

## شناسایی مؤلفه‌های انضباط سازمانی از دیدگاه نهج البلاغه

مقاله پژوهشی  
اصیل  
Original  
Article

محمد دوستار<sup>۱</sup>؛ محمدرضا رخیده<sup>۲</sup>؛ حمید مسیب زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** انضباط سازمانی نقش مهمی در زندگی بشر و اداره جوامع داشته است. یکی از متغیرهای کلیدی در رشد و توسعه هر سازمان، داشتن کارکنانی منضبط و نظم و ترتیب در امور آن سازمان است؛ نظمی که بر اطاعت و احترام متقابل بین سازمان و کارکنانش مبتنی است و برای موفقیت در کار ضرورت دارد؛ زیرا در سایه همین نظم و انضباط است که بسیاری از دغدغه‌های سازمانی مرتفع می‌شود و بستر امنیت پایدار در سازمان حکمفرما خواهد شد؛ بنابراین این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های انضباط سازمانی مبتنی بر بیانات امام علی (ع) در نهج البلاغه انجام شده است. **روش:** روش این پژوهش به این گونه بوده است که با استفاده از شیوه تحلیل مضمون، متن نهج البلاغه با استدلال و منطق بیان شده انضباط سازمانی در جهت تدوین و اجرا شناسه گذاری شد. **یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های پژوهش، در مجموع ۱۵۲ شناسه مشخص و در قالب ۳۷ مضمون پایه و ۹ مضمون سازمان‌دهنده «عدالت‌محوری»، «رعایت قوانین و آیین‌نامه‌ها»، «پایبندی به عهد و پیمان سازمانی»، «پذیرش انتقادات و انتقادپذیری»، «تصمیمات و اقدامات مناسب»، «رشد معنوی و تخصصی افراد»، «شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی»، «کیفیت تعاملات سازمانی» و «رسیدگی کامل به مسائل جاری» ساماندهی شد. در نهایت همه مضامین، ذیل مضمون فراگیر انضباط سازمانی مبتنی بر بیانات امام علی (ع) در نهج البلاغه قرار گرفتند. **نتیجه‌گیری:** الگوی نهایی این پژوهش می‌تواند مبنایی برای مدیران ارشد سازمان‌ها و ارائه راهکارهایی برای بهبود انضباط سازمانی در سازمان خویش باشد. مدیران بر اساس مؤلفه‌های تعریف شده در این پژوهش، می‌توانند آموزش‌های متناسب برای ایفای هر چه بهتر سازمان‌های اداری ارائه دهند.

**واژگان کلیدی:** نظم و انضباط سازمانی، نهج البلاغه، تحلیل مضمون.

◆ تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۵

۱. دانشیار مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران. تلفن:

۰۹۱۱۳۳۱۵۳۴۰، m\_dostar@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران (\* نویسنده

مسئول). نشانی: بوشهر، شهرستان تنگستان، بخش ساحلی دلوار، روستای علی آباد، خیابان شهید برهمندپور، منزل

شخصی. تلفن: ۰۹۱۰۸۰۹۶۴۱۰. نمابر: ۰۷۷۲۵۶۵۳۶۳۶

m.reza.rokhide70@gmail.com

۳. کارشناس ارشد، مدیریت دولتی - مالی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. تلفن:

۰۹۰۳۵۷۸۳۶۰ hamidmosayebzadehh@gmail.com

## (۱) مقدمه

انضباط قانون سازمانها و نهادهای عمومی است و از گذر آن فعالیتها و رفتارها به صورتی خاص در می‌آید و فرد در می‌یابد که چگونه باید زندگی کند و چگونه از اوقات خود به‌گونه‌ای شایسته بهره‌جوید. در سازمان‌ها بی‌نظمی مدیران را رنج می‌دهد، ذهن و فکر آنان را آشفته می‌سازد، بازدهی را کم می‌کند و وقت را به‌آسانی نابود می‌کند. برای مبارزه با این آفات زیان‌بار، لازم است نخست آن را شناخت و سپس با آن مبارزه کرد و به‌گوهر گران‌بهای نظم دست یافت (احمدی و همکاران، ۱۳۸۶). مدیران توانایی دارند، قوانین و مقررات را به‌چارچوب نظم عملی و نظم سازمانی تبدیل کنند (الریج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). همچنین مدیران در یک سازمان قادرند میزان تمایل به تطبیق با قوانین و مقررات را در بین کارکنان خود توسعه دهند. برخی کارکنان بدون اعمال قدرت ظاهری سرپرستان و مسئولان خود همکاری و سازش می‌کنند و حتی خود را با قوانین و مقررات تطبیق می‌دهند، از سوی دیگر برخی مسئولان فقط به‌گونه‌ای می‌توانند عمل کنند که توسط اکثر افراد، به‌نظر نوعی تنبیه یا تهدید می‌آید و گروهی دیگر هم افراد را آزاد می‌گذارند که هر آنچه مایل‌اند انجام دهند و تخلفات ظاهری از قوانین را هم با دیده‌ای اغماض می‌نگرند. انضباط در سازمان از مهم‌ترین آداب اخلاق اداری در سازمان‌های امروزی است، یعنی نظم و تربیت و پرهیز از هرگونه سستی، تنبلی و بی‌سامانی در محیط کاری است. (میرزاخانی و صیاد، ۱۳۹۴). امروزه نظام انضباطی، در حال ایجاد یک فرهنگ ارتباطی باز و صادقانه است که پاسخگویی، تعهد و اعتماد را افزایش می‌دهد (ایلاک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). برقراری انضباط در سازمان‌ها شامل حیطه‌ای از مدیریت است که بسیاری از مدیران از وارد شدن به آن ترس و هراس دارند. انضباط، در فرهنگ لغت مترادف با مفهوم‌هایی نظیر تربیت، کنترل، نظم و نظارت، حس فرمان‌برداری، خوی اطاعت تعریف شده است (چیره و همکاران، ۱۳۹۴). میشل فوکو معتقد است که انضباط، معکوس دموکراسی است، که با استفاده از قدرت فردی با دموکراسی ناسازگار نیست و مانند سلطه است (هونرو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). به‌عبارتی دیگر، انضباط به‌معنی اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیران با کارکنان سازمان است. (رضاییان، ۱۳۹۵). سوترینو و همکاران (۲۰۱۴)؛ نظم و انضباط نوعی نگرش و تمایل فرد برای اطاعت و پیروی از هنجارهای نظارتی حاکم در پیرامون خود است (پوترا و رسلان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). کارکنان در سازمان از حقوقی

---

1. Ulrich  
2. Ilac  
3. Honore  
4. Putra & Ruslan

برخورد دارند که قوانین کار کشورها تعیین می‌کنند و کارفرمایان باید رعایت کنند. در نظر گرفتن حق حریم خصوصی برای کارکنان، حق کارکنان برای اعلام مشکلات سازمان به نهادهای دولتی، حساسیت و بهداشت ایمنی محیط کار، آگاهی از کنترل‌های اینترنتی و الکترونیکی، آگاهی از اقداماتی در زمینه بازرسی بدنی، میز و کیف و لوازم شخصی و آگاهی از کسانی که به فایل سرپرستی کارکنان دسترسی دارند. نمونه‌های از این حقوق، وجود سیستم انضباطی در سازمان برای تنبیه کارکنان خاطی لازم است. این سیستم کارکنان را ملزم می‌کند رفتاری مطلوب و مقبول در چهارچوب عقلانیت سازمان داشته باشند (آرین قلی پور، ۱۳۹۳: ۳۹۸). متأسفانه، برخی مواقع کارکنان وظایف خود را به شیوه قابل قبولی انجام نمی‌دهند. حفظ کارکنانی که پایین‌تر از سطح مطلوب عمل می‌کنند، تا چه اندازه به ضرر سازمان است (به خصوص اگر استراتژی سازمان، تمایز باشد). البته اخراج کارکنان بدون دادن فرصت دوباره برای بهبود و اصلاح اشتباه است. فرآیندی که از طریق آن به کارکنان برای اصلاح رفتارهای مسئله‌ساز کمک می‌شود، انضباط نام دارد (اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۵: ۳۲۸). از اساسی‌ترین مشکلات موجود که در اکثر سازمان‌های دولتی مواجه هستیم، مشکلات انضباطی موجود در سازمانها است. کارکنانی که به دنبال برهم زدن نظم و انضباط سازمانی هستند، غیبت و تأخیر در میان آنان بسیار دیده می‌شود و گاهی اوقات ممکن است کارکنان با همکاران و مراجعان درگیری داشته باشند و معمولاً در قبال دستورات روسا و سرپرستان خود بی‌اعتنا باشند و تمایلی به رعایت قوانین و مقررات درون سازمانی نداشته باشند. همیشه در سازمان کارکنانی وجود دارند که با اخلال، کارشکنی و تمرد باعث بی‌نظمی و برهم ریختگی امور می‌شود. گاهی اوقات رفتار شاغل به نحو مناسبی در هم گسیخته یا عملکرد وی ناپذیرفتنی است، تحت این شرایط، ایجاد نظم ضروری است. انضباط اقدام مدیریت برای ترغیب به رعایت معیارهای سازمان است (پورباقری، ۱۳۹۱). در بسیاری از موارد علل بی‌انضباطی کارکنان منحصر به فرد، شخصی، پیچیده و شاید فراتر از درک و نظارت مدیران سازمان است؛ ولی دلایل کلی و عمومی برای رفتار نامطلوب وجود دارند که می‌توان آن‌ها را پیش‌بینی کرد. در کل باید به بی‌انضباطی به عنوان مشکلی نگریست که علت‌های مختلف و چندبعدی دارد. در واقع ابعاد فردی، سازمانی و شناختی از هم قابل تفکیک نیستند و در کل تمام این عوامل مربوط به فرد با عوامل به سازمان به تعامل می‌پردازد (استوارت امت، ۱۳۸۶). فنلی<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) معتقد است مقوله انضباط، همچنان در محیط‌های

کاری، مسئله است و تقسیم رویکردهای مدیریتی به انضباط کارکنان ذیل دو دسته عمده تنبیهی و اصلاحی - آن گونه که جونز در سال ۱۹۶۱ برای اولین بار به آن تصریح کرد - چارچوب مناسب و دقیقی برای فهم شیوه‌های اداره شرایط انضباطی به وجود نمی‌آورد. وی 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 است (لطیفی، ۱۳۹۲: ۶۷). در عبارتی دیگر؛ دلشاد تهرانی (۱۳۸۵، ۲۳۱-۲۴۸) معتقد است؛ رعایت نظم و انضباط به مثابه اصلی 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 می‌تواند در جهت نظم دنیوی یا 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؛ بنابراین؛ نیاز سازمان‌ها به داشتن الگوی کارآمد از انضباط سازمانی در تعامل با کارکنان و مدیران اجرایی نظام بر اساس تعالیم نهج‌البلاغه، ضرورت انجام این پژوهش را نشان می‌دهد. از سوی دیگر، نداشتن الگو در زمینه‌های مختلف موجب سردرگمی، انحراف و نابسامانی در امور است. الگوسازی در عرصه‌های گوناگون، در سال‌های اخیر، توجه مسئولان نظام، از مقام معظم رهبری تا دیگران را به خود جلب نموده؛ زیرا، نبود الگوهای نظام‌مند در کشور، در دهه‌های گذشته موجب خساراتی بزرگ و بعضاً جبران‌ناپذیر در سطح ملی و فراملی برای دولت و ملت بوده است (خامنه‌ای، ۱۳۸۹). وجود نظم و انضباط برای ادامه جریان صحیح کارها و برای هر نوع مؤسسه، اداره، سازمان و کارگاهی ضرورت دارد. هر جامعه که افرازش به رعایت نظم و مقررات و قوانین جاری خود پایبند باشند به خوبی خواهد توانست به مدارج عالی پیشرفت و ترقی همگانی دست یابد. یکی از وظایف مدیران برقراری نظم و هماهنگی در سازمان است.

