده‌اند. هیچ انسانی بر حسب خلقت، امتیاز حقوقی بر انسان دیگر ندارد بلکه فضیلت و برتری به سه چیز است: علم (زمر: ۹) و جهاد در راه خدا (نسا: ۹۵) و سوم، تقوا و پاکی (حجرات: ۱۳).

انسان بر حسب اصل خلقت، دارای یک سلسله استعدادها و گرایشات فطری است. انسان به حکم فطرت خود می‌تواند ضد محیط طبیعی و محیط اجتماعی، عوامل تاریخی و عوامل وراثتی خود قیام کند و خود را از اسارت همه این‌ها رها سازد. انسان در عین اینکه یک مرکب حقیقی و یک واحد حقیقی است، برخلاف مرکبات طبیعی جمادی و نباتی که در حال ترکیب، اجزاء و عناصر ترکیب‌کننده هویت و استقلال خود را از دست می‌دهند و تضاد و تراحم آن‌ها یکسره تبدیل به ملایمت و هماهنگی می‌شود، عناصر متضادی که در خلقت او به کار رفته، هویت خود را به کلی از دست نمی‌دهند و همواره یک کشمکش درونی، او را از این سو به آن سو می‌کشاند. این تضاد درونی همان است که در زبان دینی، تضاد عقل و جهل یا عقل و نفس یا روح و بدن نامیده می‌شود.

انسان به حکم آنکه دارای جوهر روحانی مستقل است و اراده‌اش از حاق ذات روحانی‌اش سرچشمه می‌گیرد، مختار و آزاد است، هیچ جبری و ضرورتی آزادی و اختیار را از او سلب نمی‌کند، از همین رو، مسئول خویشتن و جامعه خویشتن است. جامعه انسان نیز مانند فرد انسان، در عین اینکه یک مرکب حقیقی است و از خود، قوانین و سنن و نظاماتی دارد و جامعه در کل خود در مجموع تاریخ تابع اراده فردی خاص از افراد انسان نیست، عناصر متضادی که در ساختمان آن به کار رفته است، یعنی گروه‌های فکری، صنفی، سیاسی و اقتصادی، هویت خود را به کلی از دست نمی‌دهند. جنگ و ستیز به صورت جنگ سیاسی، اقتصادی، فکری و اعتقادی، و سرانجام، جنگ میان گرایش‌های متعالی انسان‌های رشدیافته و به کمال انسانیت رسیده و میان گرایش‌های پست انسان‌های حیوان‌صفت، مادامی که جامعه به اوج انسانیت نرسیده است، ادامه دارد. خداوند سرنوشت قوم و مردمی را تغییر نمی‌دهد مگر آنکه آن مردم خویشتن را تغییر دهند و عوض نمایند (رعد: ۱۱) (مطهری، ۱۳۷۳).

#### ۴-۲-۲. اصول انضباط تعالی بخش کارکنان

احصاء اصول حاکم بر نظم و انضباط کارکنان با توجه به آیات قرآن کریم و تفاسیر مربوط، حدود یکسال به طول انجامیده است. در این مرحله با حساسیت نظری برآمده از مطالعه متون تخصصی، مضامین قرآنی مرتبط با مفهوم نظم و از دل آیات قرآن کریم استخراج شده‌اند. محقق پس از جمع‌آوری مضامین، آن‌ها را مقوله‌بندی نمود. در طول تحقیق، مقوله‌بندی‌های مذکور چندین بار مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفت و سرانجام، اصول مذکور در هفت بُعد و به صورت زیر دسته‌بندی شد؛ در یک نگاه نظام‌مند و همه‌جانبه‌نگر، اصول مذکور در ایجاد، حفظ و تعالی نظم و انضباط بر اساس مفهوم انضباط تعالی بخش مؤثرند.

۱. اصول حاکم در بُعد رهبری و مدیریت
  - ۱-۱. اصل عدم تقدم بر خدا و رسول؛
  - ۲-۱. اصل وحدت و هماهنگی مدیریت‌ها و افراد در مسیر غایت الهی؛
  - ۳-۱. اصل اعمال مدیریت بر اساس اختیار نیروها؛
  - ۴-۱. اصل اعمال مدیریت بر اساس بصیرت نیروها؛
  - ۵-۱. اصل مدیریت زمان؛
  - ۶-۱. اصل شایسته‌سالاری؛
  - ۷-۱. اصل حق‌مداری، قانون‌مداری و اخلاق‌باوری مدیر و رهبر در سطوح عالی؛
  - ۸-۱. اصل جاذبه و دافعه الهی مدیر و رهبر؛
  - ۹-۱. اصل معرفی و تکریم الگوها؛
  - ۱۰-۱. اصل مردمی بودن مدیر و رهبر؛
  - ۱۱-۱. اصل لزوم تقویت رابطه مدیر و رهبر با خداوند؛
  - ۱۲-۱. اصل لزوم تقویت رابطه رهبر و افراد مبتنی بر انس و محبت؛
  - ۱۳-۱. اصل سعه صدر و مشورت‌پذیری مدیر و رهبر؛
  - ۱۴-۱. اصل ثبات قدم و مقاومت مدیر و رهبر در برابر تهمت‌ها؛
  - ۱۵-۱. اصل ساده‌گویی و بیان روان مدیر و رهبر؛
  - ۱۶-۱. اصل زهد و اعراض از مادیات مدیر و رهبر؛
  - ۱۷-۱. اصل تقدم خودسازی مدیر و رهبر؛
  - ۱۸-۱. اصل تقدم کار جمعی بر فردی و لزوم انتخاب معاون؛
۲. اصول حاکم در بُعد ایمان و اخلاق
  - ۱-۲. اصل آخرت‌گرایی؛
  - ۲-۲. اصل انطباق ایمان و اخلاق با فطرت؛
  - ۳-۲. اصل باور به حضور در محضر الهی؛
  - ۴-۲. اصل پیوند و رابطه مکملی اخلاق و قانون؛
  - ۵-۲. اصل تأثیر متقابل عقیده و عمل (تلازم ایمان و عمل صالح)؛
  - ۶-۲. اصل رعایت تقوی و محاسبه نفس؛
  - ۷-۲. اصل استغفار و توبه؛

- ۸-۲ اصل استمرار بر توبه؛
- ۹-۲ اصل رعایت کیفیت استخدام وسیله؛
- ۱۰-۲ اصل توجه به عبادت، جهاد و هجرت؛
- ۱۱-۲ اصل توجه دادن افراد به داوری وجدان؛
- ۱۲-۲ اصل لزوم تبیین فضائل و رذائل اخلاقی و ایمانی برای افراد.

### ۳. اصول حاکم در بُعد قانون و مقررات

- ۱-۳ اصل نیاز به قانون الهی؛
- ۲-۳ اصل هماهنگی قانون تکوین و تشریع؛
- ۳-۳ اصل وحدت در دین و تفاوت در شرایع (ثابت و متغیر)؛
- ۴-۳ اصل حق‌مداری و تکلیف‌مداری در تنظیم قوانین و مقررات؛
- ۵-۳ اصل عدم تبعیض و شمولیت؛
- ۶-۳ اصل دقت، جامعیت، شفافیت و قابل فهم بودن قانون و مقررات؛
- ۷-۳ اصل توجه به تعالی افراد در تنظیم قوانین؛
- ۸-۳ اصل تمایز ثواب و خطاهای کوچک و بزرگ
- ۹-۳ اصل مکتوب کردن قانون، مقررات و قرارداد؛
- ۱۰-۳ اصل انعطاف و رعایت اختیار برای طرفین در تنظیم قراردادها؛
- ۱۱-۳ اصل تدریج در ابلاغ قانون؛
- ۱۲-۳ اصل اهتمام به اجرای قانون و حفظ قالب‌ها.

### ۴. اصول حاکم در بُعد افراد

- ۱-۴ اصل خلقت فطری انسان؛
- ۲-۴ اصل اختیار و فضیلت انتخاب از سر بصیرت؛
- ۳-۴ اصل رعایت تفاوت روحی افراد ضمن برابری در خلقت؛
- ۴-۴ اصل محبت و برادری؛
- ۵-۴ اصل مسئولیت‌پذیری و فرمان‌بری؛
- ۶-۴ اصل امر به معروف و نهی از منکر؛
- ۷-۴ اصل توجه به اهمیت جایگاه افراد؛

- ۸-۴ اصل قداست کار و تلاش؛
- ۹-۴ اصل جدی گرفتن امکان انحراف افراد؛
- ۱۰-۴ اصل جریان شناسی انحراف؛
- ۱۱-۴ اصل آراستگی ظاهری و درونی؛
- ۱۲-۴ اصل عفاف و حجاب؛
- ۱۳-۴ اصل توجه به خصائل نیکوکاران و الگوگیری از ایشان؛
- ۱۴-۴ اصل دوری گزیدن از خصائل منحرفان و تبری جستن از ایشان.