انضباط، ایجاد موقعیتی که کارکنان یک سازمان خود را با قوانین، مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ کرده، برابر آن رفتار کنند (فروتی و بحرانی، ۱۳۸۶). فردی که نظم را رعایت می‌کند، اقدامات بهتر و بیشتری برخوردار خواهد شد. کسی که در زندگی فردی فعالیت‌هایش را براساس یک برنامه‌ریزی حساب شده انجام می‌دهد، در برخورد با دیگران نیز نظم را رعایت کرده، از تلف شدن وقت و عمر جلوگیری می‌کند، به این دلیل که نظم و سامان دادن به فعالیت‌هایش، موجب خواهد شد که دیگران در مدت زمانی که با

او هستند، بیشترین بهره را برده و عمرشان پربارتر گردد (خارستانی و سیفی، ۱۳۹۳). اختلال و به هم خوردگی نظم باعث می‌شود افراد در سازمان وظیفه خود را طبیعی و کامل انجام ندهند. تفکری که از مغز آلوده و اعصاب غیرمنظم پدید می‌آید، آلوده و غیرمنظم است. هیچ سازمانی بدون نظم و انضباط قادر به تعالی نیست. هر سازمانی برای خود یک نظم و ترتیب خاص و در نهایت انضباط خاص دارد. انضباط چیزی نیست که به‌طور صرف جنبه اکتسابی داشته باشد، بلکه بیشتر جنبه درونی دارد، یعنی فرد از ورود به خانواده تا خارج شدن از مکانیسم‌های مختلف درونی شدن ارزش‌ها، باورها و آداب و رسوم، دانش‌ها و معرفت‌های مختلف موردقبول جهان‌بینی و فرهنگ کلی حاکم بر آن جامعه است (خارستانی و سیفی، ۱۳۹۳). توانایی مدیران سازمانی در این است که باید بتوانند بدون توجه به موقعیت و وضعیت کارکنان با زیردستان، روابطی بین همکاران و کارکنان برقرار کند، به‌طوری که همه کارکنان نیاز به احساس و لذت بردن از تفریح و پاداش از سوی مافوق داشته باشد (هال<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). اگر این نتواند توسط یک مدیر انجام شود، می‌تواند کارکنان را بی‌انضباط کند. انضباط چیزی است که باید اجرا شود، زیرا نظم و انضباط یکی از عواملی است که در عملکرد کارکنان هم به‌عنوان مافوق/رهبر و هم به‌عنوان کارکنانی که مدیر می‌شوند، وجود دارد. تاکنون، مدیری که مرتکب اشتباه می‌شود، مثلاً دیر سر کار (بی‌انضباط) یک امر طبیعی تلقی می‌شود و به نظر می‌رسد که این وضعیت باید توسط زیردستان پذیرفته شود درحالی که زیردستان که دیر می‌کنند (بی‌انضباط) تذکر می‌گیرند. میزان حضور و غیاب نیز یکی از عوامل تعیین‌کننده نظم و انضباط سازمانی است که در آن عدم حضور حداکثری نشان‌دهنده این است که فرد شغل خود را دوست ندارد یا اشتیاق به کار ندارد و یا به دلیل فضای کاری کمتر مساعد در دفتری است که در آن کار می‌کند (باکاتی و هارتون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). بی‌انضباطی در بین کارکنان سازمانی موجب تخلفات اداری و افزایش هزینه‌های سازمانی می‌شود. کارکنان بی‌انضباط در سازمان مستلزم اعمال تحریم هستند. بی‌انضباطی نوعی رفتار انسانی است که صرفاً غیراخلاقی بوده و با هنجارها و ارزش‌های جامعه همخوانی ندارد. رفتارهای بی‌انضباطی در محیط سازمانی بر نقض قوانین و مقررات سازمانی و یادگیری کارکنان در محیط کار تأثیرگذار است. بی‌انضباطی رفتاری مخرب است که موجب آرامش و همزیستی در جامعه و سازمان نمی‌شود. این رفتار برای بسیاری از سازمان‌ها آفت است؛ زیرا تهدیدی برای مدیران و کارکنان سازمانی است. رفتارهای بی‌انضباطی محیط مساعدی برای یادگیری و آموزش

---

1. Hall  
2. Bakti & Hartono

در سازمان ایجاد نمی‌کند، بلکه منجر به اقدامات ضعیف سازمانی می‌شود (اوفری و آچیا، ۲۰۱۸). ایجاد کارکنان منضبط در سازمان کار آسانی نیست زیرا انضباط سازمانی شامل نظارت، پاداش و شخصیت در کارکنان به‌درستی تطبیق داده شود (گروسمان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، نظم و انضباط هم برای فرد (نیروی کار) مربوطه و هم برای سازمان بسیار مهم است؛ زیرا نظم و انضباط شخصی بر عملکرد شخصی فرد تأثیر خواهد گذاشت؛ زیرا انسان‌ها نیروی محرکه اصلی در سازمان‌ها هستند. به همین دلیل، بسیار منطقی است که ارتقای نظم و انضباط منابع انسانی در سازمان همواره برای دستیابی به بهره‌وری سازمانی مطابق انتظار باشد. به عبارت دیگر، نیروی کار بی‌انضباط (افراد) قادر خواهد بود به عملکرد سازمانی آسیب برساند. لذا هدف اصلی پژوهش شناسایی مؤلفه‌های انضباط سازمانی در نهج‌البلاغه است. پژوهش حاضر از این رو دارای اهمیت است که بر اساس متون و منابع موثق در زمینه انضباط سازمانی، مؤلفه‌های انضباط سازمانی در نهج‌البلاغه را کشف، پس از اشباع نظری، تئوری ناظر به آن را در قالب الگو ارائه می‌نماید. با توجه به مباحث مطرح شده و به منظور پوشش این شکاف تحقیقاتی، پژوهش حاضر با توسعه ادبیات مدیریت در جهت پوشش شکاف تحقیقاتی مطالعه گذشته به طراحی الگوی انضباط سازمانی در نهج‌البلاغه می‌پردازد؛ بنابراین، می‌توان گفت این پژوهش با پوشش ضعف‌های مجموعه دانش فعلی، روش جدیدی از کاربرد مجموعه دانش در قالب نامه و خطبه‌های کتاب نهج‌البلاغه را نشان می‌دهد. به‌عنوان اولین پژوهش در زمینه انضباط سازمانی در حوزه نهج‌البلاغه، که مدیران می‌توانند با توجه به منابع اسلامی در این کتاب و راه و روش‌های آن به تبیین ابعاد این پدیده و ارائه الگوی انضباط سازمانی مدیران و کارکنان با توجه به شرایط سازمان‌های امروزی بپردازند. مسئله اصلی در این پژوهش؛ شناسایی مؤلفه‌های انضباط سازمانی مبتنی بر بیانات امام علی (ع) در نهج‌البلاغه می‌باشد.

## ۲) مبانی نظری پژوهش

معنی لغوی نظم نسبتاً صریح و روشن است. نظم در لغت به معنی آرایش، ترتیب و توالی است (میرزا خانی و درویشی، ۱۳۹۴). انضباط در کتب فرهنگ لغت به معنی خوب نگاه‌داشتن، نظم داشتن، مرتب بودن، آراستگی منظم و ترتیب آمده است؛ بنابراین می‌توان در تعریف انضباط بیان نمود که انضباط به معنی انتظام و اطاعت منطقی که مطابق با قوانین

1. Ofori & Achiaa  
2. Grossmann et al

و مقررات می‌باشد (سیدجوادین، ۱۳۹۵: ۵۹۴). اصطلاح نظم و انضباط (Discipline) از واژه لاتین "discipulus" بدست می‌آید که به معنای یادگیری است. به معنای واقعی کلمه، انضباط، نوع زندگی است که مطابق با قوانین و مقررات خاص است (کلمنت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). نظم و انضباط عبارت است از برخورد با احترام، اطاعت، فرمانبرداری و اطاعت از مقررات قابل اجرا، اعم از مکتوب و نانوشته، که در صورت نقض وظایف و اختیاراتی که به وی داده شده است، قادر به اجرای آن است و از دریافت مجازات اجتناب نمی‌کند (رماتوی و عثمان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). نظم در محیط کاری نوعی نگرش، رفتار و فعالیت‌هایی است که مطابق با قوانین شرکت هستند (پوسپیتا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). انضباط برای آموزش، دانش و یادگیری به شاگردان و زبان آموزشی که ارتباط منظمی با اساتید برقرار می‌کنند (متسونی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). به عبارت دیگر؛ انضباط شامل تعلیم، حفظ نظم، تربیت ذهنی، نظام قوانین، کنترل رفتار می‌شود (استوارت امت، ۱۳۹۰: ۳). انضباط یا دیسیپلین از ایجاد موقعیتی که کارکنان خود را با قوانین، مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ کرده، و مطابق با آن رفتار می‌کنند (فروتی و بحرانی، ۱۳۸۷). آن‌چنان که فایول در اصول چهارده‌گانه بیان کرده است؛ انضباط به معنای اطاعت و تعهد ناشی از توافق کتبی و شفاهی و روان‌شناختی مدیر در نقش رهبر با کارکنان و نظم به معنی اینکه هر کس هر چیز در سازمان، جایی داشته و در جایی مناسب خود قرار گیرد، می‌باشد (رضاییان، ۱۳۹۵: ۴۶). هاسیبون<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)؛ معتقد است مهم‌ترین عملکرد عملیاتی منابع انسانی به دلیل نظم بهتر کارکنان و عملکرد بالاتر کار است (پوترا و رسلان<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). گونه شناسی فلسفی نظم و انضباط کارکنان بر دو مقوله هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی به کارکنان عرضه شده است. براساس جان‌مایه‌های هستی‌شناسی به نظر می‌رسد هیچ‌یک از دو رویکرد ساختارگرا یا عامل‌گرا، توانایی تبیین جامعه پیچیده انسانی را ندارد؛ اگرچه ساختارگرایان، در تحقیقات تجربی، همبستگی زیادی را بین رفتار فردی و گروه‌های اجتماعی نشان می‌دهند، نمی‌توانند رفتار متمایز افراد آزاد و یا جداشده از گروه را تبیین و توجیه کنند. در مقابل، دانشمندان عاملیت‌گرایی نمی‌توانند اثرگذاری فشارهای اجتماعی بر رفتار فرد را توجیه کنند. همچنین بر اساس جان‌مایه معرفت‌شناختی در فلسفه

- 
1. Clement et al
  2. Rahmawati & Usman
  3. Puspita et al
  4. Mtsweni
  5. Hasibuan
  6. Putra & Ruslan

علوم اجتماعی، به عالم واقعیت و فرآیندهای که سازگار علی- معلولی را بتوانند توصیف کنند توجه می‌شود (لطیفی، ۱۳۹۲).

نقش مدیران در نظم و انضباط سازمانی می‌تواند به‌طور مؤثر و کارآمد و در صورت عدم مدیریت کارگروهی توسعه و گسترش پیدا کند. اصول مسئولیت کارکنان در حال توسعه مثل تیم‌های که برای یادگیری در جامعه، سازمان یا دانشگاه براساس قانون‌های که اجرا می‌شود، باید نظارت و مراقبت ویژه‌ای داشته باشند. با توجه به این اصول که مدیریت نظم و انضباط مؤثر خواهد بود؛ اگر همکاری میان تیم‌ها وجود داشته باشد. (متسونی، ۲۰۱۳)

انضباط در میان نظامیان پلیس برای رسیدن به دو هدف است؛ اول اینکه برای آموزش مأموران اجرای قانون به‌عنوان استانداردهای مورد انتظار از رفتار تلاش کنند و دوم برای برآوردن اهداف عمومی افسران جلساتی را برگزار کنند (ملکیان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). اقدامات انضباطی به‌طور معمول تحت دسته اجباری یا اختیاری تقسیم‌بندی می‌شوند: گروه اجباری کسانی هستند که برای یک سازمان باید یک سیستم تعلیق صدور و یا اخراج مطابق قانون دولت وجود داشته باشد. گروه اختیاری کسانی هستند که برای نقض یک کد رفتار سازمانی معمولاً داده می‌شود. مدیران می‌توانند هنگامی قضاوت کنند که نفی انضباط انحصاری را ضروری بدانند (گاس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). مقررات انضباطی باید به اطلاع کارکنان سازمان برسد و در صورت لزوم، توضیحات کافی به آنان داده شود. تا زمانی که کار و رفتار کارکنان در چهارچوب مقررات باشد مشکلی به وجود نمی‌آید و اقدام انضباطی، ضروری نخواهد بود ولی در صورت نقض قوانین و مقررات، موضوع باید بلافاصله پیگیری و تذکرات لازم به فرد خاطی داده شود (اسنل و بولاندر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). امروزه این تعبیر که هدف اصلی از انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد، قوت گرفته است و مبنای تنظیم بسیاری از قوانین و مقررات انضباطی را تشکیل می‌دهد؛ بنابراین تنبیه کارکنان خاطی در سازمان خودی خود هدف نیست، بلکه مکانیسمی است که به‌وسیله آن تغییرات رفتاری مطلوب در وی به وجود می‌آید (سعادت، ۱۳۹۱:۳۰۷). برای حفظ نظم و انضباط و مؤثر بودن آن، سازمان باید سیاست‌های نظم و انضباط را به اجرا بگذارد. سیاست‌های نظم و انضباط در سازمان باید به‌وضوح مشخص و همچنین عواقب بدرفتاری و نقض اقداماتی که توسط افراد یا سازمان به اجرا گذاشته شود (سعادت، ۱۳۹۱:۳۰۶). رهبر خوب موجب انضباط مثبت و سازنده است.

---

1. Melekian  
2. Goss  
3. Snell & Bohlander



کارکنان پرکار و با علاقه و ایمان و شایسته از وجود یک سیستم انضباطی صحیح که بی‌کاره‌ها و هرج و مرج‌طلبان را پیدا، اصلاح و احیاناً مجازات کند، حمایت می‌کنند. (میرسپاسی، ۱۳۹۶: ۲۷۷).

### ۳) روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع اکتشافی است. از آنجا که هدف، تحلیلی سیستماتیک برای دستیابی به تعریفی تفصیلی همراه با مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده انضباط سازمانی مبتنی بر بیانات امام علی (ع) است که به صورت پراکنده در متن نهج‌البلاغه، در خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های مختلف این کتاب ایراد شده است، چنین به نظر می‌رسد مناسب‌ترین روش برای این پژوهش، روش تحلیل مضمون می‌باشد (کبیری پور، سلطانی و عبداللهی، ۱۳۹۷). مهم‌ترین مسئله روش‌شناسی پژوهش‌های کیفی در شناسایی و انتخاب قطعات متن به‌عنوان شناسه، دلایل و منطق ارائه این انتخاب است (غیورآبادی و همکاران، ۱۳۹۸). در اغلب تحقیقات، که مستلزم شناسه‌گذاری است، کل متن شناسه‌گذاری می‌شود و به منطق موردنظر پژوهشگر در شناسه‌گذاری اشاره‌ای نمی‌شود در حالی منطق شناسایی مضمون یا تم، قلب پژوهش روش کیفی تحلیل مضمون (تم) است (جاویدی و بهروزی لک، ۱۳۹۵). روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است (براون و کلرک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). تحلیل مضمون فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی بوده، داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (هولووی و تودرس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). استدلال صورت گرفته به منظور انتخاب و برجسته‌سازی قطعات متن به‌عنوان شناسه و مضمون (تم) در این پژوهش بسیار روشن و واضح مشخص شده است؛ بنابراین، در این پژوهش به اهمیت نظم و انضباط در سازمان از دیدگاه بیانات امام علی (ع) در کتاب نهج‌البلاغه (محمد دشتی) می‌پردازد. برای تبیین صفات و ویژگی‌های انضباط سازمانی میان کارکنان یک سازمان از دیدگاه نهج‌البلاغه لازم است مختصری درباره سازمان (بخش عمومی) از منظر علی (ع) بحث شود. در حکومت پاکان، پرهیزکار به خوبی انجام‌وظیفه می‌کند ولی در حکومت بدکاران، ناپاک از آن به‌رمند می‌شود (خطبه/۴۰). به خدا سوگند اگر در پیروی از حکومت و امام، اخلاص نداشته باشید، خدا دولت اسلام را از شما خواهد گرفت که هرگز به شما باز نخواهد گردانید و در دست دیگران قرار خواهد داد (خطبه/۱۶۹). انضباط سازمانی اقتضا می‌کند که هر کاری در زمان

---

1. Braun & Clarke  
2. Holloway & Todres

خودش انجام شود و هیچ امری به وقت دیگر سپرده نشود. از جمله تأکیدات صریح اسلام درباره رعایت نظم، این سخن علی (ع) است که فرمود: شما را (ای حسن و حسین) و همه فرزندان و بستگان و هر که را که نوشته من به او برسد و به پرهیزکاری و تنظیم امور سفارش می‌کنم (نامه/۴۷)؛ و همچنین در جای دیگر امام موسی بن جعفر (ع) می‌فرماید: اوقات خود را به چهار دسته تقسیم‌بندی می‌کند: الف. برای عبادت و پرستش خدا ب. برای امور زندگی و کار و فعالیت و تأمین معاش ج. برای معاشرت با دوستان د. برای تفریح و لذت‌های حلال (تحف العقول، ۱۳۹۳). مسئله نظم و انضباط در جایگاه اسلام نقش مهمی در روابط کاری کارکنان برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده ایفاء می‌نماید. حضرت علی (ع) در عهد مالک اشتر به او مکرر سفارش کرده است که به گونه‌ای عمل نمایید که انضباط کاری حفظ شود. در نامه (۵۳) کار هرروز را در همان روز انجام ده، زیرا هرروز کاری مخصوص به خود دارد. (نهج‌البلاغه، حکمت ۲۳۹) مسئله نظم و انضباط سازمانی تا آنجا مهم است که به مسائل بی‌نظمی و بی‌برنامگی در معیشت و زندگی موجب فقر و عدم نتایج مطلوب در راه رسیدن به اهداف می‌شود. از منظر نهج‌البلاغه انضباط شامل: نظم در امور زندگی (نامه/۴۷)، برقراری نظم قانونی (نامه/۵۳) و ضرورت ریاست نظم و مدیریت در سازمان (نامه/۵۰) می‌باشد. در این پژوهش از شیوه استقرایی و شیوه قیاسی استفاده شده است. در مرحله اول و در سطح مضمون‌های پایه به روش استقرایی مورد بررسی قرار گرفت، اما به منظور شکل‌گیری مضمون‌های پایه در قالب مضمون‌های سازمان‌دهنده تلاش شد این مضمون‌ها در قالب از پیش تعیین شده جایگذاری شود که این قالب در برخی از خطبه‌ها گرفته شده است. این مضمون‌های سازمان‌دهنده عبارت است از: اصرار بر اجرای قوانین و مقررات؛ خطبه/۱۳۱ (مضمون سازمان‌دهنده: رعایت قوانین و مقررات)، ضرورت تساوی و عدالت اجتماعی؛ خطبه/۱۶ (مضمون سازمان‌دهنده: عدالت محوری)، هماهنگی علم و عمل؛ حکمت/۳۶۶ (مضمون سازمان‌دهنده: تعاملات سازمانی). برای تعیین پایایی کدهای پژوهشی از ضریب هولستی استفاده شده است. از یکی از همکاران پژوهشی خواسته شد تا دوباره شناسه‌گذاری را با استدلال و منطق بیان شده به انجام برساند.

$$PAO = 2M / (N1+N2)$$

ضریب پایایی (PAO) عبارت است از درصد توافق مشاهده شده که مقدار آن بین صفر (عدم توافق) تا یک (توافق کامل) می‌تواند باشد. مقدار PAO اگر از ۷/۰ بزرگ‌تر باشد مطلوب می‌باشد. در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم

است. طبق فرمول، ضریب پایایی هولستی این پژوهش جهت سنجش اعتبار تحلیل کیفی «(۱۳۷+۱۵۲)/۲×۱۱۷» تقریباً برابر است با ۰/۸۱ است؛ بنابراین، در مجموع تعداد ۱۵۲ شناسه از کل نهج البلاغه استخراج شد که این ۱۵۲ شناسه مشهود براساس تشابهات و وجوه افتراق در قالب ۳۷ مضمون پایه ۹ مضمون سازمان دهنده عبارت است؛ عدالت محوری، رعایت قوانین و آیین‌نامه‌ها، پایبندی به عهد و پیمان سازمانی، پذیرش انتقادات و انتقادپذیری، تصمیمات و اقدامات مناسب، رشد معنوی و تخصصی افراد، شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی، کیفیت تعاملات سازمانی، رسیدگی کامل به مسائل جاری و مضمون فراگیر انضباط سازمانی در نهج البلاغه به شرح ذیل ساماندهی شد.

مراحل کدگذاری پژوهش (ارتباط شبکه‌ای انواع مضامین با یکدیگر) به ترتیب:



با توجه به مراحل کدگذاری پژوهش، پژوهشگر داده‌های (متن شناسه) نهج البلاغه را مطالعه و با آن‌ها آشنا می‌شود. همچنین این مرحله مستلزم ایجاد کدهای اولیه (شناسه گذاری) از داده‌هاست. کدهای موجود در چارچوب کدگذاری، باید حد و مرز کاملاً مشخص و تعریف شده‌ای داشته باشد به گونه‌ای که تغییرپذیر و یا تکراری نباشد. داده‌ها (متن شناسه) که برای کدگذاری (شناسه گذاری) انتخاب می‌شود کامل و دربرگیرنده داده‌های مرتبط می‌باشد. شناسه گذاری‌های انجام شده (به‌عنوان نمونه؛ رعایت تساوی رفتار، عدم توجه به حرص و آزمندی، پرهیز و چابک‌دستی) در این پژوهش، مضمون پایه (به‌عنوان نمونه؛ رعایت مساوات) را شکل می‌دهند. با توجه به شکل‌گیری مضمون پایه و مضمون سازمان دهنده (به‌عنوان نمونه؛ عدالت محوری)، مضمون فراگیر (انضباط سازمانی در نهج البلاغه) ترسیم می‌شود. در این پژوهش، با توجه به حجم زیاد متن شناسه و شناسه گذاری‌ها در نهج البلاغه، نمونه‌ای از متون در جدول ذیل آورده شده است.