#### ۵. اصول حاکم در بُعد تربیت

- ۱-۵ اصل آموزش مستمر؛
- ۲-۵ اصل تأکید بر ایمان و معادباوری در تربیت؛
- ۳-۵ اصل تبشیر و انداز؛
- ۴-۵ اصل تفصیل و تبیین (نه کلی گویی و اجمال)؛
- ۵-۵ اصل تکرار و تنوع تذکر؛
- ۶-۵ اصل تدریج و مهلت در تربیت؛
- ۷-۵ اصل عبرت آموزی از تجربه و تاریخ؛
- ۸-۵ اصل مقایسه؛
- ۹-۵ اصل تجلیل از خوبان؛
- ۱۰-۵ اصل توجه دادن توأمان به شکست و پیروزی؛
- ۱۱-۵ اصل ابتلا در ارتقا (آزمون)؛
- ۱۲-۵ اصل تهدید قطعی و اقدام اجمالی؛
- ۱۳-۵ اصل قاطعیت در برخورد با افراد لجوج.

#### ۶. اصول حاکم در بُعد تشویق و تنبیه

- ۱-۶ اصل توجه به هدف و نیت فرد در رسیدگی به اقدامات؛
- ۲-۶ اصل حسابرسی نهایی افکار و اعمال در دنیا و آخرت؛
- ۳-۶ اصل اصالت صحت و برائت در خصوص اعمال مؤمنان؛
- ۴-۶ اصل اتمام حجت؛

- ۵-۶. اصل مسئول بودن هرکس در برابر اعمال خود؛
- ۶-۶. اصل ثبت و ضبط دقیق؛
- ۷-۶. اصل تفکیک کارهای نیک و بد و بزرگ و کوچک؛
- ۸-۶. اصل تغافل و چشم‌پوشی از خطاهای کوچک؛
- ۹-۶. اصل انصاف، عدالت و سرعت در رسیدگی و برخورد؛
- ۱۰-۶. اصل تنوع در تشویق‌ها و تنبیه‌ها؛
- ۱۱-۶. اصل دریافت جزای ناقص در دنیا و کامل در آخرت؛
- ۱۲-۶. اصل پذیرش توبه و عفو در موضع قدرت؛
- ۱۳-۶. اصل شفاعت؛
- ۱۴-۶. اصل از بین‌برندگی بدی‌ها توسط خوبی‌ها و جایگزینی خوبی.

۱۷. اصول حاکم در بُعد فرهنگ و جامعه
- ۱-۷. اصل توحیدی بودن بنیان جامعه؛
- ۲-۷. اصل اصالت خانواده، فرد و جامعه؛
- ۳-۷. اصل مسئول بودن جامعه درباره رفتار خود؛
- ۴-۷. اصل مسئول بودن هر نسلی در برابر نسل‌های آتی؛
- ۵-۷. اصل توجه به سنن الهی در خصوص جامعه؛
- ۶-۷. اصل تقدم پیوند قلوب بر اتحاد ظاهری؛
- ۷-۷. اصل حق‌گرایی و نه کثرت‌گرایی؛
- ۸-۷. اصل گسترش فرهنگ بهشتی در جامعه و سازمان؛
- ۹-۷. اصل وفای به عهد؛
- ۱۰-۷. اصل گواه آوردن از درون هر قوم؛
- ۱۱-۷. اصل تغییر فرهنگ به سمت فرهنگ بهشتی؛
- ۱۲-۷. اصل شناخت و مبارزه با آفات جامعه و فرهنگ.



### جمع بندی

هم اکنون سه رویکرد به انضباط کارکنان در مدیریت وجود دارد (گونه‌های ایدئال) که در هر یک لوازمی برای پیشگیری، برخورد و جلوگیری از تکرار مجدد تجویز شده است. رویکرد اسلامی به انضباط، ضمن تشابه من وجه با رویکردهای مذکور، مستقلاً گونه جدیدی است که از مبانی و اصول خاص خود پیروی می‌کند (جدول شماره ۱). در این پژوهش گونه ایدئال انضباط تعالی بخش کارکنان معرفی و صورت بندی شده است. انضباط تعالی بخش، مبتنی بر فطرت به روشی عقلانی به واسطه اسوه‌های علم و عمل در هر عصر و مصری- اقتضایی- برای انسان‌های مختار در فضای مبتنی بر محبت -و نه ارباب و فریب- با هدف تعالی انسان -و نه فقط کنترل- در همه ابعاد مورد توجه قرار دارد. فرهنگ انضباط از کارگروهی و رابطه اخوت و ایثار نضج می‌گیرد و حول مدیر و رهبر -کسی که پیش از همه پایبند به نظم و انضباط است و بصیرت دارد- حرکتی رو به تعالی دارد. در این نگاه بیش از آنکه بر کنترل تأکید شود، بر آزادی توأم با تربیت، قانون گذاری و مقررات سازی مبتنی بر فطرت و تعامل مبتنی بر محبت تأکید می‌شود.