جدول (۱): نمونه‌ای متن شناسه و شناسه گذاری‌ها

| متن شناسه   | شناسه گذاری           |
|---|-----------------------|
| در نگاه‌های و در نیم‌نگاه و خیره شدن به مردم به تساوی رفتار کن تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نگردد (نامه/۲۷). | اصل رعایت تساوی رفتار |
| عدل همان انصاف است... (حکمت/۲۳۱).   | رعایت انصاف           |

۲۹۰ ♦ شناسایی مؤلفه‌های انضباط سازمانی از دیدگاه نهج‌البلاغه

| متن شناسه   | شناسه گذاری                      |
|---|----------------------------------|
| در دوستی با دوست مدارا کن، شاید روزی دشمن تو گردد، و در دشمنی با دشمن نیز مدارا کن، زیرا شاید روزی دوست تو گردد (اعتدال در دوستی‌ها و دشمنی‌ها) (حکمت/۲۶۸).   | اعتدال در دوستی‌ها و دشمنی‌ها    |
| آنچه می‌گویم به عهده می‌گیرم، و خود به آن پای بندم. کسی که عبرت‌ها برای او آشکار شود، و از عذاب آن پند گیرد. تقوا و خویشتن‌داری او را از سقوط در شبهات نگه می‌دارد (خطبه/۱۶).   | تقوا و خویشتن‌داری               |
| به خدا سوگند؛ بیت‌المال تاراج شده را هر کجا که بیابم به صاحبان اصلی آن بازمی‌گردانم، زیرا عدالت گشایش برای عموم است، و آن کس که عدالت بر او گران آید، تحمل ستم برای او سخت‌تر است (خطبه/۱۵).                                    | بازپس‌گیری حقوق مردم از زورمندان |
| آن که استقامت ورزید، به سوی بهشت شتافت و آن که لغزید، در آتش سرنگون شد (خطبه/۱۱۹).  | استقامت و پایداری                |
| ترسو را در مشورت کردن دخالت نده، که در انجام کارها روحیه تو را سست می‌کند (نامه/۵۳).  | عدم مشورت با افراد بخیل و ترسو   |
| هماهنگی علم و عمل: علم و عمل پیوندی نزدیک دارند (حکمت/۳۶۶).   | هماهنگی علم و عمل                |
| همانا «امر به معروف و نهی از منکر» دو صفت از اوصاف پروردگارانند که نه اجل را نزدیک می‌کند و نه روزی را کاهش می‌دهد (خطبه/۱۵۶).  | امر به معروف و نهی از منکر       |
| عمل صالح! عمل صالح! سپس آینده‌نگری! آینده‌نگری! و استقامت! استقامت! آنگاه، بردباری! بردباری! و پرهیزکاری! پرهیزکاری! برای هر کدام از شما عاقبت و پایان مهلتی تعیین شده، با نیکوکاری بدانجا برسید (تشویق اعمال نیکو) (خطبه/۱۷۶). | آینده‌نگری                       |

جدول (۲) شناسه‌ها، مضمون‌های پایه و سازمان دهنده‌ها

| مضمون سازمان دهنده | مضمون پایه   | شناسه گذاری              | شناسه   |
|--------------------|--------------|--------------------------|---|
| عدالت محوری        | رعایت مساوات | اصل رعایت تساوی رفتار    | خطبه /۲۰۵؛ خطبه ۲۲۳؛ نامه ۵۳؛ خطبه ۱۸۵؛ نامه ۵۳ |
|                    |              | عدم توجه به حرص و آزمندی | نامه ۴۵؛ نامه ۴۹؛ نامه ۵۳؛ حکمت ۱۰۸؛ حکمت ۱۴۷   |

| مضمون سازمان دهنده          | مضمون پایه                | شناسه گذاری                          | شناسه  |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------------|--|
|                             |                           | پرهیز از چاپلوسی                     | حکمت/۳۴۷؛ نامه/۵۳؛<br>حکمت/۳۴۸                   |
|                             | برپایی حق و عدل در سازمان | مردم گرایی و حق گرایی                | نامه/۵۳؛ حکمت/۱۸۸؛<br>خطبه/۱۶                    |
|                             |                           | بازپس گیری حقوق مردم از زورمندان     | خطبه/۱۳۱؛ حکمت/۴۱۷                               |
|                             |                           | رعایت انصاف                          | نامه/۵۳؛ نامه/۵۱؛ نامه/۳۱                        |
|                             |                           | توجه به عدل الهی                     | خطبه/۱۸۵؛ خطبه/۱۳۸؛<br>خطبه/۲۲۷؛ خطبه/۲۳۴        |
|                             |                           | رفتاری توأم با شدت و نرمش            | نامه/۱۹؛ خطبه/۱۹۳؛ خطبه/۱۹۵                      |
|                             | اعتدال گرایی در مسائل     | پرهیز از اسراف                       | خطبه/۱۲۶؛ نامه/۲۱؛ نامه/۳                        |
|                             |                           | میانروی در تجارت و جمع آوری اموال    | نامه/۲۱؛ حکمت/۱۴۰؛<br>حکمت/۱۹۲                   |
|                             |                           | اعتدال در دوستی ها و دشمنی ها        | حکمت/۲۶۸   |
|                             |                           | رعایت عدالت اجتماعی                  | خطبه/۱۶؛ خطبه/۱۳۲؛<br>خطبه/۱۵۷                   |
|                             |                           | رعایت بیت المال و تقسیم عادلانه ثروت | خطبه/۱۵؛ خطبه/۱۰۵؛<br>خطبه/۱۱۹؛ خطبه/۱۵؛ نامه/۵۳ |
|                             | ضرورت موفقیت در سازمان    | اخلاق محوری                          | نامه/۴۶؛ نامه/۲۷؛ نامه/۳۱                        |
|                             |                           | رعایت حقوق زنان                      | نامه/۱۴؛ نامه/۳۱؛ خطبه/۸۰                        |
|                             |                           | تمرکز بر اقدامات اجرایی              | حکمت/۳۹۰؛ نامه/۳۱                                |
|                             |                           | رعایت اصل آموزش و راهنمایی های مستمر | خطبه/۱۰۴   |
|                             |                           | ضرورت خودسازی                        | نامه/۳۱؛ حکمت/۷۳؛<br>حکمت/۳۵۹                    |
| رعایت قوانین و آیین نامه ها |                           | وحدت و یکپارچگی                      | خطبه/۱۸؛ خطبه/۱۴۶؛<br>خطبه/۱۶۹                   |

۲۹۲ ❖ شناسایی مؤلفه‌های انضباط سازمانی از دیدگاه نهج‌البلاغه

| مضمون سازمان دهنده           | مضمون پایه                | شناسه گذاری                           | شناسه                       |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
|                              | نظام‌مند کردن قوانین جاری | اصرار بر اجرای قوانین و مقررات        | خطبه/۱۳۱؛ خطبه/۱۲۰؛ خطبه/۵۰ |
|                              |                           | توجه به توصیه و نصیحت                 | نامه/۶۹                     |
|                              |                           | رعایت واجبات و پرهیز از محرمات        | خطبه/۱۶۷؛ حکمت/۳۱۲؛ خطبه/۸۱ |
|                              |                           | پرهیز از فساد                         | خطبه/۳؛ خطبه/۱۳؛ خطبه/۱۷۱   |
| وظیفه‌شناسی افراد            | اعتماد و خدمت‌رسانی       | ادای امانت و حق فرمان‌برداری          | خطبه /۱۹۹؛ خطبه/۱۹۸         |
|                              |                           | شناخت و عمل به انجام وظیفه            | خطبه/۴۰؛ خطبه/۹۱            |
|                              |                           | توجه به افراد پرهیزگار                | خطبه/۴۰؛ خطبه/۱۹۳؛ خطبه/۷۶  |
|                              |                           | رازداری                               | نامه /۶۹؛ حکمت/۶؛ نامه/۵۰   |
| حراست از منابع انسانی و مادی | حفظ آبروی افراد           | نظارت دقیق در بیت‌المال و امور مالیات | خطبه/۱۲۶؛ نامه/۲۳؛ نامه/۴۳  |
|                              |                           | نظارت در امور مدیران و کارگزاران      | نامه/۵۳                     |
|                              |                           | نظارت در امور بازار و بازرگانان       | نامه/۵۳                     |
|                              |                           | حفاظت از حقوق افراد                   | خطبه/۲۱۶                    |
|                              |                           | روشنگری مسائل و مشکلات                | خطبه/۱۷۰؛ خطبه/۷۶؛ خطبه/۸۱  |
|                              |                           | تقسیم کار مناسب                       | حکمت/۳۹۰؛ حکمت/۳۹۱          |
| ایجاد روحیه عزت و سربلندی    | کنترل رفتار               | تقدیر و تشکر از افراد                 | خطبه/۱۷۶؛ حکمت/۳۸۱؛ نامه/۴  |
|                              |                           | تبعیت از فرامین مدیران سازمان         | نامه/۳۸؛ نامه/۵۳؛ حکمت/۱۶۵  |

پایبندی به عهد و پیمان سازمانی

| مضمون سازمان دهنده           | مضمون پایه                          | شناسه گذاری                                 | شناسه                              |                              |
|------------------------------|-------------------------------------|---|------------------------------------|------------------------------|
|                              | حسابرسی و توجه به کردارها و رفتارها | ضرورت دقت و صداقت در حسابرسی                | خطبه/۸۳؛ نامه/۴۱                   |                              |
|                              |                                     | پرهیز از شتابزدگی در عمل                    | حکمت/۴۳؛ نامه/۵۳؛ حکمت/۳۹۳         |                              |
|                              |                                     | پرهیز از شک و تردید                         | نامه/۳۱؛ حکمت/۲۷۴                  |                              |
|                              | تبلیغ رسالت‌های سازمانی             | ارائه رهنمودها و تبلیغات مستمر              | خطبه/۱۰۴                           |                              |
|                              |                                     | تبلیغ حقایق اجتماعی و دعوت از نیروهای مردمی | خطبه/۲۱۶؛ خطبه/۴۸                  |                              |
|                              |                                     | تبلیغ با توجه به سطح فرهنگ و آگاهی افراد    | خطبه/۳۴؛ خطبه/۱۸۰؛ خطبه/۱۸۲        |                              |
|                              |                                     | ابلاغ و اطلاع‌رسانی                         | خطبه/۸۶؛ خطبه/۲۷؛ خطبه/۲۵؛ نامه/۳۱ |                              |
|                              |                                     | بخشش و عطوفت                                | احسان و نیکوکاری                   | خطبه/۲۳۰؛ خطبه/۲۳۷؛ حکمت/۴۲۲ |
|                              |                                     | پاسخگویی                                    | عفو و گذشت                         | نامه/۲۳؛ حکمت/۱۹۴            |
|                              |                                     |   | سخاوت‌مندی افراد در محیط کار       | حکمت/۵۳؛ حکمت/۴۳۷؛ خطبه/۱۴۲  |
| همبستگی و ایجاد الفت         |                                     |   | حکمت/۲۵۲؛ خطبه/۹۶                  |                              |
| پرهیز از منت‌گذاری بر مردم   |                                     |   | نامه/۵۳؛ حکمت/۱۰۲                  |                              |
| پاسخ به شبهات مردم           |                                     |   | خطبه/۳۸؛ خطبه/۱۶                   |                              |
| بندیش انتقادات و انتقادپذیری |                                     | آگاهی یافتن از توطئه‌ها                     | نامه/۴۴؛ نامه/۵۳                   |                              |
|                              |                                     | تلاش برای خشنودی و خرسندی عامه مردم         | نامه/۵۳؛ خطبه/۲۲۹                  |                              |
|                              |                                     | پرهیز از امتیاز دادن به نزدیکان             | نامه/۵۳                            |                              |
|                              |                                     |   |                                    |                              |