شریعتیه کتبی بر روی اسناد

جدول ۱. مقایسه مفاهیم رایج از انضباط کارکنان با مفهوم انضباط تعالی بخش کارکنان

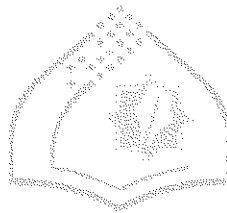
رویکرد تعالی بخش	رویکرد مثبت	رویکرد دیرپمی	رویکرد پیشینی	هستی شناسی
ایمان به غیب و در اندیشه تعالی	ماتریالیستی و عزیمت از وضع موجود	ماتریالیستی و حفظ وضع موجود	ماتریالیستی و حفظ وضع موجود	هستی شناسی
امکان شناخت تشکیکی	نسبی اندیش و هرمنوتیکی	طبیعت گرایانه	طبیعت گرایانه	معرفت شناسی
انسان به مثابه پندۀ خدا	انسان به مثابه موجودی نا شناخته	انسان آموزش پذیر	انسان نظم ستیز	انسان شناسی
تعالی و شکوفایی فرد، سازمان و جامعه	رضایت طرفینی بیشتر	کنترل گام به گام	کنترل حداکثری	غایت انضباط
اسوة عامل و مصلح دلسوز	مشاور و مربی	اجتناب از دهنده	مجری سرسخت قانون و خود مختار	نقش مدیر
در فروع آری در اصول نه	زیاد	تمایز بین خطای کوچک و بزرگ	در حداقل ممکن	انعطاف
تربیت و فرهنگ اسلامی و بصیرت بخشی	آگاهی بخشی و مشاوره	انواع تشویق و تأخیر در تنبیه	تشویق مادی و تنبیه شدید	روش پیشگیری
تشویق و تنبیه در فضای برادری و محبت	حذف تنبیه	تدریج در برخورد	تنبیه و بدون حد و حدود	شیوه برخورد
عهد الهی، نبوی و بین مومنان	قرارداد دوطرفه	قانون و مقررات	قدرت طبقه حاکم	مجاز برخورد
عقلی و معنوی تعدیل شده	عقلی و معنوی تعدیل شده	عقلی و معنوی تعدیل شده	عقلی و معنوی شدید	رابطه خطا و تنبیه
تقویت نفس لرامه	سازنده گرایی	شناختی	شرطی سازی	جلوگیری از تکرار

## یادداشت‌ها

۱. «اوصیکم وجميع ولدی واهلی ومن بلغه کتابی بتقوی الله ونظم امرکم وصلاح ذات بینکم...» (نهج البلاغه، نامه ۴۷).
۲. «إِيَّاكَ وَالْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا أَوْ التَّسَقُّطَ فِيهَا عِنْدَ إِمْكَانِهَا أَوْ اللَّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرْتَ أَوْ الْوَهْنَ عَنْهَا إِذَا اسْتَوْضَحَتْ فَضَعْ كُلَّ أَمْرٍ مَوْضِعَهُ وَأَوْقِعْ كُلَّ أَمْرٍ مَوْقِعَهُ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).
۳. «الا ان فيه علم ما يأتي والحديث عن الماضي ودواء دائكم ونظم ما بينكم» (نهج البلاغه، خطبه ۱۵۸).
۴. «إِسمِعُوا وَأَطِيعُوا لِمَنْ وُلَاهُ اللَّهُ الْأَمْرَ، فَإِنَّهُ نِظَامُ الْإِسْلَامِ». (امالی مفید، ج ۱، ص ۱۴، مجلس ۲، حدیث ۲).
۵. «وطاعتنا نظاما للمله وامامتنا امانا للفرقه والجهاد عز الاسلام» (کشف الغمه، ج ۲، ص ۱۰۹).
۶. «فرض الله الإمامه، نظاما للامه والطاعه تعظيما للإمامه» (نهج البلاغه، حکمت ۲۵۲).
۷. مباحث دانش مدیریت منابع انسانی را در سطوح ولایه‌های شش گانه زیر می‌توان مورد توجه قرار داد: یک. فلسفه منابع انسانی؛ دو. راهبردهای منابع انسانی؛ سه. سیاست‌های منابع انسانی؛ چهار. فراگردهای منابع انسانی؛ پنج. اقدامات منابع انسانی و شش. برنامه‌های منابع انسانی (Armstrong, 2008, 8).

8. mortification
9. chastisement
10. follower ship
11. commitment
12. punishment
13. dishonesty
14. self discipline
15. team discipline
16. managerial discipline
17. permissive
18. authoritarian
19. behavioristic
20. diagnostic
21. traditional
22. progressive

23. positive or affirmative
24. divinely inspired
25. progressive
26. arbitration
27. conflict resolution
28. due process
29. non compliant
30. minor violations
31. serious violations
32. verbal warning
33. written warning
34. suspension
35. discharge
36. rehabilitation
37. verbal solution
38. decision making day off
39. typology method
40. substantives
41. ideal type
42. transcendental employee discipline
43. excellency



کتابخانه مجلس شورای اسلامی

### کتابنامه

قرآن کریم.

نهج البلاغه.

الواتی، سیدمهدی (۱۳۸۵)، «درآمدی بر نقش و اندازه دولت در ایران»، فصلنامه مجلس و پژوهش، سال سیزدهم، شماره ۵۳، پاییز و زمستان.

خمینی، روح‌الله (۱۳۶۷)، اربعین حدیث، تهران: مؤسسه نشر آثار امام خمینی (ره).

دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۵)، خلاصه سیره نبوی: منطق عملی، تهران: نشر دریا.

رضاییان، علی (۱۳۸۱)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ چهارم.

سجادی، سیدعلی (۱۳۸۵)، «خودکنترلی در نظام کنترل و نظارت اسلامی»، فصلنامه اندیشه صادق، شماره ۲۳ تابستان.

- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۲)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ هفتم.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۳)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: نشر دانش.
- سوزنجی، حسین (۱۳۸۵)، «اصالت فرد، جامعه یا هر دو؛ بررسی تطبیقی آرای استاد مطهری و استاد مصباح یزدی»، قیاسات، سال دهم، شماره ۴۲.
- دانیایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار، جلد اول.
- شاهچراغ، سید امیر (۱۳۸۸)، «چشم‌انداز فرد سازمانی از دیدگاه نهج‌البلاغه»، دوفصلنامه مدیر، شماره ۲۸ و ۲۹ زمستان.
- طباطبایی، سید محمدحسین (۱۳۷۴)، تفسیر المیزان، ترجمه محمدباقر موسوی همدانی، تهران: دفتر انتشارات اسلامی.
- علی‌احمدی، علیرضا و علی‌احمدی، حسین (۱۳۸۳)، مبانی و اصول مدیریت اسلامی (رویکردی نوین برای مدیریت در هزاره سوم و جهانی شدن)، تهران: انتشارات تولید دانش.
- عبودیت، عبدالرسول (۱۳۷۹)، هستی‌شناسی، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
- فروزنده، لطف‌الله (۱۳۸۵)، «نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی»، فصلنامه مجلس و پژوهش، سال سیزدهم، شماره ۵۳، پاییز و زمستان.
- قدسی، مهدیه (۱۳۸۸)، «خودکنترلی با تأکید بر دیدگاه امام علی (ع)»، دوفصلنامه مدیر، شماره ۲۶ و ۲۷، تابستان و پاییز.
- قوامی، سید صمصام‌الدین (۱۳۸۲)، مدیریت از منظر کتاب و سنت، تهران: انتشارات دبیرخانه مجلس خبرگان.
- «گزارش توجیهی و متن لایحه خدمات کشوری» (۱۳۸۴)، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.
- گائینی، ابوالفضل (۱۳۸۲)، «پیش‌فرض‌های معرفت‌شناسی در مدیریت اسلامی»، فصلنامه حوزه و دانشگاه، شماره ۳۷.
- لسانی فشارکی، محمدعلی و مرادی زنجانی، حسین (۱۳۸۵)، روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم، زنجان: دانشگاه آزاد اسلامی، معاونت پژوهشی.