۲۹۴ ◆ شناسایی مؤلفه‌های انضباط سازمانی از دیدگاه نهج‌البلاغه

| مضمون سازمان دهنده      | مضمون پایه   | شناسه گذاری   | شناسه                        |
|-------------------------|--|---|------------------------------|
|                         | بررسی نظام تفحص و پیگیری   | ضرورت بازرسی  | نامه/۵۳                      |
|                         |  | انتصاب افراد با لیاقت و کاردان                                    | خطبه/۱۶۲؛ خطبه/۱۹۷؛ نامه/۷۱  |
|                         |  | آزمایش انسان‌ها   | خطبه/۲۲۸؛ نامه/۵۳؛ نامه/۵۹   |
|                         |  | پرهیز از رانت در اموال دولتی                                      | خطبه/۱۵؛ خطبه/۱۲۶            |
|                         |  | آشنایی با علل پیدایش فتنه‌ها                                      | خطبه/۱۰۲؛ خطبه/۱۵۶           |
| نگرش توصیفی             | داستن نگاه هدفمند موقعیت‌شناسی پرهیز از دورویی و نفاق پرهیز دادن از غیبت و بدگویی برخورداری از نگاه نافذ | خطبه/۹۹؛ نامه/۳۱؛ نامه/۵۳   | خطبه/۳۵؛ حکمت/۴۰۲            |
|                         |  | خطبه/۳۲؛ خطبه/۱۷۶   | خطبه/۱۴۰؛ خطبه/۱۴۱؛ حکمت/۴۶۱ |
|                         |  | خطبه/۹۷؛ خطبه/۱۰۳؛ خطبه/۱۵۳                                       |                              |
|                         |  | خطبه/۱۲۷؛ خطبه/۱۱۷؛ حکمت/۴۶۹                                      | حکمت/۱۰۸؛ نامه/۵۳            |
|                         |  | خطبه/۷۶؛ خطبه/۱۱۸؛ خطبه/۲۱۴                                       |                              |
| رویکرد هنجاری           | پرهیز از افراط و تفریط زیان‌بار نبودن برای دیگران مدیریت خالصانه تظاهر نکردن رشوه به‌عنوان هدیه          | خطبه/۱۲۷؛ خطبه/۱۱۷؛ حکمت/۴۶۹                                      | خطبه/۱۵۶؛ خطبه/۱۵۶؛ خطبه/۲۲۴ |
|                         |  | خطبه/۱۳۲؛ حکمت/۲۴۱؛ حکمت/۳۶۳                                      |                              |
|                         |  | خطبه/۱؛ خطبه/۹۱؛ خطبه/۲۲۳؛ خطبه/۱۷۰؛ خطبه/۱۶۴؛ خطبه/۱۰۵؛ حکمت/۱۴۷ |                              |
| تداوم در قدرت و مقام    | ضرورت توجه به فرصت‌ها زمان‌شناسی   | خطبه/۱۳۲؛ حکمت/۲۴۱؛ حکمت/۳۶۳                                      | نامه/۳۱؛ حکمت/۱۶۸            |
|                         |  | خطبه/۱؛ خطبه/۹۱؛ خطبه/۲۲۳؛ خطبه/۱۷۰؛ خطبه/۱۶۴؛ خطبه/۱۰۵؛ حکمت/۱۴۷ |                              |
| تخصیصات و اقدامات مناسب | پرهیز از غرور و تکبر سنجیده سخن گفتن علم و آگاهی   | خطبه/۱؛ خطبه/۹۱؛ خطبه/۲۲۳؛ خطبه/۱۷۰؛ خطبه/۱۶۴؛ خطبه/۱۰۵؛ حکمت/۱۴۷ |                              |
|                         |  |   |                              |
|                         |  |   |                              |



| مضمون سازمان دهنده          | مضمون پایه            | شناسه گذاری                  | شناسه                        |                   |                             |
|-----------------------------|-----------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------|-----------------------------|
|                             | عبرت آموزی            | یادگیری از تجربیات افراد     | خطبه/۱۶۰؛ خطبه/۱۷۶؛ حکمت/۸۶  |                   |                             |
|                             |                       | عبرت از گذشتگان              | خطبه/۸۳؛ خطبه/۸۵؛ خطبه/۸۹    |                   |                             |
|                             |                       | پندپذیری و پندآموزی          | خطبه/۳۲؛ خطبه/۶۴؛ خطبه/۸۳    |                   |                             |
|                             |                       | آگاهی و پذیرش عقوبت اعمال    | خطبه/۱۹۲                     |                   |                             |
|                             |                       | آینده‌نگری                   | خطبه/۱۷۶؛ حکمت/۱۵۱؛ حکمت/۱۶۹ |                   |                             |
| تذکر لسانی و عملی           |                       | امربه معروف و نهی از منکر    | خطبه/۱۵۶؛ خطبه/۱۹۲؛ نامه/۴۷  |                   |                             |
|                             |                       | رعایت ادب در گفتار           | خطبه/۱۸۲؛ حکمت/۵۴؛ حکمت/۷۳   |                   |                             |
|                             |                       | ارزش تذکر و یادآوری          | حکمت/۵۹؛ خطبه/۱۶۴؛ نامه/۵۳   |                   |                             |
|                             |                       | عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی | حکمت/۵۱؛ حکمت/۲۲۳؛ خطبه/۱۴۰  |                   |                             |
|                             |                       | هماهنگی زبان و دل            | خطبه/۱۷۶؛                    |                   |                             |
|                             |                       | هدایت نیروهای سازمانی        |                              | رک و صریح بودن    | خطبه/۷۲؛ خطبه/۷۶؛ خطبه/۸۱   |
|                             |                       |                              |                              | استقامت و پایداری | خطبه/۱۱۹؛ خطبه/۱۷۶؛ نامه/۵۰ |
| ایفای نقش مشارکتی در سازمان | حکمت/۲۳۰؛             |                              |                              |                   |                             |
| سعی و تلاش در هدایت مخالفان | خطبه/۱؛ خطبه/۴؛       |                              |                              |                   |                             |
| رسد معنوی و تخصصی افراد     | صداقت در کلام و رفتار | رعایت حق و حقیقت جویی        | خطبه/۵۱؛ خطبه/۱۳۷؛ حکمت/۱۶۴  |                   |                             |
|                             |                       | اخلاص و پرهیز از ریا         | خطبه/۷۶؛ خطبه/۱۴۲؛ خطبه/۳۲   |                   |                             |
|                             |                       | غیرت و جوانمردی              | حکمت/۱۲۴؛ حکمت/۱۲۴؛ حکمت/۴۷  |                   |                             |

۲۹۶ ◆ شناسایی مؤلفه‌های انضباط سازمانی از دیدگاه نهج‌البلاغه

| مضمون سازمان دهنده | مضمون پایه                                   | شناسه گذاری                                  | شناسه                                      |
|--------------------|--|--|--|
|                    |  | دوستی با افراد مؤمن                          | حکمت / ۱۲؛ حکمت / ۱۵۰؛ حکمت / ۲۰۴          |
|                    | اطاعت منطقی و آگاهانه از رهبری               | تأکید بر خلوص و یکپارچگی در اطاعت            | خطبه / ۱۹۲؛ خطبه / ۲                       |
|                    |  | فرمانبرداری از مافوق                         | خطبه / ۹۰؛ خطبه / ۱۰۹                      |
|                    |  | رعایت اصل وفاداری                            | خطبه / ۱؛ حکمت / ۲۵۹؛ نامه / ۵۳            |
|                    |  | پرهیز از اختلاف نظر در زمان اجرا             | خطبه / ۱۸؛ خطبه / ۳۴                       |
| یادگیری و آموزش    | بکارگیری فن و تاکتیک                         | بکارگیری فن و تاکتیک                         | خطبه / ۶۶؛ خطبه / ۱۲۴؛ خطبه / ۱۹۰          |
|                    |  | آموزش فقه اسلامی برای افراد                  | حکمت / ۴۴۷                                 |
|                    | ضرورت توجه به افراد ناآگاه                   | ضرورت توجه به افراد ناآگاه                   | نامه / ۶۷؛ خطبه / ۱۷؛ خطبه / ۶۹؛ خطبه / ۹۹ |
|                    |  | فراگیری علم و دانش                           | خطبه / ۲۳۸؛ حکمت / ۵؛ حکمت / ۳۱            |
|                    | ضرورت تعلیم و تربیت نیکو کاران و پرهیز کاران | ضرورت تعلیم و تربیت نیکو کاران و پرهیز کاران | نامه / ۵۳؛ خطبه / ۳۴؛ نامه / ۳۱؛ نامه / ۶۷ |
|                    |  | یکسان نبودن نیکوکار و بدکار                  | خطبه / ۳۲؛ حکمت / ۳۲؛ خطبه / ۱۱۸           |
|                    | تشویق و تنبیه متناسب با موقعیت               | مدیریت پاداش در سازمان                       | خطبه / ۹۰؛ حکمت / ۲۳۲؛ حکمت / ۳۸۴          |
|                    |  | رعایت اصل پاداش و تنبیه به صورت توأمان       | حکمت / ۱۷۷                                 |
|                    |  | توجه به احتمال تخطی زبردستان                 | نامه / ۳؛ خطبه / ۶۱؛ خطبه / ۸۷             |
|                    |  | تنبیه رفتارهای غیرقانونی                     | نامه / ۷۱؛ حکمت / ۱۷۷؛ نامه / ۴۳           |

| مضمون سازمان دهنده            | مضمون پایه                | شناسه گذاری                                  | شناسه  |
|-------------------------------|---------------------------|--|--|
|                               | مسئولیت پذیری             | خودداری از سستی در انجام وظیفه               | خطبه/۹۱؛ خطبه/۱۰۴؛ خطبه/۱۱۶                  |
|                               |                           | هشدار از استفاده نارواری بیت المال           | نامه/۵؛ نامه/۲۵                              |
| شایستگی های ارتباطی و اجتماعی |                           | گام برداشتن در جهت فقرزدایی و سلامت          | حکمت/۳۸۸؛ حکمت/۴۵۲؛ حکمت/۱۶۳                 |
|                               |                           | مبارزه با فساد اقتصادی                       | نامه/۵۳                                      |
|                               |                           | مسئولیت اجتماعی                              | نامه/۴۵                                      |
|                               | شایسته سالاری             | معیار گزینش مدیران و کارکنان                 | نامه/۵۳                                      |
|                               |                           | توجه به معنویت گرایی و صلاحیت در جذب و گزینش | خطبه/۹۷؛ خطبه/۱۲۲؛ خطبه/۷۵؛ نامه/۴۵؛ حکمت/۸۱ |
|                               | ایجاد انگیزه              | برتری ارزش علم بر ثروت                       | حکمت/۱۴۷                                     |
|                               |                           | ایجاد انگیزه سالم                            | نامه/۴۱                                      |
|                               |                           | برخورداری از صداقت و سلامت انگیزه            | خطبه/۴                                       |
|                               |                           | انگیزه عمل به انجام وظیفه                    | خطبه/۹۱                                      |
|                               |                           | شناخت جایگاه سخن و سکوت خودشناسی             | خطبه/۵؛ حکمت/۱۸۲؛ حکمت/۲۲۴؛ حکمت/۱۴۹         |
| کیفیت روابط اجتماعی           | توجه به افکار عمومی       | حکمت/۴۱۲                                     |  |
|                               | حفظ آرامش و احترام متقابل | نامه/۵۳؛ خطبه/۱۶۶                            |  |
|                               | توجه به گروه های اجتماعی  | نامه/۲۷؛ خطبه/۲۱۱                            |  |
| همکاری                        |                           | تعاون و همیاری                               | خطبه/۲۳                                      |

۲۹۸ ♦ شناسایی مؤلفه‌های انضباط سازمانی از دیدگاه نهج‌البلاغه

| مضمون سازمان دهنده    | مضمون پایه       | شناسه گذاری                      | شناسه                          |                                |
|-----------------------|------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| کیفیت تعاملات سازمانی | اصل سعه صدر      | اتحاد و همدلی                    | خطبه/۱۹۲؛ خطبه/۲۶؛<br>خطبه/۲۱۶ |                                |
|                       |                  | قدرت همکاری جمعی                 | خطبه/۱۵۱؛ خطبه/۲۱۶             |                                |
|                       | مشورت در سازمان  | تحمیل در برابر مشکلات            | ارزش صبر و شکیبایی             | خطبه/۳؛ خطبه/۴۳؛ خطبه/۱۲۲      |
|                       |                  |                                  | ضرورت مبارزه و کنترل نفس       | نامه/۵۶                        |
|                       |                  |                                  | تشویق حسن ظن                   | نامه/۵۳؛ حکمت/۲۴۷              |
|                       |                  |                                  | تسلط بر خشم                    | خطبه/۲۶؛ خطبه/۱۹۲              |
|                       |                  |                                  | عدم مشورت با افراد بخیل و ترسو | نامه/۵۳                        |
|                       |                  |                                  | مشورت در عزل و نصب مسئولان     | نامه/۵۳                        |
|                       | تبيين صحيح اهداف | داشتن اهداف و نتایج              | قاطعیت رهبری در مشورت          | حکمت/۳۲۱؛ نامه/۵۳              |
|                       |                  |                                  | مشورت با صاحبان تخصص و تجربه   | خطبه/۱۴۶؛ حکمت/۸۱              |
|                       |                  |                                  | پرهیزی از خودمحوری             | حکمت/۱۶۱؛ حکمت/۲۱۱             |
|                       | تدبير و بينش     | عدم برخورداری از لجاجت در سازمان | ارتقا پیشرفت افراد             | خطبه/۵۶؛ خطبه/۱۴۶؛<br>حکمت/۴۶۵ |
|                       |                  |                                  | تدبير و عاقبت‌اندیشی           | خطبه/۹۱؛ حکمت/۸۶               |
|                       |                  |                                  | بینش زیرکانه                   | حکمت/۳۱؛ نامه/۳۰               |
|                       |                  |                                  | تدبير و تعقل                   | حکمت/۱۱۳؛ خطبه/۸۳              |
|                       |                  |                                  | تغيير و نوآوری در حل مسائل     | حکمت/۸۵؛ حکمت/۳۲۰؛<br>حکمت/۳۷۲ |
|                       |                  |                                  | پرورشگری                       | حکمت/۸۵؛ حکمت/۳۲۰؛<br>حکمت/۳۷۲ |
|                       |                  |                                  | جستجوگری                       | خطبه/۱۰۵؛ حکمت/۳۸۶             |

| مضمون سازمان دهنده        | مضمون پایه                       | شناسه گذاری                                      | شناسه                                |
|---------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------------|
|                           |                                  | واقع نگری  | خطبه/۳۴؛ نامه/۳۱؛ حکمت/۲۰۲           |
|                           | هماهنگی درون سازمانی             | هماهنگی علم و عمل (نقد پراگماتیسم)               | حکمت/۳۶۶                             |
|                           |                                  | تناسب کار با روحیات زنان                         | نامه/۳۱                              |
| رسیدگی کامل به مسائل جاری | برنامه ریزی                      | برنامه ریزی و بودجه بندی                         | حکمت/۳۹۰؛ نامه/۵۳؛ نامه/۶۷           |
|                           |                                  | سفارش به نظم و مدیریت در زندگی کاری و شخصی       | حکمت/۲۵۲؛ حکمت/۳۹۰؛ نامه/۵۰          |
|                           |                                  | محیط سنجی و نیازسنجی                             | خطبه/۱۴؛ خطبه/۱۳؛ حکمت/۳۹۶؛ حکمت/۱۹۲ |
|                           | استفاده مناسب از منابع و امکانات | تعیین حقوق و دستمزد عادلانه                      | نامه/۳؛ نامه/۵۳؛ خطبه/۱۱۹            |
|                           |                                  | مبارزه با احتکار کالا                            | نامه/۵۳                              |
|                           |                                  | پرهیز از دخل و تصرف در اموال مردم به نفع نزدیکان | نامه/۶۲؛ خطبه/۲۷؛ نامه/۵۳            |
|                           |                                  | روش صحیح تحلیل و رویدادهای مالی و اقتصادی        | خطبه/۱۴۲؛ نامه/۳۱؛ نامه/۶۷؛ خطبه/۲۳۲ |

پس از شناسه گذاری و مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و فراگیر شناسایی و بر این اساس، مدل نهایی انضباط سازمانی در نهج البلاغه استخراج شد که شرح هر کدام در قسمت یافته‌های پژوهشی آورده شده است. با توجه به رویکرد تحلیل مضمون، ارتباط مضامین پایه با مضامین سازمان دهنده پژوهش در جدول ذیل آورده شده است.

#### ۴) یافته‌های پژوهشی

محورهای اصلی انضباط سازمانی در نهج البلاغه، به ترتیب عبارتند از:

### عدالت محوری

مضمون سازمان دهنده عدالت محوری از مضامین پایه رعایت مساوات، اعتدال‌گرایی در مسائل، رعایت عدالت اجتماعی و برپایی حق و عدل در سازمان شکل گرفته است. عدل بر چهارپایه برقرار است: فکری ژرف‌اندیش، دانش عمیق و به‌حقیقت و رسیده، نیکو داوری کردن و استوار بودن در شکیبایی. پس کسی که درست اندیشید، به ژرفای دانش رسید و آن‌کس که به‌حقیقت دانش رسید، از چشمه زلال شریعت نوشید، و کسی که شکیا شد، در کارش زیاده‌روی نکرده با نیکنمایی در میان مردم زندگی خواهد کرد (حکمت/۳۱). امام علی می‌فرماید: عدالت را تدبیر عمومی مردم می‌داند (حکمت/۴۳۷). در تعریف عدالت می‌فرماید: عدالت، هر چیزی را در جای خود می‌نهد (حکمت/۴۳۷) حضرت علی (ع)؛ عدل را یکی از پایه‌های استوار ایمان معرفی کرده‌اند چنانچه فرمودند: ایمان بر چهارپایه استوار است: صبر و یقین، عدل و جهاد (حکمت/۳۱).

### رعایت قوانین و آیین‌نامه‌ها

مضمون سازمان‌دهنده رعایت قوانین و آیین‌نامه‌ها از مضامین پایه ضرورت موفقیت در سازمان، نظام‌مند کردن قوانین جاری و وظیفه‌شناسی افراد تشکیل شده است. تصمیمات مدیران نباید مخالف موازین اسلام و قوانین کشور باشد (اصل قانون اساسی، ۱۵۰). حضرت علی (ع) می‌فرماید: آگاه باشید که قوانین دین یکی و راه‌های آن آسان و راست است (خطبه/۱۲۰). درجایی دیگر می‌فرماید: خدایا تو می‌دانی که جنگ و درگیری ما برای به دست آوردن قدرت و حکومت و دنیا و ثروت نبود، بلکه می‌خواستیم نشانه‌های حق و دین تو را به جایگاه خویش بازگردانیم، و در سرزمین‌های تو اصلاح را ظاهر کنیم، تا بندگان ستم‌دیده‌ات در امن و امان زندگی کنند، و قوانین و مقررات فراموش شده تو بار دیگر اجراء گردد (خطبه/۱۳۱). آنگاه آنان حاکم و زمامدار جهان شدند، و سلاطین روی زمین گردیدند، و فرمانروای کسانی شدند که در گذشته حاکم بودند، و قوانین الهی را بر کسانی اجراء می‌کردند که مجریان احکام بودند، و در گذشته کسی قدرت در هم شکستن نیروی آنان را نداشت، و هیچ‌کس خیال مبارزه با آنان را در سر نمی‌پروراند (خطبه/۱۹۲).

### پایبندی به عهد و پیمان

مضامین پایه حراست از منابع انسانی و مادی، ایجاد روحیه عزت و سربلندی، حسابرسی و توجه به کردارها و رفتارها، تبلیغ رسالت‌های سازمانی و بخشش و عطوفت مضمون سازمان دهنده پایبندی به عهد و پیمان است. عهد و پیمان حریم امنی است تا همگان در استواری آن

بیا ساینده، و به پناه آن روند. خداوند به مؤمنان فرمان می‌دهد تا به عهد خویش وفا کنند و بدانند که باید پاسخگویی تعهدات و قول و قرارها و وعده‌های خویش باشند. نقطه مقابل آن پیمان شکنی است که مایه‌ی سلب اعتماد از یکدیگر شده و اتحاد و یگانگی را از بین می‌برد (رحیمی ندوشن و منگابادی، ۱۳۹۶). حضرت علی (ع) می‌فرماید: عهد و پیمان‌ها را پاس دارید به خصوص با وفاداران (حکمت/۱۵۵). خداوند عهد و پیمانی که بانام او شکل می‌گیرد با رحمت خود مایه آسایش بندگان، و پناهگاه امنی برای پناه آورندگان قرار داده است، تا همگان به حریم امن آن روی بیاورند. پس فساد، خیانت، فریب، در عهد و پیمان راه ندارد (نامه/۵۳).

#### شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی

مضمون سازمان دهنده شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی از مضامین پایه مسئولیت‌پذیری، شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه، کیفیت روابط اجتماعی و همکاری شکل گرفته است. هر شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت، توانایی، ارتباطات شخصی و نگرش است (مشهودی، ۱۳۸۹). حضرت علی (ع) می‌فرماید: ای پسر! نفس خود را میزان میان خود و دیگران قرار ده، پس آنچه را که برای خود دوست داری برای دیگران نیز دوست بدار، و آنچه را که برای خود نمی‌پسندی، برای دیگران مپسند، ستم روا مدار، آن‌گونه که دوست نداری به تو ستم شود، نیکوکار باش، آن‌گونه که دوست داری به تو نیکی کنند، و آنچه را که برای دیگران زشت می‌داری برای خود نیز زشت بشمار، و چیزی را برای مردم رضایت بده که برای خود می‌پسندی، آنچه نمی‌دانی نگو، گر چه آنچه را می‌دانی اندک است، آنچه را دوست نداری به تو نسبت دهند، درباره دیگران مگو، بدان که خود بزرگ بینی و غرور، مخالف راستی، و آفت عقل است، نهایت کوشش را در زندگی داشته باش، و در فکر ذخیره‌سازی برای دیگران مباش، آنگاه که به راه راست هدایت شدی، در برابر پروردگارت از هر فروتنی خاضع‌تر باش (نامه/۳۱).

#### کیفیت تعاملات

مضامین پایه اصل سعه صدر، مشورت در سازمان، تبیین صحیح اهداف، تدبیر و بینش، تغییر و نوآوری در حل مسائل و هماهنگی درون‌سازمانی از مضامین سازمان دهنده کیفیت تعاملات است. کیفیت تعاملات در کتاب نهج البلاغه این‌گونه بیان می‌شود؛ درود خدا بر او، فرمود: با مردم آن‌گونه معاشرت کنید، که اگر مرید بر شما اشک ریزند، و اگر زنده ماندید، با اشتیاق سوی شما آیند (حکمت/۱۰). ارزش‌ها و آداب معاشرت با مردم: به فرزندش امام

حسن علیه السلام فرمود: پسر من! چهار چیز از من یاد گیر (در خوبی‌ها)، و چهار چیز به خاطر بسپار (هشدارها)، که تا به آن‌ها عمل می‌کنی زیان نبینی: الف- خوبی‌ها: ۱- همانا ارزشمندترین بی‌نیازی عقل است، ۲- و بزرگ‌ترین فقر بی‌خردی است، ۳- و ترسناک‌ترین تنهایی خودپسندی است. ۴- و گرامی‌ترین ارزش خانوادگی، اخلاق نیکوست. ب- هشدارها ۱- پسر من! از دوستی با احمق پرهیز، چرا که می‌خواهد به تو نفعی رساند اما دچار زیانت می‌کند. ۲- از دوستی با بخیل پرهیز، زیرا آنچه را که سخت به آن نیاز داری از تو دریغ می‌دارد. ۳- و از دوستی با بدکار پرهیز، که با اندک بهایی تو را می‌فروشد. ۴- و از دوستی با دروغ‌گو پرهیز، که او به سراب ماند: دور را به تو نزدیک، و نزدیک را دور می‌نماید (حکمت/۳۸).

#### پذیرش انتقادات و انتقادپذیری

مضمون سازمان‌دهنده پذیرش انتقادات و انتقادپذیری از مضامین پایه پاسخگویی، بررسی نظام تفحص و پیگیری، نگرش توصیفی و رویکرد هنجاری شکل گرفته است. «ای بندگان خدا، مرا ولی خدا و جانشین او به سوی شما فرستاده، تا حق خدا را که در اموال شماست تحویل گیرم، آیا در اموال شما حقی است که به نماینده او پردازید؟» اگر کسی گفت: نه، دیگر به او مراجعه نکن، و اگر کسی پاسخ داد: آری، همراهش برو، بدون آن که او را بترسانی، یا تهدید کنی، یا به کار مشکلی وادار سازی، هر چه از طلا و نقره به تو رساند بردار، و اگر دارای گوسفند یا شتر بود، بدون اجازه‌اش داخل مشو، که اکثر اموال از آن اوست. آنگاه که داخل شدی مانند اشخاص سلطه‌گر، و سختگیر رفتار نکن، حیوانی را رَم مده، و هراسان مکن، و دامدار را مرنجان، حیوانات را به دودسته تقسیم کن و صاحبش را اجازه ده که خود انتخاب کند، پس از انتخاب اعتراض نکن (نامه/۲۵)

#### تصمیمات و اقدامات مناسب

مضامین پایه تداوم در قدرت و مقام، عبرت‌آموزی، تذکر لسانی و عملی و هدایت نیروهای سازمانی از مضمون سازمان‌دهنده تصمیمات و اقدامات مناسب است. ویژگی بی‌مانند مالک اشتر: آنجا که با حق است، سخن او را بشنوید، و از او اطاعت کنید، او شمشیری از شمشیرهای خداست، که نه تیزی آن کند می‌شود، و نه ضربت آن بی‌اثر است. اگر شما را فرمان کوچ کردن داد، کوچ کنید، و اگر گفت بایستید، بایستید، که او در پیش روی و عقب‌نشینی و حمله، بدون فرمان من اقدام نمی‌کند (نامه/۳۸). در امور سیاسی کشور از مشورت با زنان پرهیز، که رأی آنان زود سست می‌شود، و تصمیم آنان ناپایدار است



(نامه/۳۱) به ابن عباس می‌گوید: تو باید نظر بدهی و من درباره نظرت می‌اندیشم و اگر در عمل با تو مخالفت کردم، لازم است از من اطاعت کنی (حکمت/۳۲۱) ضرورت عمل‌گرایی: (اخلاقی، تربیتی) و درود خدا بر او، فرمود: علم خود را نادانی، و یقین خود را شک و تردید میندازید، پس هرگاه دانستید عمل کنید، و چون به یقین رسیدید اقدام کنید (حکمت/۲۷۴).

### توجه به رشد معنوی و تخصصی افراد

مضمون سازمان دهنده رشد معنوی و تخصصی افراد از مضامین پایه صداقت در کلام و رفتار، اطاعت منطقی و آگاهانه از رهبری، یادگیری و آموزش و تشویق و تنبیه متناسب با موقعیت شکل گرفته است. رشد هر سازمانی بستگی به کارآیی منابع انسانی دارد. منابع انسانی در سازماندهی، هدایت، کنترل، آموزش و حفظ افراد در سازمان برای دستیابی به اهداف نقش مهمی را ایفاء می‌کند. موفقیت هر سازمانی بستگی به مدیریت مؤثر آن بر کارکنان است (اوکی، ۲۰۱۶). رشد معنوی و تخصصی افراد از مضمون سازمان دهنده انضباط سازمانی از دیدگاه نهج‌البلاغه است. اطاعت منطقی و آگاهانه از رهبری، یادگیری و آموزش، تشویق و تنبیه متناسب با موقعیت و صداقت در کلام و رفتار از مضامین پایه انضباط سازمانی است. تأثیر ایمان در روح: ایمان نقطه‌ای نورانی در قلب پدید آورد که هر چه ایمان رشد کند آن نیز فزونی یابد (حکمت/۲۶۰).

### رسیدگی کامل به مسائل جاری

مضامین پایه برنامه‌ریزی و استفاده مناسب از منابع و امکانات از مضمون سازمان دهنده رسیدگی کامل به مسائل جاری شکل گرفته است. رسیدگی به امور کوچک آنان را به خاطر رسیدگی به کارهای بزرگشان وامگذار، زیرا از نیکی اندک تو سود می‌برند، و به نیکی‌های بزرگ تو بی‌نیاز نیستند (نامه/۵۳). در میان مردم، بانام قاضی به داوری می‌نشیند، و حل مشکلات دیگری را به عهده می‌گیرد، پس اگر مشکلی پیش آید، با حرف‌های پوچ و توخالی و رأی و نظر دروغین، آماده رفع آن می‌شود (خطبه/۱۷). ای بندگان خدا! هم‌اکنون به اعمال نیکو پردازید، تا ریسمان‌های مرگ بر گلوی شما سخت نشده، و روح شما برای کسب کمالات آزاد است، و بدن‌ها راحت، و در حالتی قرار دارید که می‌توانید مشکلات یکدیگر را حل کنید. هنوز مهلت دارید، و جای تصمیم و توبه و بازگشت از گناه باقی مانده است. عمل کنید پیش از آن که در شدت تنگنای وحشت و ترس و نابودی قرار گیرید، پیش

### ۳۰۴ ♦ شناسایی مؤلفه‌های انضباط سازمانی از دیدگاه نهج‌البلاغه

از آن‌که مرگ در انتظار مانده، فرارسد، و دست قدرتمند خدای توانا شما را بگیرد (خطبه/۸۳).

با توجه شناسه‌گذاری صورت گرفته، شکل ذیل مضمون‌های پایه و مضمون‌های سازمان دهنده انضباط سازمانی مبتنی بر بیانات امام علی (ع) در نهج‌البلاغه را نشان می‌دهد.



شکل (۱): شبکه مضمون انضباط سازمانی از دیدگاه نهج‌البلاغه

### ۵) نتیجه‌گیری

شیوه نظم و انضباط با توجه به قوانین و مقررات هر جامعه متفاوت است. همچنین، انضباط از درون فرد برمی‌آید و در فضای کارگروهی و رابطه اخوت و همکاری در سازمان تبلور می‌یابد و حول محور رهبر و نه لزوماً مدیر کسی که بیش از همه پابند انضباط است و بصیرت دارد شکل می‌گیرد. در این پژوهش قصد بر این بود تا ابعاد و مؤلفه‌های انضباط سازمانی در قالب مدل از دیدگاه اسلامی و مبتنی بر کتب نهج‌البلاغه ارائه نماییم؛ بنابراین پژوهش حاضر گامی نو در راستای این امر در جوامع اسلامی محسوب می‌شود. یکی از مسائل مهم مدیران علوم انسانی و اجتماعی نظم و انضباط سازمانی است. لذا نظم و انضباط فصل مهمی در زندگی بشر و اداره جوامع داشته است. از این‌رو موضوع مذکور چه در آموزه‌های وحیانی و چه در پژوهش‌های انسانی مورد توجه قرار گرفته است. در نگاه اسلامی عالم به جهان ماده و زندگی به حیات دنیای محدود نیست و همه‌ی مخلوقات ماهیتشان از خدایی و به سویی خدایی است و هرگونه تخطی از این مسیر نوعی بی‌نظمی و بی‌انضباطی است. شیوه نظم و انضباط با توجه به قوانین و مقررات هر جامعه متفاوت است. لذا از نظر محقق؛ شاه بیت نظم و انضباط در نگاه اسلامی دو موضوع است؛ یکی مدیر و رهبر الهی که

سرشار از محبت الهی به مخلوقات و انسان‌هاست و دیگری تأکید بر میل و رشد تعالی برای همه، اعم از مدیر و کارمند و دیگر افراد ذینفع در سازمان در موضوع نظم و انضباط است. حضرت علی در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه که به مالک اشتر نوشته‌اند: او را به رعایت نظم، سفارش می‌کنند: از عجله در کارهایی که وقتش نرسیده، یا سستی در کارهایی که امکان آن فراهم شده، یا لجاجت در اموری که مبهم است، یا سستی در کارها هنگامی که واضح و روشن است برحذر باش؛ و هر امری را در جای خویش و هر کاری را به موقع خود انجام بده. با توجه به اینکه اعتقادات، باورها و ارزش‌های پذیرفته‌شده در یک جامعه می‌تواند سبب شود که سبک موفق انضباط سازمانی در آن جامعه، در جامعه دیگر طبق قوانین و مقررات آن جامعه ممکن است ناموفق باشد، بنابراین لازم است که نظم و انضباط سازمانی در راستای دیدگاه اسلام و بومی تدوین شود. جوامع و سازمان‌های اسلامی نیز به تئوری‌های بومی اسلامی متناسب با مبانی علوم اسلامی نیاز دارند. دستاورد اصلی این پژوهش که در نوع خود پژوهشی نو محسوب می‌شود که احصاء مدل انضباط سازمانی براساس کتاب نهج‌البلاغه است که پژوهشگر با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون به مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از نهج‌البلاغه پرداخته و براساس آن مضمون پایه و مضمون سازمان‌دهنده مدل انضباط سازمانی را از دیدگاه نهج‌البلاغه استخراج کرده است. براین اساس مدل انضباط سازمانی دارای ۹ مضمون سازمان‌دهنده: توجه به رشد معنوی و تخصصی افراد، پذیرش انتقادات و انتقادپذیری، رسیدگی کامل به مسائل جاری، شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی، عدالت محوری، قوانین و آیین‌نامه، کیفیت تعاملات سازمانی، پایبندی به عهد و پیمان، تصمیمات و اقدامات مناسب است که هر کدام از مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده تقسیم می‌شوند که نحوه‌ی احصاء آن‌ها توضیح داده شد؛ و در نهایت مضمون فراگیر انضباط سازمانی در نهج‌البلاغه ترسیم شد، که با پژوهش‌های دانایی‌فر و همکاران (۱۳۸۸)، انضباط تعالی‌بخش کارکنان با رویکرد قرآنی بر پیروی بصیرت‌مندانه و برآمده از قدرت اختیار کارکنان از قوانین و مقررات منطبق با عقل، فطرت و مقتضیات زمانی و مکانی و رهبری بصیر و دلسوز در فضایی برادرانه و محبت‌آمیز و با تأیید تشویق و تنبیه مادی و معنوی در راستای اهداف سازمان، ارزش‌های الهی جوامع و غایت نظام هستی معنا و تجلی پیدا می‌کند، مطابقت دارد. همچنین در پژوهشی دیگر بهشتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ اهداف غایی انضباط انتظامی در نهج‌البلاغه را مورد بررسی قرار می‌دهند؛ که مؤلفه‌های انضباط انتظامی در نهج‌البلاغه از جنبه معنوی انضباط انتظامی مبتنی بر ایمان و اعتقاد مأمور نیروی انتظامی به خدا و مبانی دین مبین

اسلام، انجام فرایض دینی، پایبندی به احکام و ارزش‌های اخلاق اسلامی، احساس مسئولیت‌پذیری معنوی در قبال نظام حکومت اسلامی، قانون و وظایف محوله، اعتقاد به منطقی و عادلانه بودن مقررات، اعتقاد به فرماندهان، مدیران و همکاران در کارکنان است و همچنین از جنبه ظاهری انضباط انتظامی مبتنی بر حفظ احترامات، آراستگی ظاهری و دقت در اجرای قوانین و مقررات و عدالت‌محوری است.

### ۶) پیشنهادهای کاربردی

۱. پژوهشگران با توجه به مؤلفه‌های بدست آمده در دیگر کتاب‌های اسلامی طراحی الگو ارائه دهند:

- الف) پایبندی به عهد و پیمان سازمانی (ب) شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی
۲. طراحی الگوی انضباط استراتژیک از دیدگاه نهج‌البلاغه ۳. انضباط اداری و مالی در شرکت‌های سرمایه‌گذاری و هولدینگ‌ها

### منابع

- احمدی، سید احمد؛ رجایی پور، سعید و محمدی، شریعت (۱۳۸۶). «مشکلات انضباطی دانش آموزان و ارائه یک الگوی انضباطی مناسب در مدارس دخترانه ابتدایی شهرستان رضا». دانش و پژوهش در علوم تربیتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان). شماره شانزدهم. ص ۱۱۵-۱۳۸.
- استوارت امت ترجمه علی دنیا دیده (۱۳۸۶). «مهارت‌های برقراری انضباط». انتشارات اندیشه آریا.
- بهشتی، سعید؛ محبی، علی؛ کریمی خویگانی، روح اله (۱۳۹۴). «اهداف انضباط انتظامی در نهج‌البلاغه». پژوهش‌های مدیریت انتظامی، دوره ۱۰. ش ۱. ۸۸ تا ۱۰۰.
- بیانات مقام معظم رهبری (۱۳۸۹). «بیانات در نخستین اندیشه‌های راهبردی». موضوع: الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت.
- پورباقری، فاطمه (۱۳۹۱). «مشارکت کارکنان و وجدان کاری و انضباط اداری». کنفرانس ویژگی‌های ملی ۵ گانه تحول در شخصیت ایرانیان و پیشرفت ایران. محل همایش: دانشگاه تهران.
- جاویدی، رقیه؛ بهروزی لک، غلامرضا (۱۳۹۵). «تحلیل مضمون محتوای «مردم» در اندیشه سیاسی امام خمینی». فصلنامه علوم سیاسی. شماره ۷۵. ۷ تا ۳۴.
- چیره، زینب؛ مهرابی، محبوبه و میرحسینی، سید مصطفی (۱۳۹۴). «بررسی رابط بین سلامت سازمانی، امنیت شغلی با انضباط کاری کارکنان بیمارستان نیروی انتظامی شهر کرمان

## محمد دوستار و همکاران ♦ ۳۰۷

**در سال ۱۳۹۳.** چهارمین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت با رویکردهای کاربردی و پژوهشی نوین. تهران.

- حکیمی، محمدرضا، حکیمی، محمد و حکیمی، علی (۱۳۸۰). **الحیاء**. ترجمه: آرام، احمد. انتشارات دفتر نشر فرهنگ اسلامی، چاپ اول. تهران.
- حرانی، ابن شعبه، ترجمه صادق حسن‌زاده (۱۳۹۳). **«تحف العقول»**. انتشارات آل علی (ع). چاپ ۱۶.
- خارستانی، اسماعیل؛ سیفی، فاطمه (۱۳۹۳). نقش انضباط و وجدان کاری در پیشرفت و توسعه جامعه بر مبنای فرهنگ و آموزه‌های اسلامی. پژوهش‌های اجتماعی اسلامی. سال بیست و یکم. شماره اول.
- دانایی‌فرد، حسن؛ لطیفی، میثم؛ تقی‌پور، ولی‌الله و مشکبکی، اصغر (۱۳۸۸). **«بازپردازی مفهوم انضباط کارکنان: رویکردی قرآنی»**. پژوهش‌های مدیریت عمومی.
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۵). **«خلاصه سیره نبوی: منطق عملی»**. انتشارات دریا: تهران.
- رحیمی ندوشن، اقدس و دهقان منگابادی، بمانعلی (۱۳۹۶). **«اهمیت وفای به عهد و پیمان در دین اسلام و از منظر امام علی (ع)»**. کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، مشاوره، تعلیم و تربیت. مشهد.
- رضاییان، علی (۱۳۹۵). **«مبانی سازمان مدیریت»**. انتشارات سمت. نوبت چاپ. هجدهم.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۷). **«مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان»**. انتشارات نگاه دانش.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۵). **«مدیریت منابع انسانی»**. انتشارات سمت.
- غیورآبادی، سیدمرتضی؛ رجوعی، مرتضی؛ پورنگ، علی؛ مرادی، محسن و نصرآبادی، هادی (۱۳۹۸). **«شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ وقف با رویکرد تحلیل مضمون در آستان قدس رضوی»**. فصلنامه مدیریت اسلامی. ش ۲. ۱۴۹ تا ۱۷۰.
- فروتنی، زهرا؛ عطیه، بحرانی (۱۳۸۷). **«انضباط اجتماعی در سازمان: رویکردی پژوهشی»**. میان‌رشته‌ای مدرس علوم انسانی. شماره ۵۶ (علمی-پژوهشی). ۱۸۹ تا ۲۱۸.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۳). **«مدیریت منابع انسانی»**. مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها. انتشارات سمت.
- کبیری‌پور، مهدی؛ سلطانی، مرتضی و عبدالحی، علی (۱۳۹۸). **«تبیین مفهوم تفکر راهبردی از دید اسلام»**. فصلنامه مدیریت فرهنگ‌سازمانی. دوره ۱۶، ش ۳. ۷۷۷-۷۵۱.
- گرگ‌ال، استوارت. کنت جی، براون ترجمه سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی (۱۳۹۵). **«مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل»**. انتشارات همگامه.
- لطیفی، میثم (۱۳۹۲). **«مبانی نظم و انضباط در سازمان»**. انتشارات دانشگاه امام صادق.
- میر سپاسی، ناصر (۱۳۹۶). **«مدیریت منابع انسانی و روابط کار»**. با نگرش به روند جهانی شدن. انتشارات میر. چاپ چهل و سوم.
- میرزاخانی، عبدالرحمان؛ درویشی، صیاد (۱۳۹۴). **«تأثیر اخلاق کار بر نظم و انضباط سازمانی (بررسی سازمان موردی پلیس)»**. مجله مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی. سال هشتم. شماره ۲.

- مشهودی، مجید (۱۳۸۹). «**رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی**». تدبیر. ش ۲۱۵.
- Ahmadi, Seyyed Ahmad; Rajaipour, Saeed and Mohammadi, Shariat (2007). "**Students' disciplinary problems and providing a suitable disciplinary model in girls' primary schools in Reza city**". Knowledge and research in educational sciences. Islamic Azad University, Khorasgan branch (Isfahan). Number sixteen. pp. 115-138.
  - Stuart Emmett, translated by Ali Dunya Dedeh (2007). "**Discipline skills**". Andisheh Arya Publications.
  - Beheshti, Saeed; Mohabi, Ali; Karimi Khoigani, Rooh Elah (2014). "**Objectives of police discipline in Nahj al-Balagheh**". Law enforcement management research, period 10. No. 1. 88-100.
  - Pourbagheri, Fatemeh (2011). "Employee participation and work conscience and administrative discipline". Conference on the 5 national characteristics of the transformation in the personality of Iranians and the progress of Iran. Venue: University of Tehran.
  - Javidi, Ruqiya; Behrouzi Lak, Gholamreza (2015). "**Analysis of the content of "people" in Imam Khomeini's political thought**". Political Science Quarterly. No. 75. 7 to 34.
  - Hakimi, Mohammad Reza, Hakimi, Mohammad and Hakimi, Ali (2009). **Alyate**: Aram, Ahmed. Publications of Farhang Islamic Publishing House, first edition. Tehran.
  - Harrani, Ibn Shuba, translated by Sadeh Hassanzadeh (2013). "**The gift of wisdom**". Al Ali Publications (AS). Edition 16.
  - Kharstani, Ismail; Seifi, Fatemeh (2013). **The role of work discipline and conscience in the progress and development of society based on Islamic culture and teachings**. Islamic social research. The twenty-first year. the first number.
  - Danaifard, Hassan; Latifi, Maitham; Taghipour, Waliullah and Mashkabi, Asghar (2009). "**Rethinking the concept of employee discipline: a Quranic approach**". Public management research.
  - Dilshad Tehrani, Mustafa (2006). "**Summary of Prophetic life: practical logic**". Darya Publications: Tehran.
  - Rahimi Nadushan, Aqdas and Dehghan Mangabadi, Bamanali (2016). "**The importance of faithfulness to the covenant in the religion of Islam and from the perspective of Imam Ali (AS)**". International Conference on Psychology, Counseling, Education. Mashhad.
  - Rezaeiyan, Ali (2015), "**Fundamentals of Management Organization**". Side Publications. Published. the eighteenth.
  - Saadat, Esfandiar (2015). "**Human resources management**". Side Publications.
  - Seyed Javadin, Seyed Reza (2007). "**Management of human resources and staff affairs**". Negha Danesh Publications.
  - Cheera, Zainab; Mehrabi, Mehboeh and Mirhosseini, Seyyed Mustafa (2014). "**Investigation of the relationship between organizational health, job security and work discipline of employees of the police hospital in Kerman city in 2013**". The fourth national accounting and management conference with new applied and research approaches. Tehran.
  - Ghayorabadi, Syed Morteza; Regghi, Morteza; Pourang, Ali; Moradi, Mohsen and Nasrabadi, Hadi (2018). "**Identification of the effective factors on the development of waqf culture with thematic analysis approach in Astan Quds Razavi**". Islamic Management Quarterly. Sh. 2. 149 to 170.

- frutni, Zahra; Atiyeh, Bahrani (2007). "**Social discipline in the organization: a research approach**". Humanities lecturer's interdisciplinary course. Number 56 (scientific-research). 189 to 218.
- Kabiripour, Mehdi; Soltani, Morteza and Abdulahi, Ali (2018). "**Explaining the concept of strategic thinking from the perspective of Islam**". Organizational Culture Management Quarterly. Volume 16, No. 3. 751-777.
- Qolipour, Arin (2014). "Human resources management". Concepts, theories and applications. Side Publications.
- Greg L, Stewart. Kenneth J. Brown, translated by Seyyed Mohammad Arabi and Marjan Fayazi (2015). "**Human resource management linking strategy and practice**". Simultaneous publications.
- Latifi, Maitham (2012). "**Basics of discipline in the organization**". Publications of Imam Sadegh University.
- Mir Sepassi, Nasser (2016). "**Management of human resources and labor relations**". With an attitude towards globalization. Mir publications. Forty-third edition.
- Mirza Khani, Abdul Rahman; Darvishi, Sayad (2014). "**Effect of work ethics on organizational discipline (police case study)**", Journal of Management Studies on Police Education. eighth year Number 2.
- Mashoudi, Majid (2009). "**Competency Approach in Human Resource Management**", resourcefulness Sh 215.
- Statements of the khamenei Leader (2009). "**Statements in the first strategic thoughts**". Subject: Islamic-Iranian model of progress.
- Bakti, R. & Hartono, S. (2022). **The Influence of Transformational Leadership and work Discipline on the Work Performance of Education Service Employees**. *Multicultural Education*, 8(01), 109-125.
- Braun, V. & Clarke, V. (2020). **One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis?** *Qualitative research in psychology*, 1-25.
- Cabbuag, S. I. (2017). **Duterte's War Against Drugs as Spectacle or Discipline**. *Asian Politics & Policy*, 9(3), 513-518.
- Clement, I. Salisu, M. & Falali (2017). I. M. **How to Achieve Good Discipline in Schools**.
- Fenley, A. (1998). **Models, styles and metaphors: understanding the management of discipline**. Employee Relations.
- Goss, A. C. (2014). **Push back on push out: Parent organizing for school discipline reform**.
- Grossmann, A. Mooney, L. & Dugan, M. (2019). **Inclusion fairness in accounting, finance, and management: An investigation of A-star publications on the ABDC journal list**. *Journal of Business Research*, 95, 232-241.
- Hall, S. (2020). **The work of representation**. In *The Applied Theatre Reader* (pp. 74-76). Routledge.
- Holloway, I. & Todres, L. (2003). **The status of method: flexibility, consistency and coherence**. *Qualitative research*, 3(3), 345-357.
- Honore, L. (2017). **Discipline as a means of production: A study based on a disciplinary system in a French regional bank**. *Management: journal of contemporary management issues*, 9(1), 27-45.
- Ilac, E. J. D. & Salvosa, H. C(2017). **COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOR AND EMPLOYEE DISCIPLINE**.
- Mtsweni, J. (2013). **South African principals' perceptions of shared leadership and its relevance for school discipline**(Doctoral dissertation).

- Ofori, K. N. & Achiaa, G. T. E. A. E. (2018). **The effects of indiscipline on academic performance of junior high school students in the Fanteakwa District of Ghana.** *JEP*, 9(21).
- Puspita, D. Salimi, F. & Winarsihi, S. (2020). **THE EFFECT OF INCENTIVES, WORK DISCIPLINE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERFORMANCE OF THE NATIONAL ARCHIVES EMPLOYEES OF THE REPUBLIC OF INDONESIA IN BANDA ACEH.** Sarwah: Journal of Islamic Civilization and Thought, 18(01), 33-48.
- Putra, R. & Ruslan, S. (2021). **Influence Work Discipline, Organizational Learning, and Motivation to Employee Performance at PT CIMB Niaga Tbk.** Dinasti International Journal of Digital Business Management, 2(2), 324-334.
- Rahmawati, M. & Usman, O. (2021). **Effect Of Work Discipline, Organizational Commitment, And The Work Environment On Employee Performance.** Organizational Commitment, And The Work Environment On Employee Performance (January 16, 2021).
- Snell, S. Bohlander, G. W. & Bohlander, G. (2010). **Principles of human resource management.** South-Western Cengage Learning.
- Ulrich, D. Younger, J. Brockbank, W. & Ulrich, M. D. (2013). **The state of the HR profession.** Human Resource Management, 52(3), 457-471.
- Winarsih, T. & Fariz, F. (2021). **The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Work Discipline.** Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 4(1), 1328-1339.