- لطیفی، میثم (۱۳۸۸)، «بازپردازی مفهوم نظم و انضباط با تکیه بر رویکرد اسلامی»، رساله دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.
- «مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی» (۱۳۷۷)، تهران: سازمان چاپ دانشگاه آزاد اسلامی.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۳)، *علل گرایش به مادیگری، مقدمه: ماتریالیسم در ایران*. تهران: انتشارات صدرا، چاپ پانزدهم.
- همو (۱۳۸۷- الف)، *فطرت*، تهران: انتشارات صدرا، چاپ هیجدهم.
- همو (۱۳۸۷- ب)، *مقدمه‌ای بر جهان‌بینی اسلامی: جامعه و تاریخ*، تهران: انتشارات صدرا، چاپ نوزدهم.
- نادری، محمدمهدی (۱۳۷۷)، «تنبیه در مدیریت اسلامی». فصلنامه معرفت، شماره ۲۷.
- نرم‌افزار جامع الاحادیث: نورالانوار، ویرایش ۲ (۱۳۸۵)، قم: موسسه تحقیقات کامپیوتری نور.
- همان، ویرایش ۳ (۱۳۸۵)، قم: موسسه تحقیقات کامپیوتری نور.
- «نظم و انضباط» (۱۳۸۶)، قم: مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما، قم: موسسه بوستان کتاب، چاپ سوم.
- نقی‌پورفر، ولی‌الله (۱۳۸۳)، *اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن*، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی.
- ورسلی، پیتر (۱۳۷۸)، *نظم اجتماعی در نظریه‌های جامعه‌شناسی*، ترجمه سعید معیدفر، تهران: تبیان.

Armstrong, Michael (2008), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, London: Kogan page, 4th ed.

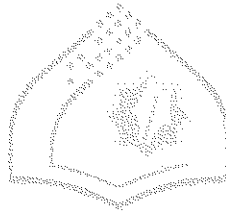
Bailey, Kenneth D. (1994), *Typologies and Taxonomies: an introduction to classification techniques*, London: sage publication.

Berdayes Vicente (2002), "Traditional Management Theory as Panoptic Discourse: language and the Constitution of Somatic Flows", *Culture and Organization*, Vol. 8(1).

Braun, V. and Clarke, V. (2006), "Using Thematic Analysis in Psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3.

- Bryman, Allan & Emma Bell (2007), *Business Research Methods 2e*. London: Oxford University Press.
- Cornelius N. (1999), *Human Resource Management: A Managerial Perspective*, London: Thomson.
- Doty D. Harold; William H. Glick (1994), "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling", *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No.2.
- Dumaine, Brian (1993), "The New Non-Managers", *Fortune*, February, Vol.22.
- Fenley A. (1998), "Models, Styles and Metaphors: Understanding the Management of Discipline", *Employee Relations*, Vol. 20. No.4.
- Fitch Judy L. and Ravlin, Elizabeth C. (2004), "Team-Based Discipline: A Theoretical Framework", *Team Performance Management*, Vol. 10, No.½.
- Franklin, Aimee L. and Pagan, Javier F. (2006), "Organization Culture as an Explanation for Employee Discipline Practices", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 26.
- Gomez Mejia, Luis R. and Balkin David B. and Cardy Robert L. (2001), *Managing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall, 3rd Ed.
- Grote, Dick (2006), *Discipline without Punishment: The Proven Strategy That Turns Problem Employees Into Superior Performers*, New York: American Management Association Press, 2ed Ed.
- Hodgkinson, Christopher (1996), *Administrative Philosophy: Values and Motivations in Administrative Life*, Great Britain: Redwood Books, Ltd.
- Johnson, Mark A. (2005), A Survey of Progressive and Affirmative Employee Discipline System in Florida's Hospitals, PhD. Dissertation Submitted at the University of Central Florida.
- Lasseter Reuben W. (2002), "Georgia's Merit System Reform 1996-2001: An Operating Agency's Perspective", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 22.

- Lee S. K. Jean and Kelvin Yu (2004), "Corporate Culture and Organizational Performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No.4.
- Palardy J. Michael; James E. Mudrey (1973), "Discipline: Four Approaches", *The Elementary School Journal*, Vol.73, No.6.
- Shafritz J. M. and Ott, J S. (2001), *Classics of Organization Theory*, Harcourt Publishers, 5ed.



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران