

## مطالعه تطبیقی تشویق و تنبیه مدیران امور عمومی در نظام علوی با دیگر نظام‌های رایج مدیریتی

سید یاسر سجادی، مصطفی هادوی نژاد، ملیکه بهشتی فر محمد ضیال‌الدینی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۶

### چکیده

یکی از راهکارهای اصلاح کارگزاران استفاده از نظام تشویق و تنبیه است. در این میان خلاء آموزه‌های علوی برای چنین نظامی در سازمان‌ها به چشم می‌خورد. صرف نظر از اهمیت جوهری تشویق و تنبیه، پژوهش‌گران در این زمینه اذعان دارند که آموزه‌های علوی در ساحت مدیریت، سرشار از نقاط نغزی است که در عرصه شناخت و عمل، بن‌مایه‌های نوی از مدیریت را وضع می‌نماید. ضمن اینکه کشف ضوابط و استخراج شاخص‌های مربوطه با مقایسه این آموزه‌ها که در مقام عمل هم میزان کارآمدی و کارایی آنها اثبات شده، امکان‌پذیر است. این پژوهش کیفی و از نوع تطبیقی است، که تشویق و تنبیه کارگزاران در نظام اداری رایج و نظام حکومتی امیرالمؤمنین را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و نرم‌افزاری معتبر با موضوعیت روایی، تاریخی، سیره عملی و نقلی امیرالمؤمنین؛ و داده‌های مدیریتی امروزی انجام شد، که حاصل آن گزاره‌هایی با ارتباط معنایی سه شاخص مبنایی، روش‌ها و راهبردهای پاداش و توبیخ را نمایان ساخت، نتیجه این تطبیق نشان می‌دهد که پاداش و مجازات در نظام علوی تک بعدی و ناظر به حیطه خاصی از مدیریت نبود، و در راستای مبنای اسلام، بیشتر جنبه تربیتی داشت، و الگوهای تأییدی (پذیرش)، تهنیدی (پیرایش)، توسعه‌ای (پالایش) و تأسیسی (پیدایش) برای نظام تشویق و تنبیه کشف شد، الگوی پذیرشی، تأیید تشویق و تنبیه در نظام‌های هدف تشخیص داده شد که باید نسبت به حفظ و تقویت آنها اهتمام داشت، یافته‌های پیرایشی باید اصلاح شوند، هم‌چنین در پالایشی باید مواردی جهت تکمیل اضافه و گسترش یابد و در الگوی پیدایشی مواردی یافت شد که در نظام علوی وجود نداشته یا فراموش شده‌اند. این تطبیق قابلیت این را دارد که به تهیه سنجه‌هایی برای مدیران امروزی جهت بالابردن اثر تشویق و تنبیه کارگزاران و اصلاح این نظام منجر شود و حتی می‌توان به عنوان جایگزین برای نظام‌های جاری تلقی کردند. که بکارگیری آنها می‌تواند در مدیریت رایج، باعث تربیت صحیح نیروی انسانی و رسیدن به اهداف سازمانی گردد.

**واژه‌های کلیدی:** تشویق و تنبیه؛ مدیریت منابع انسانی، کارگزاران؛ نظام علوی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه ولیعصر (عج)، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول)

hadavinejad@gmail.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران.

مدیران باید عملکرد زیر مجموعه خود را مورد کنترل و مراقبت قرار دهند و در برابر کارآمدی کارگزاران از عنصر تشویق و در برابر تخلف کارکنان از اهرم تنبیه و مجازات بهره بگیرند. در سایه تشویق می توان فرد را به کارهای مطلوب واداشت و با در نظر گرفتن پاداش عزم و اراده او را تقویت کرد و با تنبیه مناسب نیز می توان او را از لغزش ها، انحرافات و گناهان بازداشت (بهزادی نژاد و دیگران، ۱۴۰۰: ۹) در گذر زمان با توسعه مکاتب گوناگون مدیریت، نظام هایی برای تشویق و تنبیه با شاخص های متنوعی طراحی گردید. در کنار نظام های جاری تشویق و تنبیه در مدیریت، مبتنی بر آموزه های اسلامی با تأکید بر سیره عملی و نقلی امیرمؤمنان علی؛ شاخص هایی قابل شناسایی است. که می توان به عنوان جایگزین برای نظام های جاری یاد شده تلقی گردد. صرف نظر از اهمیت جوهری تشویق و تنبیه در سازمان، پژوهش گران در این زمینه اذعان دارند که آموزه های علوی در ساحت مدیریت، سرشار از نقاط نغزی است که در عرصه شناخت و عمل، بنمایه های نوی از مدیریت را وضع می نمایند. ضمن اینکه کشف قواعد، ضوابط و استخراج شاخص های مربوط به این آموزه ها امکان پذیر است. پاداش و کیفر ابزارهایی برای اصلاح و بهبود رفتار محسوب می شوند و باید به موقع، سنجیده و متناسب با موقعیت مخاطب و رفتار او بکار گرفته شوند. هرگونه سهل انگاری و تندوری در استفاده از راهبرد تشویق و تنبیه ممکن است پیامدها و آسیب های زیان باری داشته باشد (حاج حسینی، ۱۳۹۸).

تشویق استفاده از عامل یا عواملی است که افراد را به نیکو کاری سوق می دهد. و برای ارائه محبت و دوستی صورت می گیرد و علامت اعلام رضایت و تأیید رفتار دیگران است (معین، ۱۳۹۷، ج ۲: ۱۰). و تنبیه، به رفتاری اظهار می شود که موجب بیدار شدن، بالا بردن سطح آگاهی و هوشیاری خطا کار می شود و یک تحریک کننده، آزردهنده و یا نامطبوع (تقویت کننده منفی) به دنبال یک رفتار ناپسند، برای کاهش احتمال آن رفتار است (سیف، ۱۴۰۲: ۲۴۶). بنابراین، باید کارکنان را با تشویق و تنبیه نظارت و کنترل کرد. ما این وظایف را خلاصه می کنیم و این طور بیان می کنیم که مدیریت، انجام کارها بوسیله دیگران است (شفریتر و اوت، ۱۳۹۶: ۳۲۷). مکاتب مدیریتی امروز در دنیا برای انجام کارهایی چون تشویق و تنبیه کارکنان اعتقاد دارد که باید اصولی در دست باشد. هدف حقایق شناخته شده ای است که به عنوان امور ثابت شده، باید به آنها تکیه کرد. از دیدگاه مکاتب نوین امروزی اصول معنوی و غیرمادی لازم هستند ولی کافی نیستند. و لازم است که قوانین مخصوصی توسط تجربه گران و اندیشمندان بیان گردد. تا مورد تأیید قرار گیرد. البته برخی از این اصول، انسان و رفتارهای صادره از آن را هم ردیف با حیوانات و رفتارهای حیوانی می دانند، البته بسیاری از این اصول که در بهترین شرایط بعد از چندین سال منسوخ شده اند ولی اثرات آن هنوز در بعضی کشورها محسوس است. امروزه در مکاتب مدیریتی قواعد ارزشمند معنوی، صرفاً شخصی و انفرادی هستند و چون مدیران مکاتب امروزی معتقدند که این عوامل

...

تأمین‌کننده منافع دنیوی و مالی نیستند، و به این علت که قابل مشاهده و رویت نیستند در زمره امور ثابت شده آنها قرار نمی‌گیرند، لذا بی‌ارزش تلقی شده، در صورتی که ظرفیت مادی تشویق و تنبیه رجعت به دوره‌های اولیه مدیریت است نه تکامل آن، بلکه به صورتی نوین و با روش‌هایی ناهمگون جامعه تیلوریسم را یادآوری می‌کند (شفریفت و اوت، ۱۳۹۶: ۱۲۲).

تعالیم اسلامی در عرصه مدیریت، آکنده از نقاط ارزشمندی است، علی‌الخصوص حضرت علی؛ در ساحت بینش، دانش و هم در پهنه عمل، موضوعات نوینی از مدیریت را بیان نمود و در عمل میزان کارآمدی آنها را ثابت نموده است (حاج حسینی، ۱۳۹۸: ۸۰). مدیریت متعارف امروزی در حقیقت، لازمه علم و هنر است که عامل تحلیل، آن را توانگر می‌سازد. و مقتضی آن، شناخت از قواعد، تئوری‌های مدیریت و اندیشه کاربردی میان‌رشته‌ای است. در ملاحظه مقایسه‌ای این مدیریت‌ها با نظام مدیریتی و روش هدایتی علوی، می‌توان به پهناوری جهات مدیریت اسلامی، اعتبارهای پایدار و نصب‌العین‌های درست؛ و شایستگی عامل انسانی، دستورالعمل‌ها و قوانین دادگرانه و متکامل آن آگاه شد. البته به خوبی آشکار می‌شود. پایه‌های اساسی کامروایی مدیریت‌های نوین، در حد اعلاء خود در چهارده قرن پیش در مدیریت اسلامی و علوی نیز یافت شده است، ولی اینکه چرا با وجود داشتن چنین اصول والایی، جامعه اسلامی ما از رشد، پیشرفت و تکامل لازم، بی‌بهره مانده، این پرسشی است که باید پاسخ آن را در وجود خود بیابیم (آزردشتی، ۱۳۹۶: ۹۶). ولی بدیهی است که در شرایط کنونی مدیریتی، اغلب کشورها و تمامی سازمان‌ها و ادارات موجود براساس طرح و الگوهای غربی اداره می‌شوند و در این رابطه که نظام‌های حکومتی دارای مردمی معتقد به خداوند و فرآمین الهی هستند و نباید به تهذیب روش‌های مدیریت بر این پایه تردید کرد، اما مشکل مهم‌تر یافتن شیوه‌های درست برای حل این ابهام است. و این پرسش مطرح است که آیا باید بر اساس همان جهان‌بینی غربی و با توجه به چند کشور به قولی توسعه یافته، سرزمین‌ها و حکومت‌ها را رتق و فتق نمود؟ یا اینکه ادیان الهی و مخصوصاً اسلام عزیز برای پاسخ به چنین ابهاماتی، پاسخی دارد؟ (خراشادی زاده و بابایی، ۱۳۹۳).

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت به شکل دانش نوین از اواخر قرن نوزدهم میلادی به صورت آکادمیک در جهان سرمایه‌داری و سوداگر غرب آغاز شد. تأثیر علم مدیریت به اندازه‌ای است که در هنگام آشوب و تنش، کارگزاران اداری با جذب مدیران نیرومند، عرصه را برای شروع دوره‌های پیشرفت بعدی، یعنی کمال از معبر ارشاد، مهیا می‌کنند. و با عنایت به موضع نیروی انسانی کارآمد در پیشرفت و ارتقاء سازمانی، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در هر نوع اجتماعی، جایگاه مدیران آنهاست. دانش مدیریت با چنین تصویری ضمن ارائه موضع‌گیری‌های مدیریتی با بازسازی مضامین تئوریکال، در صدد ابهام‌زدایی فرآیند مدیریت می‌باشد

(حاج حسینی، ۱۳۹۸). یکی از عوامل مهم در ثبات و کارآیی نظام‌ها، مسئله شایستگی و سودمند بودن کارگزاران است. مذاقه در نظام‌های حکومتی قلمروهای گوناگون به خوبی این مطلب را صحنه می‌گذارد که اثر مدیران و کارگزاران لایق در کامیابی اهداف حکومت‌ها تا چه میزان مؤثر است. مطلب دارای ارزش در این مبحث آن است که هر نظام حکومتی بدون نگرش به وظیفه کارگزاران اشیسته قادر نخواهد بود که به اهداف و مأموریت‌های سازمانی خود برسد. و از خود حداکثر توانایی لازم را نشان دهد، به این ترتیب اختلاف نظری بین حکومت دینی و لائیک‌آدر این زمینه وجود ندارد (امیری، ۱۳۹۸: ۲۲).

روش‌های تشویق و تنبیه از با ارزش‌ترین عواملی هستند که می‌توانند توفیق کارگزاران را در تعالی دستورکار و دگرگونی بنیادین که پیرو آن هستند را ضمانت کنند. فراگرفتن گونه‌های تشویقی و تنبیهی صحیح، تأثیر برجسته‌ای در تهییج کارمندان به ادای گماشتگی‌ها و جلوگیری از سرپیچی آنها دارد. از طرفی، استفاده از الگوهای بدون تأثیر تشویق و تنبیه نیز از رسیدن به اهداف سازمان یا یک اداره جلوگیری می‌کند و به احتمال زیاد به فرجامی بی‌ارزش و معارض با نتایج و خواسته‌های پیش‌بینی شده نیز منتج شود (احمدخانی و افشار، ۱۳۹۳). تشویق و تنبیه، وسایلی برای سازش و توسعه رفتار صحیح هستند. که باید در موعد مناسب و به صورت کاملاً حساب شده و هماهنگ با وضعیت مخاطب و در سازگاری با کردار خود استفاده شوند هرگونه ولنگاری و افراط در بکاربردن تدابیر تشویق و تنبیه محتمل است نتایج و صدمات جبران ناپذیری داشته باشد (پناهی، ۱۳۹۷: ۴۰). یک کارگزار بایستی به این قضیه پردازد که حتی یک تنبیه و تشویق قابلیت این را دارد که در طول دوره حیات آن سازمان اثرگذار باشد، اگرچه مدیرانی در امتداد دوره مختصر و محدود خدمتی و مدیریتی خود اقدام به نوآوری‌های گرا در راستای تشویق و تنبیه در سازمان خود کردند که در آینده این نوع تشویق و تنبیه‌ها بدلیل نتایج مطلوبی که در دستگاہ داشته است حتی به ضابطه و پیمان‌هایی نانوخته معاوضه شده است (احمدخانی و افشار، ۱۳۹۳). به راستی فرآیند اسلامی دستوراتی آسمانی هستند، ولی نا آشنا از اسباب و فضای زندگی ایجاد نشده‌اند. علاوه بر پایه نیازها و مقتضیات و به تناسب مصالح و مفاسد همین زندگی روزانه مردم و هماهنگ با عقل و منطق سامان داده شده است، و بدون پیوستگی با سلامتی و تباهی زندگی مردم و اجتماع نمی‌توان باشد (مطهری، ۱۴۰۰: ۳۹).

قرن‌هاست که دانشمندان و محققان متناسب با هر دوره و زمانی به آنالیز و تشریح گفتار امام؛ پرداخته‌اند، اما هنوز با یافتن عمق بیان امام؛ فاصله زیادی وجود دارد. در این برهه، سفارش‌های مدیریتی امیرالمؤمنین؛ بسیار ارزشمند و شایسته است و از طرفی چون ایشان حاکمیت جامعه اسلامی را بر عهده داشتند. راهنمایی‌هایشان، می‌تواند راهکاری با ارزش برای مرتفع نمودن بحران‌های حکومتی و مدیریتی باشد (لطفی و همکاران، ۱۳۹۶).

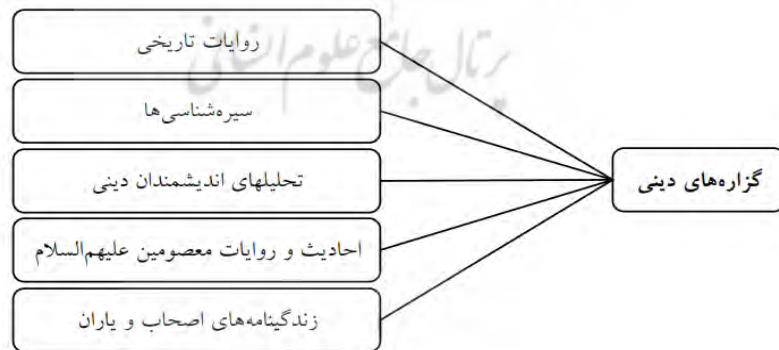
...

مولی متقیان؛ در دوران محدود و مختصر حاکمیت و رهبری خود جامع‌ترین مدل تشویق و تنبیه کارگزاران را پیشنهاد نموده است. که روش و شیوه تشویق و تنبیه در دین مبین اسلام برای سازمان‌ها و اداراتی که در این جهت پیشرو بودند، این قابلیت را ایجاد کرده که مسیر شفاف‌تری را پیش روی مدیران قرار دهد که حاصل آن، توفیق و توانمندی بیش از پیش آنان و سازمان‌شان است (کدخدایی و فلاح سلوکایی، ۱۳۹۰). ایشان بعد از ارزیابی عملکرد آنان، با تشویق و تنبیه بین افراد صالح و بدکردار مغایرت قائل می‌شد. سپس کارگزاران متعددی را با انصاف عقوبت می‌نمود و از کارگزاران پایبند با رأفت و شفقت سپاسگزاری می‌کرد باید توجه داشت که تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی در اسلام، بسیار بااهمیت و برای پرهیز از خطاهای احتمالی و کاهش کارآمدی آنها در شمار راهبردهای اساسی بحساب می‌آید. و به ضمانت اجرای دنیوی و اخروی آن نیز اهتمام و بدان پرداخته است (احمدخانی و افشار، ۱۳۹۳).

با این برداشت‌ها بنیان تشویق و تنبیه در مدیریت علوی دارای حوزه‌ای جهان شمول است و در سراسر صحنه اجتماع و حوزه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و نظامی به کار بسته می‌شد. نکته ملموس این که بنیان تشویق و تنبیه در مدیریت‌های رایج از وجه تمایز مشترک حیوانات با انسان برگرفته شده است، ولی درخور توجه است که ذات وجودی انسان با تمامی موجودات تفاوت‌های زیادی دارد؛ و برتری‌ها و شاخصه‌هایی دارد که صرفاً مختص اوست. از دیدگاه اسلام، معلومات غربی بر پایه اینکه انسان، ماشینی مبهم است و یا اینکه به شکل یک حیوان متکامل تخیل می‌شود، قابل قبول نیست، بلکه انسان مخلوقی است که روح خدا در او دمیده شده و قابلیت رسیدن به رشد و فضیلت در نهاد او گذاشته شده است. انسان شایستگی‌هایی دارد که در اثر پرورش سالم شکوفا شده و یا در اثر ولنگاری یا تربیت نادرست به فساد رهنمون می‌شود؛ او خلق شده تا به رشد برسد، لذا پرورش مردم از ارزش و جایگاه خاصی برخوردار است؛ پس بایستی نسبت به پرورش درست و سالم آگاهی پیدا کرد، تا در نتیجه آن از کج روی‌های انسان ممانعت بعمل آید و با کوشش به ارتقاء و رشد انسانی برسد. مسلماً عوامل زیادی وجود دارند که در کردار آنها نقش و تاثیر دارد، از نظر عقل، در حیات اجتماعی انسان‌ها یک سلسله قواعدی وجود دارد. که با جوهره و خلقت انسان ممزوج و استوار است از شاخص‌ترین آن‌ها فراگرد تنبیه و تشویق است که افراد را در مسیر درست و سالم قرار می‌دهد (کدخدایی و فلاح، ۱۳۹۰). از دیدگاه امام علی؛ نفس (ذات) ریاست و فرمانروایی به تنهایی از کفشی پینه زده شده (نهج البلاغه: خطبه ۳۳)، آب بینی بُز (نهج البلاغه: خطبه ۳)، برگی جویده که در دهان ملخ (نهج البلاغه: حکمت ۲۳۴)، استخوان خوک در دست جُذامی (نهج البلاغه: حکمت ۲۳۶) و از دانه تلخ حنظل (نهج البلاغه: نامه ۴۵) ناچیزتر است؛ مگر اینکه حاکمیت ایزاری باشد تا با کمک آن با پرخوری ظالم و گرسنگی مظلوم مقابله کند (نهج البلاغه: خطبه ۳). دین را زنده کرده و به ترمیم و بازساخت آن دست بزنند (نهج البلاغه: خطبه ۱۳۱). حق را برپا دارد و به از بین بردن باطل اقدام کند (نهج البلاغه: خطبه ۳۳). شایستگی‌های دوره نبوی را احیاء نماید (نهج البلاغه:

خطبه ۳۳). زمینه‌سازی حاکمیت افراد لایق را فراهم کند (نهج البلاغه: خطبه ۲۱۶)، به حق کشی در تمام جهات آن خاتمه دهد (نهج البلاغه: خطبه ۱۵ و ۱۲۶) و با تندخویی و خودکامگی به نبرد برخیزد (نهج البلاغه: نامه ۵۳) (معارف و کهن‌ترابی، ۱۳۹۴). که این موارد بدرستی که همان معیار معتبر بودن فرهنگ اجتماعی نظام اسلامی از نوع علوی است. که خلاصه کلام این است که در این نظام بحث مادی و پاداش‌های پولی و مادی ارزش و اهمیتی بسیار کمی دارند و یا اصلاً موقعیت و جایگاهی ندارند. ولی در مکاتب مدیریتی نوین، این قبیل ناشناخته‌ها جزو استثناءها دسته‌بندی می‌شوند. غرض ارزشمند تشویق و تنبیه در مدیریت علوی تزکیه، تأدیب و تربیت انسان است. و دارای پیش‌نیازها و شرایطی است که یکی از آنها برگزیدن سبک و شیوه مساعد است. چنان‌که شیوه‌های تشویق و تنبیه، به فراخور وضعیت و یا منش شخصی که لایق پاداش یا توبیخ است، دچار تحول شده و دگرگون می‌گردد. بنابراین شناخت انواع شیوه‌های تشویق و تنبیه و نیز معرفت نسبت به نحوه‌گزینش و عملیاتی نمودن آنها در مدیریت و نظام علوی از دیگر موضوعات حائز اهمیت است (ابراهیمی کوشالی، ۱۳۹۳: ۳۱۵).

در رابطه با پژوهش‌های تطبیقی در مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی معتبر مکتوبات و مقالات بسیاری با عنوان تطبیقی نوشته شده که در پاره‌ای از آنها این دیباچه تنها به صورت وسیله‌ای در امتداد جستجو برای جذب مخاطب مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. سوابق تحقیقات در این نوع پژوهش‌ها، کتاب‌ها و مقالاتی است که تنها از نام تطبیقی برای اعلام کردن تحقیق خود به‌عنوان نوشته‌ای علمی و تخصصی بهره می‌برند، درحالی‌که تنها به گردآوری و تشریح تعدادی از مشابهت‌های سطحی دو یا چند مورد پرداخته‌اند. از مآخذ دینی معتبر و ارزشمندی (نمودار ۱) که در اختیار ما مسلمانان علی‌الخصوص شیعیان که مع‌الاسف امروزه استفاده بهینه و لازم از آنها انجام نشده است، می‌توان نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم را معرفی کرد. که حاوی نامه‌ها، گفتارها، حکمت‌ها و خطبه‌های مولای متقیان علی است. که در اغلب این چنین پژوهش‌هایی برای استحصال ابعاد گوناگون تشویق و تنبیه کارگزاران به این دو کتاب گران‌مایه رجوع می‌شود (پیراوی و نک، ۱۳۹۵).



نمودار ۱- منابع برای استخراج گزاره‌های انتخابی از نظام حکومتی علوی در روش تطبیقی

نهج البلاغه مجموعه‌ای از خطبه‌ها، سخنرانی‌ها، نامه‌ها و عبارات قصار علی؛ است؛ و مملو از معلومات و آراء، دستورات، شیوه‌ها و شگردهای مدیریتی است. استحصال این تفکرات و اسلوب و عرضه آنها در شکل یک نظریه توسعه یافته در مدیریت امروزی کار سختی است، البته حضرت؛ اندیشه‌های مدیریتی خود را مطابق با ضرورت و احتیاجات بیان نموده‌اند، و کلیات آنها در خطبه‌ها و نامه‌ها مخفی است و تبیین و کاربردی نمودنشان در قالب یک اندیشه با نظم، ترتیب و از روی قاعده و هماهنگی آنقدر هم که تصور می‌شود ساده نخواهد بود، تعدادی از آن قواعد را درک کرده است و از فهم بسیاری از آنها نیز عاجز است. ناگزیر بایستی زحمات زیادی کشید تا این افکار جمع‌آوری و کشف شوند، تا با تشکیل ارتباط جدید و انسجام بخشیدن بین آنها شاهد یک مجموعه آراسته و متحد باشیم. بازینی تطبیقی سبک و سیاق‌های مدیریتی امام علی؛ با دانش مدیریت نوگرا، ملاک و مقیاسی برای تأیید و اندازه‌گیری معیار پذیرش آن عقیده‌ها، ثنوی‌ها، روش‌ها و آراء مدیریتی از چشم انداز دین مبین اسلام به حساب می‌آید (باقرالموسوی، ۱۴۰۱: ۱۲).

مقصود پرورش و تهذیب در نهج البلاغه، تعلیم عامه مردم جامعه و مدیران حکومتی بر پایه ضوابط و اصول اخلاقی است؛ علاوه بر آن هدف، تأدیب و پرورش مدیران حاکمیتی است تا سررشته چاره اندیشی در جامعه را با محور تعلیم دین اسلام کسب کنند. در خصوص تألیف عهدنامه مالک اشتر پرسشی مطرح می‌شود که امیرالمؤمنین؛ با اینکه کارگزاران فراوانی داشتند، چرا صرفاً این چنین نامه‌ای را برای مالک اشتر به رشته تحریر در آورده است؟ البته می‌توان این‌طور هم بیان کرد که جایگاه اجتماعی مالک و حسن شهرت و مقبولیت او نزد امیرالمؤمنین؛ و اعتمادی که به وی داشته، موجب شد که آن حضرت؛ نامه‌ای مفصل درباره آنچه محتمل است به آن احتیاج پیدا کند، بنویسد تا در سرزمین مصر که هم‌جوار دشمن بود و در آغاز سقوط قرار داشت، با مشکل مواجه نگردد و به درستی از عهده مدیریت آن ناحیه برآید و مالک اشتر که از جهت فرماندهی نظامی، بی‌رقیب بود. از جهت نظری و مدیریتی دچار مسئله نگردد (ذاکری، ۱۳۹۷: ۲۵۱).

پیشینه این تحقیق در این مقاله، کتاب‌های رفتار نظری و عملی امیرالمؤمنین علی؛ هستند که موقعیت ویژه‌ای در مدیریت اسلامی دارند و تا این زمان در مطالعات فراوانی تلاش شده تا از روش و رفتار آن حضرت؛ تعالیمی برای مدیریت اسلامی استخراج شود. در برخی از این پژوهش‌ها، نکته‌هایی عمومی در ارتباط با مدیریت از رفتارهای گفتاری و عملیاتی ایشان بدست آمده است. البته در سطح عملیاتی و دقیق‌تر نیز تعدادی از محققان به تتبع در عناوین برگزیده مدیریتی مانند استراتژی، کنترل، نظارت، رفتار سازمانی و... از دیدگاه امیرالمؤمنین علی؛ پرداخته‌اند. ولی جای یک پژوهش روش‌مند، فراگیر و ویژه کارگزاران و تدوین سنج‌ای معتبر برای آن خالی است (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۴).

تمایزات اصلی پژوهش حاضر نسبت به سایر منابع و پژوهش‌های مرتبط، می‌تواند در بندهای ذیل قابل ذکر باشد: اول این که تمرکز خاص پژوهش حاضر بر حوزه تشویق و تنبیه مدیران امور عمومی قرار داشته

که تنها در معدودی از منابع مدنظر قرار گرفته و این منابع نیز عموماً روش و سنجش‌های نظام‌مند را برای تعریف آن ارائه نداده‌اند، دوّم، در زمینه یافته‌ها یکی از تمایزات مهم پژوهش حاضر تأکید بر تطبیق و مقایسه این دو خصوصیت رفتاری در نظام علوی با دیگر نظام‌های رایج مدیریتی به عنوان یکی از راهبردهای اجرایی است که در پیامدهای حاصل از اجرای این راهبرد به وضوح قابل مشاهده است. سوّم، مشخص شدن بستر و زمینه‌های مورد نیاز جهت اجرایی شدن سنجه معتبر برای این خصوصیت‌های رفتاری در این پژوهش است که در منابع دیگری قابل مشاهده نیست.

جدول ۱- پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان	نویسنده	سال	قالب	روش	یافته
۱	جایگاه تشویق و تنبیه در مدیریت علوی با تأکید بر نهج البلاغه	مردانی	۱۳۹۰	مقاله	روش توصیفی-تحلیلی	به پنج مورد: رعایت اعتدال، التزام به تشویق و تنبیه، رعایت انصاف، تناسب و سنخیت، تعلق تشویق و تنبیه به عمل را در چهار حوزه سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و نظامی اشاره کرده است.
۲	نظام تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی در اسلام	کدخدایی و فلاح سلوکایی	۱۳۹۰	مقاله	اسنادی	اسلام، علاوه بر ارائه شیوه‌های کارآمد تشویق و تنبیه کارگزاران، به مسئله ضمانت اجرای دنیوی و اخروی آن توجه داشته. امام علی؛ در دوره کوتاه رهبری خویش، کامل‌ترین الگوی تشویق و تنبیه کارگزاران را ارائه نمود.
۳	نقش تشویق و تنبیه در مدیریت اسلامی	سیدعلیپور	۱۳۹۳	مقاله	اسنادی	در اسلام پاداش باید مادی و غیرمادی باشد. و نادیده گرفتن سوابق سوء به عنوان پاداش برای افراد بانگیزه می‌تواند آنان را به سمت رفتار مطلوب هدایت کند.
۴	تأثیر تشویق بر عملکرد کارکنان	احمدخانی و افشار	۱۳۹۳	مقاله	توصیفی-تحلیلی-کتابخانه‌ای و میدانی	تنبیه ممکن است کارکنان را از ارتکاب خطا بازدارد، ولی معمولاً انگیزه‌های درونی او را تغییر نمی‌دهد. برای نمونه، کسی که از ترس تنبیه، دست به کاری نمی‌زند، ریشه‌های رفتار نامطلوب در او باقی می‌ماند
۵	مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی	هولزر و هو آن	۱۳۹۳	کتاب	ندارد	کارکنان در هر جای که فعالیت می‌کنند چیزی فراتر از پاداش‌های مادی در فعالیت جستجو می‌کنند. در پی کاری با معنا، امیدبخش و خواستار متعادل ساختن زندگی‌شان هستند



۶	رعایت اصول حکومت علوی بستر سار تحقق اهداف حکومت اسلامی	شاه آبادی و زرین نعل	۱۳۹۴	مقاله	اسنادی	در سیره امام علی؛ پاداش و تنبیه می‌تواند منجر به تحقق اهداف حکومت و احیای عدالت و در نهایت قرب الهی گردد. ضروری است حاکمان اسلامی اصول حکومت علوی را رعایت کنند.
۷	رابطه پاداش با انگیزش کارکنان جهت مشارکت در هدف- گذاری‌های سازمانی	جویباری و چهاردولی رزجی	۱۳۹۴	مقاله	توصیفی - همبستگی	کارکنانی که با پاداش‌های مالی ارضاء نمی‌شوند، از طریق پاداش‌های تشکر محور بهتر تشویق می‌شوند. بین پاداش‌های مادی و غیرمادی، انگیزش و مشارکت رابطه تنگاتنگی وجود دارد
۸	سیره ی مدیریتی امام علی؛ در برخورد با کارگزاران متخلف	خاکپور و همکاران	۱۳۹۵	مقاله	توصیفی - تحلیلی	برخورد امام علی؛ با مسئولان متخلف جهت افکار عمومی و آینده حکومت با فراست خاصی بود. با توجه به نوع تخلف و سابقه آن از شیوه‌های متنوعی استفاده می‌کرد و هیچ وقت روش یکسانی نداشتند.
۹	بررسی تأثیر ابعاد نظارت سازمانی با رویکرد اسلامی بر فساد اداری	نیک پور	۱۳۹۵	مقاله	توصیفی - همبستگی	نظارت مدیریتی، درونی، اعتقاد به نظارت الهی و عمومی به ترتیب بیشترین اثر منفی را بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی ایران داشته‌اند.
۱۰	تئوری و طراحی سازمان	ال دفت <sup>۱</sup>	۱۳۹۵	کتاب	ندارد	پاداش به مدیران متناسب با عملکردشان، ر شد و توسعه زیردستان و نیز ایجاد یک گروه کاری از علائم یک سازمان کارا محسوب می‌گردد.
۱۱	پیش بینی سلامت عمومی کارکنان با استفاده از نظام تشویق و تنبیه	قمی و همکاران	۱۳۹۶	مقاله	توصیفی - همبستگی	با توجه به نظام تشویق و تنبیه در سازمان‌ها و عملکرد فردی و سازمانی، پرسش این است که در سازمان‌های دولتی ایران نظام تنبیه و تشویق بر عملکرد فردی و سازمانی و افزایش سلامت عمومی کارکنان تأثیر دارد؟
۱۲	تأثیر رفتار با استفاده از تدوین سیستم آموزش ایمنی و رویه تشویق و تنبیه در کاهش رفتارهای ناایمن	موسوی و همکاران	۱۳۹۹	مقاله	توصیفی - تحلیلی	بین استفاده از مداخله آموزشی و سیستم تشویق و تنبیه با کاهش رفتارهای ایمن در مشاغل مختلف رابطه معناداری وجود دارد. و باعث انگیزه لازم در کارگران برای اجرای رفتارهای ایمن می‌گردد.

۱۳	مدیریت پاداش	آرمسترانگ <sup>۱</sup>	۱۳۹۹	کتاب	ندارد	تشویق کارکنان باید بر پایه عملکردشان و مطابق با عدالت و انصاف در توزیع پاداش میان آنها باشد. و نیازهای گوناگون کارکنان را تأمین کند.
۱۴	الاداره و النظام اداری عند الامام علی؛	باقرالموسوی	۱۴۰۱	کتاب	ندارد	علی؛ بلیغانه و جدیدترین شیوه‌های مدیریت امروزی را در آزمون کارگزاران و تشویق و مراقبت آنها در چندین قرن پیش از پیدایش مدیریت‌های امروزی بیان کرده است.
۱۵	انگیزش شغلی، تاریخچه، نظریه، پژوهش و عمل	لاتام	۲۰۱۹	کتاب	ندارد	پول صرفاً زمانی مشوقی اثربخش محسوب می‌شود که در پیوند با دیگر نیازهای فردی باشد، نه در مقابل با آنها
۱۶	تأثیر پاداش و تنبیه بر عملکرد کارکنان	نوارینی و لامبایانی <sup>۲</sup>	۲۰۱۹	مقاله	Spss	شیوه‌های بهتر پاداش برای کارکنان می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد حتی اگر تنبیهات خطا کاران از پیش تعیین شده باشد.
۱۷	تأثیر پاداش و تنبیه بر عملکرد کارکنان بانک مانا دو اندونزی	رجیتام پانکنان <sup>۳</sup>	۲۰۱۹	مقاله	توصیفی - همبستگی	تشویق بر عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد. با هدف بهبود عملکرد و ایجاد تفکر مثبت کارکنان بکار گرفته می‌شود.
۱۸	نقش انگیزشی مجازات و پاداش در سازمان	آگاتا - کرزمینسکا <sup>۴</sup>	۲۰۲۱	مقاله	ندارد	پاداش هنوز سنتی‌ترین عوامل انگیزشی را ارائه می‌دهد. یعنی مجازات‌ها و پاداش‌ها جنبه نظری - تجربی دارد.
۱۹	اثر پاداش و تنبیه از طریق انگیزه بر عملکرد کارکنان	فیرمانسیا، ستیادی، گاتوت <sup>۵</sup>	۲۰۲۱	مقاله	Spss	متغیرهای پاداش و تنبیه بر کار و عملکرد کارکنان تأثیر دارند.

## روش‌شناسی پژوهش

در مقایسه بین نظام‌های مدیریتی تفاوت‌های تاریخی، فرهنگی و اجتماعی فراوانی کاملاً ملموس است. مطالعات تطبیقی آگاهی از یک مشهود یا چشم‌انداز با قیاس و تشبیه کردن است. تطبیق به اقدامی گفته می‌شود که در آن دو یا چند واقعه را در مجاور هم قرار داده، تا به قصد پیدا کردن ابعاد تفاوت و همانندی، آنها را مورد موشکافی و واکاوی قرار دهیم. به‌طور معمول پژوهش‌های تطبیقی را تحقیقاتی می‌دانیم که از حتی الامکان از اطلاعات قابل قیاس دو جامعه بهره ببرند. این نوع تحقیقات از نظر نتایج تحقیق، روی هم رفته تفسیری و تبیینی هستند. این پژوهش‌ها طبق معمول برای تشریح علت‌های تشابه یا

1 Armstrong. Michael

2 Ni Nyoman Ari Novarini & Ayu Imbayani

3. Regitha M. Paneknan1 Willem J.F Alfa Tumbuan2 Farlane S. Rumokoy

4. AgaPP Żzewożna-zzz emńska

5 Moch. Rizky Firmansyah, Sina Setyadi, Tanto Gatot Sumarsono

...

تفاوت بین دو جامعه هدف، تعابیر تاریخی، اجتماعی، فرهنگی یا اقتصادی را پیشنهاد می‌دهند. همین‌طور بر پایه این توضیحات و بهره از فرضیه‌ها و نظریه‌ها، تفاوت و تشابه بین دو جامعه را تحلیل و تبیین می‌کنند. هر کدام از این پژوهش‌ها باید در ابتدای مسیر، جوانب مختلفی از مقایسه که با موضوع تحقیق خود تناسب داشته باشند، را مشخص کنند (معدن دارآرانی، ۱۳۹۵).

مقایسه بین نظام‌های مدیریتی تفاوت‌های تاریخی، فرهنگی و اجتماعی فراوانی کاملاً ملموس است. مطالعات تطبیقی آگاهی از یک مشهود یا چشم‌انداز با قیاس و تشبیه کردن است. تطبیق به اقدامی گفته می‌شود که در آن دو یا چند واقعه را در مجاور هم قرار داده، تا به قصد پیدا کردن ابعاد تفاوت و همانندی، آنها را مورد موشکافی و واکاوی قرار دهیم. به‌طور معمول پژوهش‌های تطبیقی را تحقیقاتی می‌دانیم که از حتی الامکان از اطلاعات قابل قیاس دو جامعه بهره ببرند. این نوع تحقیقات از نظر نتایج تحقیق، روی هم رفته تفسیری و تبیینی هستند. این پژوهش‌ها طبق معمول برای تشریح علت‌های تشابه یا تفاوت بین دو جامعه هدف، تعابیر تاریخی، اجتماعی، فرهنگی یا اقتصادی را پیشنهاد می‌دهند. همین‌طور بر پایه این توضیحات و بهره از فرضیه‌ها و نظریه‌ها، تفاوت و تشابه بین دو جامعه را تحلیل و تبیین می‌کنند. هر کدام از این پژوهش‌ها باید در ابتدای مسیر، جوانب مختلفی از مقایسه که با موضوع تحقیق خود تناسب داشته باشند، را مشخص کنند (معدن دارآرانی، ۱۳۹۵).

در این پژوهش علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای در زمینه مدیریت رایج و کنونی، منابع معتبر روایی، تاریخی و سیره عملی و نقلی از امیرالمؤمنین؛ مطالعه گردید، و از نرم افزار جامع الاحادیث نسخه ۳٫۵ نیز بهره برده شد؛ با این توضیح که واژگان مجازات، پاداش، کیفر، تشویق، تنبیه، محور جستجو قرار گرفتند. یافته‌ها پس از بررسی و غربال‌گری از جهت صدور روایت از ناحیه امیر مؤمنان علی؛ یا تطبیق تاریخی با سیره عملی و نقلی ایشان به ۱۲۰۰ گزاره منتهی شد. گزاره‌های یاد شده با تحلیل محتوای کیفی و پس از بازخوانی، ادغام موارد هم‌خانواده و مشابه و حذف گزاره‌های تکراری به ۳۲۰ گزاره نهایی به عنوان شاخص ذیل سه رکن مبانی، راهبردها و شیوه‌های اختصاصی تشویق و تنبیه مورد کدگذاری قرار گرفت. گویه‌های مورد تطبیق طبق شاخص‌های مبانی، گونه‌ها و راهبردهای تشویق و تنبیه در الگوهای چهارگانه تاییدی (پذیرشی)،<sup>۱</sup> تهذیبی (ویرایشی)،<sup>۲</sup> توسعه‌ای (پالایشی)<sup>۳</sup> و تأسیسی (پیدایشی)<sup>۴</sup> بر اساس الگویی چون الگوی بکاربرده شده در نظام جبران خدمت (مقیمی، ۱۴۰۲) تقسیم‌بندی شدند.

## یافته‌های پژوهش

<sup>۱</sup> . الگوهایی که در مدیریت رایج وجود دارند و در نظام علوی نیز مورد تایید است.

<sup>۲</sup> . الگوهایی که در مدیریت رایج وجود دارد و جهت تطبیق و تأیید با نظام علوی باید اصلاحاتی در آن صورت گیرد.

<sup>۳</sup> . الگوهایی که در مدیریت رایج وجود دارد و جهت تطبیق و تأیید با نظام علوی باید اصلاحاتی در آن صورت گیرد.

<sup>۴</sup> . الگوهایی که در مدیریت رایج وجود ندارد ولی در نظام علوی موجود و مورد تأیید و تأکید بوده است.

تطبیق، قابلیت ایجاد زبانی مشترک و توافق میان عقیده‌ها و آراء را فراهم می‌آورد و از هم‌زبانی به وفاق و هم‌فکری می‌رسد و در هر صورت باعث شناسایی فرهنگی می‌شود. تطبیق، این پیش‌فرض را در محتوای خود دارد که علاوه بر تفاوت‌های زمانی و مکانی، سرشت و طبیعت انسان‌ها مشترک است و آنها این توانایی را دارند که از طریق مباحثه و مذاکره به تبادل نظر و درک دوطرفه برسند. محاوره در شرایط آزاد این امکان را به ما می‌دهد. که موقعیت خود را در پیشینه اندیشه و فرهنگ شناسایی کنیم و موجودیت واقعی فرهنگ خود در بین اندیشه‌های مختلف را درک کنیم (میرزا محمدی، ۱۳۹۳).

شاخصه‌های تطبیق مورد بررسی در این تحقیق (جدول ۲ تا ۱۳) بررسی مؤلفه‌های مقایسه و تطبیق در مبانی، گونه‌ها و راهبردهای تشویق و تنبیه است. گویه‌هایی که در مدیریت رایج امروزی کاربردی هستند و شواهدی از تأیید و کاربرد آنها در نظام علوی وجود داشته در تقسیم‌بندی تأییدی قرار می‌گیرند و گویه‌هایی که در مدیریت امروزی عملیاتی هستند ولی طبق الگوی حکومتی علوی نیاز به ویرایش دارند در زمره الگوهای ویرایشی قرار می‌گیرند، و گویه‌هایی که از نظر مدیریت علوی باید آنها را توسعه و گسترش داد تا مفید باشند در گروه الگوهای پالایشی جای‌گذاری می‌شوند و آن دسته از گویه‌ها که در مدیریت رایج به فراموشی سپرده شده‌اند و یا وجود ندارند ولی در زمان حضرت امیرالمؤمنین؛ بسیار کاربردی و مفید بوده‌اند در دسته‌بندی پیدایشی قرار می‌گیرند.

این موارد می‌تواند بعنوان سنجه‌ها و راهکارهایی عملیاتی در اختیار مدیران قرار گیرد تا ضمن مقایسه مبنا و پایه اصلی تشویق و تنبیه و مقایسه آنها با شیوه‌های جوامع امروزی نسبت به بهبود وضعیت تشویق و تنبیه از روش‌هایی متداول و مورد تأیید، روش‌های صحیح شناسایی و تقویت شوند و راهبردهای نادرست اگر قابل ویرایش و پالایش هستند در این زمینه گام‌های مفید و بروزی برداشته شود و در غیر این صورت نسبت به احیاء روش‌های نظام علوی در نظام‌های مدیریتی رایج اقدام‌های مفید و اثرگذاری برداشته شود تا نسبت به مقبولیت، اثرگذاری و مداومت این روش‌ها در رفتارهای انگیزشی کارگزاران و جامعه مدیریتی اقدام گردد.

جدول ۲- شاخص تطبیقی مبانی در الگوی تطبیقی تأییدی (پذیرش) در نظام علوی

مدیریت رایج	مدیریت علوی	الگوی تطبیق	شاخص تطبیق
		تأییدی (پذیرش)	
از اصول تشویق و تنبیه، واگذاری مسئولیت‌ها بر اساس توانایی و دادن اختیارات بر اساس مسئولیت‌هاست. باید توانمندی کارگزاران و مرز مسئولیت‌ها در هر بخش مشخص گردد (عبدالرحیمی و سهرابی، ۱۳۹۸).	برکناری افراد متدین و متعهدی چون ایوب انصاری، سهل بن حنّیف و کَمیل بن زیاد توسط امیرالمؤمنین؛ بعثت ضعف مدیریتی (محمدی ری شهری، ۱۳۹۶، ج ۳: ۱۲۲۱).	تشویق و تنبیه بر اساس توانمندی و نوع مسئولیت کارگزاران.	مبانی

<p>تشویق و توبیخ با ید با معیار و کاری هماهنگ باشد، نه براساس مسائل و انگیزه‌های شخصی (رضائیان، ۱۴۰۲: ۴۸).</p>	<p>امیرالمؤمنین؛ حکمرانی برای تو طعمه نیست، بلکه امانت است و کسی که از تو بالاتر است از تو خواسته تا نگهبان آن باشی. وظیفه نداری که به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی، یا بدون فرمان قانونی، به کار بزرگی دست بزنی (نهج البلاغه: نامه ۵).</p>	<p>الزام تشویق و تنبیه قانونی، نه سلیقه‌ای</p>	
<p>ساختار روانی و عاطفی انسان به گونه-ای است. که تشویق و تنبیه هر دو در تربیت انسان نقش مؤثر دارند (مزینانی، ۱۴۰۲: ۳۱).</p>	<p>علی؛ اصلاح کردن نیکو کاران، گرامی داشتن (تشویق) آنهاست و اصلاح کردن بد کاران، تأدیب (تنبیه) آنهاست» (میزان الحکمه، ج ۱: ۱۱۱).</p>	<p>تشویق و تنبیه به عنوان عامل اصلاح و تربیت</p>	
<p>در تشویق و تنبیه، نباید تبعیض باشد؛ چون، اثر آنها از بین می‌رود (لیثی واسطی، ۱۳۹۴: ۵۳۱).</p>	<p>توبیخ و عزل کمیل بن زیاد از فرمانداری شهر هیئت بدلیل سستی در مدیریت (نهج البلاغه: نامه ۱۶).</p>	<p>تفاوت گذاشتن بین کارمندان اصل است ولی تبعیض جایز نیست.</p>	
<p>برتری تشویق و تنبیه‌کننده‌ها باید پذیرفته شده باشد و از همه نظر مورد قبول و الگوی دیگران باشند (سیدعلیپور، ۱۳۹۳).</p>	<p>علی؛ « شما را به طاعتی ترغیب نمی‌نمایم جز اینکه خود به عمل به آن از شما پیشی می‌گیرم، و از گناهی باز نمی‌دارم مگر اینکه قبل از شما از آن باز می‌ایستم» (نهج البلاغه: حکمت ۱۷۵).</p>	<p>التزام مدیران در تشویق و تنبیه کارگزاران.</p>	
<p>تشویق و تنبیه است که می‌توان یک جامعه را فعال و عدم وجود آنها به - زوال و نابودی آن اجتماع کمک خواهد کرد (سیدعلیپور، ۱۳۹۳).</p>	<p>امیرالمؤمنین؛ « مبادا که در حکومت تو خادم و خائن یکسان باشند نیکوکار را پاداش ده و بدکار را کیفر کن و اگر چنین نکنی شیوه تو، نیکوکار را دلسرد و بدکاره را دلیر می‌کند. و این هنگام است که اجتماع تو بر زوال روی نهسد» (نهج البلاغه: نامه ۵۳).</p>	<p>تشویق و تنبیه کارگزاران، ابزاری برای حفظ نظام- اجتماعی</p>	
<p>استراتژی تضایفی راهبردی اثربخش در استراتژی تشویق و تنبیه است که هم گروه نیکوکاران و هم بدکاران به تناسب عملکرد مثبت و منفی خود از پاداش و مجازات سازمانی برخوردار گردند (مقیمی، ۱۴۰۱: ۶۴).</p>	<p>علی؛ « هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان باشند، زیرا این کار سبب می‌شود نیکوکاران به نیکی‌ها بی‌رغبت شوند و بدکاران به اعمال بد تشویق گردند» (نهج البلاغه: نامه ۵۳).</p>	<p>ترک تشویق و تنبیه سبب بی‌رغبتی نیکوکار و جسور شدن بدکار می‌گردد.</p>	
<p>اتمام حجت بر خطاکار از شرایط برخورد با خلافکار است. پس اگر مافوق، حجت را بر کارکنان تمام نکرده باشد، عقلاً و</p>	<p>علی؛ به زیاد ابن ابیه: « اطلاع یافتم که معاویه برای تو نامه‌ای نوشته تا عقلت را بلغزند و اراده تو را سست</p>	<p>اتمام حجت برای آگاهی و جلوگیری از ارتکاب خطا و تنبیه</p>	

قانوناً نمی‌تواند با آنها برخورد کند و حقّ کیفر آنان را ندارد (خانی و همکاران، ۱۳۹۸).	کند. از او بترس که شیطان است..» (نهج البلاغه، نامه: ۴۴)	
تشویق و تنبیه باید بجا، سنجیده و متناسب با رفتار و موقعیت مخاطب باشد. سهل‌انگاری، تندروی در تشویق و تنبیه اثرات زیان‌باری دارد (پناهی، ۱۳۹۷: ۴۰).	علی؛ خطا کار را متناسب با جرمی که انجام داده است، مجازات کن» (نهج البلاغه: نامه ۴۳).	رعایت تناسب بین تشویق و تنبیه با نوع عملکرد
کارشناسان تنبیه را به شکل ساده و بعنوان آخرین روش در تغییر رفتار، می‌شناسند. فقط در مواردی خاص، تنبیه برای تغییر رفتار نامطلوب مناسب است (برادران و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۰۱).	امیرالمؤمنین: «در جایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد، درشتی کن» (نهج البلاغه: نامه ۴۶).	تنبیه در مقام آخرین روش تغییر رفتار.

جدول ۳- شاخص تطبیقی مبانی در مدیریت رایج، مورد تهذیبی (پیرایش) در نظام علوی

مدیریت رایج	مدیریت علوی	الگوی تطبیق	شاخص تطبیق
		تهذیبی (پیرایش)	
مدیریت امروزی با خرسندی اعتراف می‌کند، برنامه‌های گوناگون اصلاح رفتار، غالباً بر اساس کار با حیوانات آزمایشگاهی است و از تفسیر رفتارهای ساده حیوانات می‌توان نتیجه‌گیری‌هایی کرد که در جوامع پیچیده انسانی تأثیرگذار گردد (کوهن، ۱۴۰۰: ۴۰).	علی: به مالک اشتر: «قلب خود را سرشار از رحمت و محبت نسبت به مردم ساز و همچون حیوان درنده نسبت به بدان مباش زیرا آنان برادران دینی تو هستند...» (نهج البلاغه: نامه ۵۳).	تشویق و تنبیه مدیران بر پایه تعالی، کرامت انسانی است نه نتایج آزمایش- های حیوانی و منافع مالی.	مبانی
در جوامع امروزی هر گاه مدیران تخلف از رویه‌ها و قوانین را از کارکنان مشاهده کنند، به برخورد مستقیم با آنها می‌پردازند. قدرت مدیران می‌تواند ناشی از زور، توان جسمی، حوزه اقتدار مذهبی و عواملی دیگر باشد. در بعضی جوامع برخورد و تنبیه، حقّ و از اختیارات تام مدیریت و مبتنی بر سیستمی الهام شده از بالاست که خطا کار بلافاصله باید تنبیه شود (آرمسترانگ، ۲۰۲۱: ۵۰).	علی: به اشعث بن قیس: «حکمرانی برای تو طعمه نیست، بلکه امانت است و کسی که از تو بالاتر است از تو خواسته تا نگهبان آن باشی. وظیفه نداری که در کار مردم به میل شخصی خود عمل کنی، یا بدون فرمان قانونی، به کار بزرگی دست بزنی» (نهج البلاغه: نامه ۵).	کارگزاران در حکمرانی اختیارات تام ندارند، امانتدار حکومت و نگهبان قانون هستند. ملاک برخورد با آنها مقررات است.	
ساز و کار نظارت‌های بیرونی (مردمی) به طرق مختلف و امروزی در اندیشه‌های دموکراتیک درج و مورد اشاره قرار گرفته است (اخوان کاظمی، ۱۴۰۰: ۱۱۰).	برخورد قاطع امیرالمؤمنین: در عزل ابوالاسود دؤلی به دلیل گزارش‌هایی در خشن بودن در برخورد با مردم در قضاوت (خاکپور و همکاران، ۱۳۹۵).	اهمیت بالای نظارت بیرونی و گزارش مردمی در تشویق و تنبیه کارگزاران (حکومت مردم سالار دینی)	

هنری فایول (۱۹۲۵-۱۸۴۱): پرداخت‌ها باید غیراستثمار باشد. زیرا دستمزد خوب، عملکرد خوب را به دنبال دارد. انواع گوناگون دریافتی‌ها و پاداش‌های غیر مادی را باید با توجه به شرایط و وظایف کارکنان در نظر گرفت (فیضی، ۱۴۰۱: ۵۰).	علی؛ به مالک اشتر: در دستوراتی که دادم نیک بنگر که همانا این دین در دست بدکاران گرفتار آمده بود، که با نام دین به هواپرستی پرداخته و دنیای خود را به دست می‌آوردند (نهج-البلاغه، نامه ۵۳).	حذف استثمار و بهره‌کشی انسان در تشویق و تنبیه	
--	--	---	--

## جدول ۴- شاخص تطبیقی مبانی در مدیریت رایج، مورد توسعه ای (پالایش) در نظام علوی

مدیریت رایج	مدیریت علوی	الگوی تطبیق توسعه‌ای (پالایش)	شاخص تطبیق
تشویق و تنبیه، باید تغییرات ماندگاری داشته باشد؛ نه تغییری که در غیاب آنها از بین رود. متأسفانه این نظام، مقطعی نمی‌تواند تغییری دائمی ایجاد کند. مادی بودن آنها همیشه محدودیت‌هایی دارد که باعث سلب انگیزه در آینده خواهد شد. (کوهن، ۱۴۰۰: ۵۶).	علی؛ علاوه بر شیوه‌های کارآمد تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی، به مسئله ضمانت اجرای دنیوی و اخروی آن نیز توجه داشته‌اند (احمدخانی و افشار، ۱۳۹۳: ۴۱).	عوامل معنوی در تشویق و تنبیه جایگزین عوامل مادی شوند (بعلت عدم محدودیت و دائمی بودن اثرات آنها)	
اگر کارکنان خطا کار اشتباه خود را عادی پندارند، آن را گسترش خواهند داد، و باعث می‌شود که کارکنان نالایق جایگزین کارکنان شایسته شوند؛ که نمی‌توان تحقق سایر اصول و شاخص‌های حکمرانی خوب را مشاهده کرد (سیدعلیپور، ۱۳۹۳).	علی؛ در اولین اصلاحات اداری، استانداران خلیفه سوم که فقط بر اساس روابط، منصوب شده بودند و از صلاحیتی برخوردار نبودند را عزل نمود (کدخدایی، فلاح سلوکایی: ۱۳۹۰).	تشویق و تنبیه راهبردی پیشگیرانه برای فساد کارگزاران.	تنبیه
رویکرد کلی اهداف پاداش و تنبیه، مبتنی بر توجه به عدالت، مساوات، پایداری و شفافیت در انطباق راهبردها، تناسب‌های فرهنگی مرتبط است (آرمسترانگ، ۲۰۲۱: ۴۶).	توبیخ عادلانه کامل بن زیاد توسط امیرالمؤمنین؛ و نوشتن نامه ۱۶ نهج البلاغه به وی	در تشویق و تنبیه عادلانه بایستی نقاط ضعف و قدرت کارگزار مد نظر قرار گیرد.	
اگر مستمر از پاداش استفاده نکنید مشکلی جدی پیش نخواهد آمد. و اگر محرک‌های بیرونی موقتاً بکار گرفته شود ضرری متوجه کارکنان نخواهد شد. ولی این روش جذابیت فوق‌العاده‌ای دارد (کوهن، ۱۴۰۰: ۱۰۴-۱۰۳).	علی؛ به مالک اشتر: «همواره از آنان ستایش کن و کار ارزشمندی را که به آن آزموده شده‌اند، بر شمار، که یادآوری مکرر کارهای ارزشمند آنان، شجاع را به جنب و جوش آورده. و وامانده را ترغیب می‌کند» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).	تشویق و تنبیه باید مستمر باشد تا باعث خارج شدن کارگزاران از بی‌تفاوتی بین خادم و خائن گردد.	

## جدول ۵- شاخص تطبیقی مبانی در مدیریت رایج، مورد تأسیسی (پیدایش) در نظام علوی

مدیریت علوی	الگوی تطبیق	شاخص تطبیق
-------------	-------------	------------

	<b>تأسیسی پیدایش</b>	
هدف تشویق و تنبیه حفظ کارگزاران در مدار قانون، حکم خدا و رضایت الهی است.	امیرالمؤمنین: « شما را به ترس از خدا سفارش می‌کنم، به دنیا پرستی روی نیاورید، گر چه به سراغ شما آید، حق را بگویید، و برای پاداش الهی عمل کنید و دشمن ستمگر و یاور ستمدیده باشید» (نهج البلاغه، نامه ۴۷).	
تشویق و تنبیه کارگزاران ایزاری کنترلی برای احقاق حق و دفع باطل	معاویه از نظر امام؛ هیچ صلاحیتی برای مسئولیت نداشت اما؛ می‌دانست سازش با ظلم و ستم نمی‌تواند پایه‌های حکومت عدل و داد را استحکام بخشد بر این اساس پیشنهاد تأخیر در عزل او را نپذیرفت (خاکپور و همکاران، ۹۵)	
انتظار پاداش‌ها و عقوبت به صورت دنیوی و اخروی	علی؛ به والی بصره: « آیا به معاد، ایمان نداری و از حسابرسی دقیق قیامت نمی‌ترسی، از خدا بترس و اموال را بازگردان ... فکر کن که به پایان زندگی رسیده‌ای و در زیر خاک‌ها پنهان شده و اعمال تو را بر تو عرضه داشتند، آنجا که ستمکار با حسرت فریاد می‌زند و تباہ کننده عمر و فرصت‌ها، آرزوی بازگشت دارد، اما راه فرار و چاره، مسدود است» (نهج البلاغه: نامه ۴۱).	
رعایت حدود الهی در تشویق و تنبیه کارگزاران، قابل اغماض نیست.	امیرالمؤمنین: در برخورد با ابن هرمه، به فرماندار اهواز: « ابن هرمه را برکنار کن و او را به مردم معرفی کن، به زندانش افکن، آبرویش را بریز و به همه بخش‌های تابع اهواز نامه بنویس که من این‌گونه عقوبتی برای او معین کرده‌ام. مبادا در مجازات او کوتاهی کنی که نزد خدا خوار می‌شوی و من به زشت‌ترین صورت ممکن، تو را از کار برکنار می‌کنم» (تمیمی المغربی، ۱۳۹۹، ج ۵: ۳۱).	۳۰
در نظام علوی شاخص عملکرد کارگزاران است نه طایفه گرایی	امیرالمؤمنین: « ملاک تشخیص در تشویق و تنبیه باید عمل شخص باشد نه اینکه سابقه خانوادگی و شخصیت فرد» (غررالحکم، ۱۴۰۱: ۱۴۶).	
رعایت فرامین الهی ملاک تشویق و تنبیه	علی؛ « همانا خدای سبحان پاداش را بر اطاعت خود و عقاب را بر نافرمانی خود قرار داده است» (پناهی، ۱۳۹۷: ۴۵).	
عدم تعجیل در عقوبت خطاکار	حضرت: « هرگاه کسی گناهی کرد در عقوبتش تعجیل مکن و میان آن گناه و عقوبت فاصله‌ای بگذار تا اینکه خشم تو فرو نشیند و شاید عفو کنی و به سبب آن، اجر و ثواب را جمع کنی» (غررالحکم و دررالکلم، ج ۶: ۳۰۶).	
استفاده از مؤلفه‌های کفیری و غیر کفیری در تنبیه	علی؛ در بکارگیری مؤلفه‌های کفیری از دو رویکردی تنبیهی و اصلاحی استفاده می‌کردند. در برخی موارد به هشدار، نصیحت و اقدامات کنشی بسنده نموده و در سایر موارد به توبیخ و مجازات قاطعانه اقدام نموده‌اند (صمدوند و طالب‌زاده، ۱۴۰۰)	
رعایت رفق و نرمی متناسب با تنبیه	حضرت: « هرگاه بایستی عقاب کنی پس این کار را با نرمی انجام بده» (غررالحکم و دررالکلم، ۱۴۰۱: ۲۴۴).	

جدول ۶- شاخص تطبیقی گونه‌ها و راهبردهای پاداش در مدیریت رایج، مورد تأییدی (پذیرش) در نظام علوی

مدیریت رایج	مدیریت علوی	شاخص تطبیق	
		الگوی تطبیق	تأییدی (پذیرش)
			۳۰



<p>اثر تشویق بیشتر از تنبیه است و تا حد امکان، باید از تنبیه خودداری شود. تشویق کردن بار تربیتی بیشتری دارد. اگر تشویق به موقع و سنجیده صورت گیرد، ممکن است دیگر نیازی به تنبیه نباشد. کارگزاری که از مدیر خود به جای تشویق، حقارت و سرزنش ببیند، خودباخته و افسرده می‌شود (مسعودی راد، ۱۴۰۰: ۶۳).</p>	<p>اساس و روش تنبیهی جایز است، ولی باید آن روش تنبیهی را در آخرین مرحله بکار بست (نهج البلاغه: نامه ۴۶). علی؛ کسی که روش‌های - کریمانه اصلاحش نکند، توهین‌های اجتماعی اصلاحش خواهد کرد « (بافکار، ۱۴۰۰: ۱۱۱).</p>	<p>تقدم تشویق بر تنبیه</p>	
<p>یک جمله تشویق آمیز در روحیه افراد چنان تأثیر عمیقی می‌گذارد که غیرقابل توصیف است. خدمات ارزشمند کارکنان اگر با کمترین درجه قدردانی (ستایش لفظی) نباشد، نه جوانمردی نیست، نوعی حق‌کشی است (حسینی، ۱۳۹۵).</p>	<p>وقتی سپاهیان امام؛ در صفین پیروز شدند علی؛ در خطبه‌ای از آنان قدردانی کرد (نهج البلاغه: نامه ۱۰۷).</p>	<p>تأثیر عمیق تشویق‌های تبیینی بر کارگزاران</p>	
<p>زمینه‌یابی‌های نگرشی بی‌شماری، پول را صرفاً یکی از انگیزه‌های متعدد کارمندان به‌شمار می‌آورند (لاتام، ۱۳۹۸: ۱۲۴).</p>	<p>امیرالمؤمنین؛ به مالک اشتر: « در دادن دستمزد کارکنان بخشنده باشد. و حقوقشان را بیفزای، این باعث می‌شود که توانایی بر اصلاح خودشان پیدا کنند» (نهج البلاغه: نامه ۵۳)</p>	<p>پاداش مالی</p>	
<p>پاداش به اندازه داروی شفا بخشی است. که باید به صورت دقیق و به میزان کافی و با دقت از آن استفاده شود. چه بسا افراط و تفریط و به موقع نبودن آن اثرات نامطلوب و خلاف برآوردها نیز منجر گردد (کدخدایی و فلاح، ۱۳۹۰).</p>	<p>علی؛ « باید خدمت کسی را کمتر از آنچه هست به حساب نیاوری. و شرافت کسی موجب نشود که کار کم او را بزرگ و حقارتش موجب نگردد که خدمتش را کوچک شماری» ( نهج البلاغه، نامه ۵۳)</p>	<p>پرهیز از افراط و تفریط در تشویق</p>	
<p>سازمان بدون داشتن یک نظام دقیق نظارت، نمی‌تواند به تمام اهداف مورد نظر خود دست یابد و از امکانات و منابع موجود، به نحو مؤثر و درست استفاده کند (نیک‌پور، ۱۳۹۴: ۱۰۰).</p>	<p>علی؛ « افرادت را مورد نظارت و آزمایش قرار بده... و بعد نسبت به افزایش حقوق آنها اقدام کن» (باقرالموسوی، ۱۴۰۱: ۱۳).</p>	<p>تشویق کارگزاران بر اساس نظارت و آزمایش</p>	
<p>ترغیب و تشویق کارکنانی اغلب بر پایه شیوه‌های ارشدیت ترفیع شغلی است. ترفیعاتی که بر مبنای ملاحظاتی غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایج نادرستی می‌انجامد. بنابراین اندازه‌گیری صحیح توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان ضروری بنظر می‌رسد (بهرامی، ۱۳۹۰).</p>	<p>امیرالمؤمنین؛ « تجربه پیران، از آمادگی رزمی جوانان برتر است « (نهج البلاغه» حکمت ۸۶)</p>	<p>توسعه شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی بر پایه ارشدیت</p>	
<p>سختی کار: پیچیدگی و نوع فعالیت کار می‌تواند بعنوان یکی از شاخص برای تعیین پاداش بحساب آید (رابینز، ۱۴۰۰: ۸۵).</p>	<p>علی؛ در اجر و مزدش به اندازه رنجی که برده کوتاهی مکن. (بناهی، ۱۳۹۷: ۴۱).</p>	<p>اهمیت به نوع سختی کار در پاداش</p>	

<p>از عوامل لغزش کارگزاران، تأمین نشدن زندگی آنان است. اگر حقوق کارگزاران زندگی آنان را تأمین نکند، دچار اضطراب روحی و در انجام وظایف خود سستی می‌کند و گاه برای جبران کمبود مخارج زندگی خود به اموال بیت‌المال و یا مردم دست‌اندازی می‌کنند (مزینانی، ۱۴۰۲: ۴۱).</p>	<p>علی؛ در وضع معیشتی آنان گشایشی پدید آور؛ زیرا تشویق به اصلاح خود برای پاک سازی می‌کند. و از دست درازی به اموالی در اختیار، بی‌نیاز می‌سازد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵).</p>	<p>جبران کمبود مخارج زندگی کارگزاران عامل پیش گیرنده جهت فساد و حفظ منافع عمومی.</p>	
<p>یکی دیگر از انواع تشویقات به صورت اعطای تقدیرنامه می‌باشد، که تأثیر بسیاری بر روحیه کارمند و کارگزار خواهد داشت؛ تشویق نامه می‌تواند بعنوان سندی ماندگار و افتخارآمیز برای کارمند و کارگزار باقی بماند و سالیان طولانی مایه مباهات و افتخار وی باشد. (آرمسترانگ، ۲۰۱۹: ۷۰).</p>	<p>امام؛ به (والی مدائن) نوشت « تو اموال خراج را به نیکی و به موقع ادا کرده‌ای. و از پروردگارت اطاعت نموده‌ای و امام خود را خشنود ساخته‌ای. کار تو از افراد نیکوکار و با تقوا و نجیب برتر می‌آید» (یعقوبی، ۱۳۹۹، ج ۲: ۱۱۲).</p>	<p>تأثیر طولانی مدت تشویق نامه کتبی (تقدیرنامه) بعنوان سندی ماندگار و افتخارآمیز برای کارگزار.</p>	
<p>تشویق مستقیم افراد وظیفه شناس، بطور غیرمستقیم تنبیه کارکنان خطا کار است. در بعضی از شرایط بهتر است، با خطا کار مبارزه منفی کنیم و بجای سرزنش، نیروهای فعال و خدمت گذار را تشویق نمائیم. (رابینز، ۱۴۰۰: ۸۱).</p>	<p>علی؛ « با پاداش دادن (تشویق) به نیکوکار، به تنبیه و آزار خطا کار اقدام کن» (پناهی، ۱۳۹۷: ۳۹).</p>	<p>با تشویق شایستگان، خطا کاران را تنبیه کنید.</p>	

جدول ۷- شاخص تطبیقی گونه ها و راهبردهای تشویق در مدیریت رایج، مورد تهنیدی (پیرایش) در نظام علوی

مدیریت رایج	مدیریت علوی	الگوی تطبیق	شاخص تطبیق
		تهنیدی (پیرایش)	
<p>سال های اخیر، پاداش غیر عادلانه علی رغم کوچک سازی های غیر منصفانه، کاهش دستمزدها و کاهش قیمت سهام، حقوق مدیران همچنان به طور دوره ای افزایش یافته که مورد انتقاد است (رابینز، ۱۴۰۰: ۳۴۵).</p>	<p>علی؛ « تمجید بیش از حد شایستگی و لیاقت، تملق و چاپلوسی است. و کمتر از حد لازم ناشی از عجز یا حسد است» (نهج البلاغه: حکمت ۳۳۹).</p>	<p>پاداش عادلانه و عدم افراط و تفریط جهت جلوگیری از چاپلوسی و حسد در بین کارگزاران</p>	گونه ها و راهبردهای پاداش
<p>فرض این است که اگر به افراد در قبال اطاعتشان، آن گونه که عده ای تأکید می‌ورزند، پاداش دهیم، این اصل حاکم بر زندگی و قانون بنیادی ماهیت بشر نیست، اما چنین موضوعی در حقیقت باز تاب یک ایدئولوژی است که برای پیروی کورکورانه از این اصل می‌پردازیم (کوهن، ۱۴۰۰: ۱۶).</p>	<p>امام؛ « آنان را طوری تربیت کن که از تو ستایش بی‌جا نکنند و نیز تو را به اعمال نادرستی که انجام نداده‌ای تمجید ننمایند، زیرا نتیجه مدح و ستایش فراوان، عجب و خودپسندی است و انسان را به غرور نزدیک می‌سازد» (نهج البلاغه: نامه ۵۳).</p>	<p>اجتناب از تشویق هایی که با مدح و ستایش فراوان باشد</p>	

## جدول ۸- شاخص تطبیقی گونه‌ها و راهبردهای تشویق در مدیریت رایج، مورد توسعه‌ای (پالایش) در نظام علوی

مدیریت علوی	مدیریت رایج	شاخص تطبیق	
		الگوی تطبیق توسعه‌ای (پالایش)	الگوی تطبیق
علی؛ «گشاده دستی در بخشش، پاداش را زیاد و چندین برابر می‌کند» و آنان را از غم خانواده و زندگی آسوده خاطر می‌کند و موجب می‌شود که همی جز امور محوله نداشته باشند (رضایی و همکاران: ۱۳۹۵).	نباید به نیازهای معیشتی کارکنانی که تشویق‌های معنوی را به پاداش‌های مادی ترجیح می‌دهند، بی‌توجهی کرد (کوهن، ۱۴۰۰: ۴۲). پاداشی که انگیزش و تأمین نیازهای کارکنان است، اگر درست مورد توجه قرار نگیرد، منبعی برای بی‌انگیزه کردن کارکنان می‌شود (پور-سعید، ۱۳۹۵: ۱۳۵).	با گشاده دستی در بخشش، نتیجه پاداش را زیاد و چندین برابر کنید.	گونه‌ها و راهبردهای پاداش

## جدول ۹- شاخص تطبیقی گونه‌ها و راهبردهای تشویق در مدیریت رایج، مورد تأسیسی (پیدایش) در نظام علوی

مدیریت علوی	مدیریت رایج	شاخص تطبیق	
		الگوی تطبیق تأسیسی (پیدایش)	الگوی تطبیق
نعمان بن عجلان، پس از بذل و بخشش بیت‌المال به افراد قبیله‌اش و تصرفات ناروا به نفع خود، عتاب علی؛ را برانگیخت (محمدی ری شهری، ۱۳۹۶، ج ۸: ۱۳-۱۱).	تثویق نباید مستلزم هزینه‌های سنگین برای بیت‌المال باشند.	تثویق نباید مستلزم هزینه‌های سنگین برای بیت‌المال باشند.	گونه‌ها و راهبردهای پاداش
علی؛ «ثنا گفتن، تملق و چاپلوسی است. و کمتر از حد لازم ناشی از عجز یا حسد است» و اگر تشویق بصورت عملی انجام می‌گیرد. نباید در پاداش زیاده‌روی شود (نهج‌البلاغه: حکمت ۳۳۹).	رعایت حدود تشویق کلامی و عملی که منجر به تملق نشود.	رعایت حدود تشویق کلامی و عملی که منجر به تملق نشود.	
فرمان امیرمؤمنین؛ بر اجرای حق و صبر در برابر هر سختی در این مسیر، منجر به پاداش الهی می‌شود که در این دنیا عاقبت به خیری و در آخرت سعادت‌مندی را پی‌دارد (نهج‌البلاغه، حکمت ۱۴۴).	توجه به پاداش‌های معنوی توأم با پاداش‌های مالی و دنیایی	توجه به پاداش‌های معنوی توأم با پاداش‌های مالی و دنیایی	

## جدول ۱۰- شاخص تطبیقی گونه‌ها و راهبردهای تنبیه در مدیریت رایج، مورد تأییدی (پذیرش) در نظام علوی

مدیریت علوی	مدیریت رایج	شاخص تطبیق	
		الگوی تطبیق تأییدی (پذیرش)	الگوی تطبیق
			گونه‌ها و راهبردهای پاداش

<p>تنبيه کارکنان خاطی در سازمان هدف نیست، بلکه روشی برای تغییر رفتاری مطلوب در آنان است. تنبيه مرحله‌ای و تضاعفی، رایج‌ترین شیوه اصلاح رفتار نامطلوب کارمند است، و روش تنبيه مثبت به جای تنبيه منفی توصیه می‌شود (برادران و دیگران، ۱۳۹۵:۱۰۷).</p>	<p>علی؛ «موقع عقاب نرمی کن» (تمیمی آمدی، ۱۴۰۱:۲۴۴).</p>	<p>تنبيه لزوماً نباید حالتی جابرانه و با روش‌های زورمدارانه باشد.</p>
<p>کارگزار باید بدانند که اصرار بر سرپیچی از مقرراتی که خطای آنها غیر قابل بخشش است و فرد خاطی حتماً مشمول تنبيه خواهد شد، عذابی سخت و دردناک است (سیدعلیپور، ۱۳۹۳).</p>	<p>امیرالمؤمنین؛ «در مقابل کسی که با حق مخالفت و گمراه است، مسامحه نخواهد بود. کسی که جز زبان زور، او را به راه نیاورد، در حق او، از زور استفاده نخواهم کرد» (نهج البلاغه، خطبه ۲۴). علی؛ «در مبارزه با مخالفان حق و فاسد، یک لحظه مدارا نمی‌کنم» (پناهی، ۱۳۹۷:۴۸).</p>	<p>در اصرار به سرپیچی باید الزاماً تنبيه اعمال گردد.</p>
<p>تنبيه بیش از اندازه، از روح ادب و مروت انسانی به دور است. در بیشتر موارد، تخلف کارکنان بی تجربه، ناآگاهانه رخ می‌دهد (احمدخانی و افشار، ۱۳۹۳).</p>	<p>امیرالمؤمنین؛ «افراط در سرزنش، آتش لجاجت را برمی‌افروزد» (تمیمی آمدی، ۱۴۰۱، ج ۷:۴۵۰).</p>	<p>مجازات باید با خطا و روحیه و شخصیت خطا کار سنخیت داشته باشد.</p>
<p>تنبيه نباید بیش از مقدار جرم باشد، بلکه باید ملاحظه شود که مقدار خطا در چه حدی است و تنبيهی متناسب با آن باشد (عبدالرحیمی و سهرابی، ۱۳۹۸).</p>	<p>حضرت علی؛ به امام حسن؛ «خشمت را آهسته آهسته فروخور؛ با کسی که با تو به درشتی برخورد کند، نرم باش؛ زیرا دیری نخواهد گذشت که او نیز با تو نرم خواهد شد» (نهج البلاغه: نامه ۳۱).</p>	<p>پرهیز از تنبيه در حالت خشم.</p>
<p>چشم‌پوشی از لغزش‌ها از بهترین روش‌های اصلاح خواهد بود. اگر مأموری در انجام وظیفه کوتاهی کند، با چشم‌پوشی مدیر، کارمند به اشتباه خود بهتر پی می‌برد (بافکار، ۱۴۰۰:۶۵).</p>	<p>علی؛ «پرهیز از تکرار سرزنش، زیرا این کار بر گناه حریص گرداند و سرزنش را بی اثر نماید. (غررالحکم و دررالکلم، ج ۱: ۲۷۸).</p>	<p>پرهیز از تکرار زود هنگام تنبيه</p>

جدول ۱- شاخص تطبیقی گونه‌ها و راهبردهای تنبيه در مدیریت رایج، مورد تهذیبی (پیرایش) در نظام علوی

مدیریت رایج	مدیریت علوی	الگوی تطبیق	شاخص تطبیق
		تهذیبی (پیرایش)	راهبردهای تنبيه گونه‌ها و
تنبيهات اغلب توسط مدیران شلاق بدست اعمال می‌شود. این تغییرات	علی؛ هرگاه عقاب کنی پس نرمی کن» (تمیمی آمدی، ۱۴۰۱:۲۴۴).	تنبيه باید با نرمی همراه باشد. نه سخت‌گیری و انتقام	راهبردهای تنبيه گونه‌ها و

مدیران ممکن است طی دوره‌های زمانی طولانی باشند (میرسپاسی، ۱۳۹۸: ۴۱۸).		
در بعضی امور اجتناب از تنبیه جایز نیست و باید تنبیه نمود و کنترل کرد. این وظیفه مدیریت است. (شفریفر و اوت، ۱۳۹۶: ۳۲۷).	حضرت علی؛ « کسی که از عقوبت بترسد، از بدکاری منصرف می شود» (غررالحکم و دررالکلم، ۱۴۰۱: ۱۴۶).	در تنبیه شاخص عملکرد کارگزاران است. شخصیت نباید ابزار تنبیه باشد.
اگر رفتار کارگزار با تقویت کننده‌های مثبت و منفی قابل اصلاح باشد، استفاده از تنبیه جایز نیست. (پناهی، ۱۳۹۷).	علی؛ وقتی کارگزاران دچار آسیب‌های جدی نشده و یا از روی غفلت گرفتار انحرافات می‌شوند، به اندرز آنان می‌پرداخت و از سرانجام امر آگاه می‌ساختند (خاکپور و همکاران، ۱۳۹۵).	تنبیه فقط در مواردی خاص آزارنده باشد و اغلب تقویت کننده مثبت و منفی باشد
تنبیه کارکنان خاطی در سازمان هدف نیست، بلکه روشی برای تغییر رفتار آنان به مطلوب است. تنبیه مرحله‌ای رایج‌ترین شیوه اصلاح رفتارهای نامناسب کارمند است (برادران و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۰۷).	سیره عملی علی؛ نشان می‌دهد که یکی از روش‌های تنبیه اجرای آن به صورت حتی الامکان مرحله‌ای و آغاز آن از مراتب حقیف است (عبدالرحیمی و سهرابی، ۱۳۹۸).	تنبیه حتی الامکان باید با اجرای مرحله‌ای و بلند مدت برنامه‌ریزی شود.
آنچه در حوزه پیشگیری از تخلفات در اولویت‌های اول قرار ندارد، مردم‌داری و شایسته سالاری است (الوانی، ۳۰۲: ۱۳۹۵).	علی؛ به کارگزارش: « به من درباره تو گزارشی رسیده است که اگر چنین خبر تأسف باری درست باشد به امانتی را که به دست تو سپرده‌اند، خیانت کرده‌ای» (خاکپور و همکاران، ۱۳۹۵).	گزارش‌ها در تنبیه نباید معیار و شاخص قطعی قلمداد گردند. و اجرای تنبیه باید بعد از صحت و احراز آنان باشد.
در تنبیه باید به حداقل تنبیه قناعت شود، چرا که شاید با اجرای مرحله‌ای ضعیف از تنبیه، به اشتباه خود بی‌برد و اصلاح شود که در این صورت دیگر نیازی به تنبیه‌های شدیدتر نباشد (برادران علاف و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۰۷).	امیرالمؤمنین؛ در نامه ۴۶ نهج البلاغه، سیاستی را برای فرمانداران خود ترسیم می‌کند. که اساس روش تنبیهی جایز است، ولی باید آنرا در آخرین مرحله به کار بست (حسینی، ۱۳۹۵).	تنبیه اغلب به شکل ساده و با نرمی به عنوان آخرین روش در تغییر رفتار مد نظر باشد.
در جوامع امروزی، میان مجازات بعضی کارگزاران با جرمی که انجام داده‌اند، تناسبی نیست (حسینی، ۱۳۹۵). امروزه برخورد مسئولان عموماً با متخلف جنبه صوری و به تذکر زبانی خلاصه می‌شود (خاکپور و همکاران، ۱۳۹۵).	علی؛ در عزل با قاطعیت و بدون مصلحت اندیشی و خویشاوند سالاری رفتار می‌نمودند. البته در صورتی که روش‌ها و تهدیدها کارساز نبودند. کارگزار را برکنار می‌نمود (خاکپور و همکاران، ۱۳۹۵).	قاطعیت در تنبیه عناصر فاسد حکومت که در نظام حکومتی منصوب هستند.

جدول ۱۲- شاخص تطبیقی گونه‌ها و راهبردهای تنبیه در مدیریت رایج، مورد توسعه ای (پالایش) در نظام علوی

مدیریت رایج	مدیریت علوی	الگوی تطبیق	شاخص تطبیق
		توسعه ای (پالایش)	گونه‌ها و راهبردهای تنبیه
اگر کارگزاران در تنگنا باشند و درآمدشان کفاف ندهد، چه بسا گرفتار فساد شوند؛ (معارف و کهن- ترابی، ۱۳۹۴). باید نیاز کارکنان به موازات افزایش تورم اضافه شود تا باعث فساد اداری نشود (الوانی و همکاران، ۳۰۳:۱۳۹۶).	امیرالمومنین؛ به مالک اشتر: « پس روزی اینان را فراخ دار و فراخی روزی نیرویشان دهد تا در پی اصلاح خود برآیند و نیازشان بود تا دست به مالی که در اختیار دارند گشایند (نهج البلاغه: نامه ۵۳).	باید تأمین زندگی کارگزاران به گونه‌ای باشد که قدرت بازدارندگی از خطا و کاهش تنبیه را داشته باشد	

جدول ۱۳- شاخص تطبیقی گونه‌ها و راهبردهای تنبیه در مدیریت رایج، مورد تأسیسی (پیدایش) در نظام علوی

مدیریت علوی	الگوی تطبیق	شاخص تطبیق
	تأسیسی (پیدایش)	گونه و راهبردهای تنبیه
	آثار مطلوب انگیزه‌های معنوی در محدودیت تخلفات	
	در تنبیه باید بخشش مد نظر باشد و گرایش‌های نفسانی کنترل شوند.	
	تشهیر جهت جلوگیری از تکرار وقوع بعضی جرایم لازم است.	
	تنبیه باید ضمانت اجرای دنیوی و اخروی داشته باشد	
	تنبیه از طریق یادآوری لغزش‌ها و تفکر جبران خطا برای کارگزاران شایسته‌ای که غفلت کرده‌اند.	
	علی؛ برای تربیت کارگزاران، آنان را به بی‌توجهی به دنیا و حق مداری دعوت می‌کردند در واقع، امام علی؛ توانسته است کارگزاران شایسته‌ای همچون مالک اشتر و محمد بن ابی‌بکر تربیت کند. (بافکار، ۱۴۰۰: ۱۱۱).	
	امیرالمؤمنین علی؛ به مالک اشتر: « هنگام خشم، خویشتن دار باش و طغیان نفس را مهار کن، و تنبیه را به تأخیر بیافکن، تا خشم آرام شود و عنان اختیار به دستت برگردد، » (نهج البلاغه: نامه ۵۳).	
	امیرالمؤمنین؛ به رفاعه بن شداد فرماندار اهواز: « ابن هرمه را از بازار برکنار کن و او را به مردم معرفی کن و به زندانش افکن و آبرویش را بریز و به همه بخش‌های تابع اهواز نامه بنویس که من این گونه عقوبتی برای او معین کرده‌ام. مبادا در مجازات او غفلت کنی که نزد خدا خوار می‌شوی و من به زشت‌ترین صورت ممکن، تو را از کار برکنار می‌کنم » (تمیمی المغربی، ۱۳۹۹، ج ۵: ۳۱).	
	امام؛ با کارگزاران متخلف به شدت برخورد کرده‌اند. او در نامه‌ای به مصقله بن هبیره شبلی که در اموال بیت المال تخلف و آن را بین خویشاوند خود تقسیم کرده بود، وی را سخت نکوهش و بدو عتاب می‌کند: « به خدا سوگند اگر این کار راست باشد، در نزد من خوار شده و منزلت تو سبک گردیده است. پس حق پروردگارت را سبک مشمار و دنیای خود را با نابودی دین آباد نکن که زیان‌کارترین انسانی » (نهج البلاغه: نامه ۴۳).	
	حضرت؛ به کمیل نوشت: « تو در آنجا پلی شده‌ای که دشمنان تو از آن بگذرند و بر دو ستانت تهاجم آورند، نه قدرتی داری که با تو نبرد کنند و نه هیبتی داری که از تو بترسند و بگریزند، نه مرزی را می‌توانی حفظ کنی و نه شوکت دشمن را می‌توانی در هم بشکنی، نه نیازهای مردم دیارت را کفایت می‌کنی و نه امام خود را راضی نگه می‌داری » (نهج البلاغه: نامه ۶۱).	

<p>نحوه تنبیه کمیل بن زیاد به گونه ای بود که تصمیم گرفت ناراحتی امیرالمؤمنین؛ را در مورد خودش جبران نماید، کمیل به آنها که غافلگیر شدند، حمله کرد و خبر پیروزی خود را برای حضرت امیر؛ نوشت، حضرت؛ خوشحال شد طی نامه‌ای به وی نوشت « پس تو و گروهی که برای جنگ دشمن رفتند، بهترین پاداش را دارید؛ پاداش صبرکنندگان مجاهد، خداوند ما و تو را از حمایت ستمگران حفظ نماید» (ذاکری، ۱۳۹۷، ۱۲۶-۱۲۵).</p>	<p>هدف از تنبیه زوال و انحطاط نیست بلکه بکارگیری روشی برای بازگشت و جبران اشتباه خطا کار است.</p>	
<p>امام علی؛ به مالک اشتر: « از بخشش دیگران پشیمان مباش و از کیفر کردن، شادی مکن و به خشمی که می‌توانی از آن رها گردی، شتاب نداشته باش» (دشتی، ۱۳۸۶: ۴۰۵) امیرالمؤمنین؛ « اگر خدمت گذار تو، از خداوند نافرمانی کرد، او را تنبیه کن، ولی اگر از شخص تو نافرمانی کرد، او را ببخش» (حسینی، ۱۳۹۵).</p>	<p>چشم‌پوشی یا به تعویق انداختن تنبیه، نوعی تشویق و بهترین روش اصلاح کارگزاران.</p>	
<p>علی؛ در برابر اشتباهاتی که به حکومت اسلامی و اهداف آن، لطمه‌ای وارد نمی‌کرد و قابلیت جبران داشت، فرمان گذشت صادر کرده، به کارگزارش: « گاهی از نیروهای تحت فرمان، لغزشی سر می‌زند. و ناراحتی آنان را عارض می‌شود در این موارد آنان را آن اندازه مورد گذشت قرار بده» (نهج البلاغه: نامه ۵۳). امیرالمؤمنین؛ در مواردی، جرم‌های سیاسی و اداری را قابل بخشش هستند و می‌توان از نیروها و کارگزارانی که در برخی وظایف کوتاهی کرده‌اند، دوباره استفاده و آنها را بکار گمارد (ذاکری، ۱۳۹۷: ۲۵۰-۲۴۷).</p>	<p>در خطاهای کوچک که به جامعه و حکومت لطمه‌ای وارد نمی‌کند. اولویت با بخشش و گذشت است.</p>	
<p>به امام صادق؛ عرض شد: امیرالمؤمنین؛ نابالغین را چگونه تنبیه بدنی می‌کردند؟ فرمودند: « تازیانه را از وسط یا از یک سو آن می‌گرفت و سپس به اندازه و متناسب سن، آنها را تأدیب و تعزیر می‌کرد» در حقیقت اثر روانی و تأکید بر اجرای تنبیه بسیار مورد تأکید است نه آسیب بدنی آن (حرعاملی، ۱۳۹۹، ج ۱۸: ۳۰۷).</p>	<p>تأکید بر اثر روانی در اجرای تنبیه است.</p>	
<p>علی؛ « اگر از آن بخشش‌های ناروا بینم به صاحبش برمی‌گردانم. اگر چه زانی را با آن کابین بسته و یا کنیزانی خریده باشند» ( نهج البلاغه: خطبه ۱۵).</p>	<p>اولویت و حساسیت بالای تنبیه کارگزاران در حوزه نخلقات مالی و بیت المال</p>	
<p>امام؛ « در آنجا که مدارا کردن کار را پیش می‌برد، بهتر است مدارا کنی، و تنها در جایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد، درشتی کن» ( نهج البلاغه: نامه ۴۶).</p>	<p>بخشش نوعی تنبیه غیرمستقیم است، که آثار تربیتی شگرفی دارد</p>	
<p>حضرت علی؛ « ای مالک از لغزش هر لغزشکار که بخشیدی پشیمان مباش و هر که را به عقوبت کشیدی شادی مکن، هر چه میدان را فراخ می‌بینی جولان مده و هر چه از دست توانایت برآید شتاب مکن» ( نهج البلاغه: خطبه ۵۳).</p>	<p>عدم پشیمانی از عفو متخلفان و پرهیز از شادی از تنبیه کارگزاران</p>	
<p>امیرالمؤمنین؛ « پرهیز از اینکه سرزنشی را تکرار کنی، زیرا حرص بر گناه را زیاد می‌کند و سرزنش را خوار می‌گرداند» (تمیمی آمدی، ۱۴۰۱: ۲۲۳).</p>	<p>تکرار سرزنش، اثرات زیان بار اخلاقی در پی دارد.</p>	

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش، تا کنون در این ابعاد مورد واکاوی و تطبیق قرار نگرفته، و با یافتن ابعاد نوینی از تشویق و تنبیه سعی در توسعه و گسترش علمی مدیریت برداشته شد. نه تنها شیوه‌ها و مبانی تشویق و تنبیه فعلی رد نگردید، بلکه ابعاد مختلفی از آنها کشف شد. مقایسه میان گویه‌ها و گزاره‌های تشویق و تنبیه در دو نظام مورد مقایسه از مطالعات کتابخانه‌ای و نرم افزاری بدست آمد، که پس از جرح و تعدیل گزاره‌ها و استفاده از الگوهایی چون (مقیم، ۱۴۰۲) شاخص‌های مبانی، شیوه‌ها و راهبردهای تشویق و تنبیه یافت شد، و جدولی در چهار الگوی تأییدی، پیرایشی، توسعه‌ای و پالایشی با ذکر منابع معتبر جای‌گذاری و مورد تطبیق قرار گرفت. در این پژوهش به این نتیجه رسیدیم که تشویق و تنبیه دو مؤلفه مهم روان‌شناسی هستند که در علم مدیریت، کاربردی بین رشته‌ای دارند. و بر ذات و فطرت انسان‌ها تمرکز دارند، پس مبانی و شیوه‌های این دو مؤلفه در نظام علوی قابلیت این را دارند که در نظام مدیریتی کنونی عملیاتی شوند. پس گزاره‌های الگوی تأییدی که موارد پذیرش دو نظام هستند در شاخصه‌های مختلف تطبیقی بایستی حفظ و تقویت شوند؛ یافته‌های تهذیبی در مدیریت کنونی دارای نواقصی تشخیص داده شدند که باید مورد ویرایش قرار گیرند و مفاد بدست آمده در توسعه‌ای باید تکمیل و گسترش یابند تا کاربردی‌تر باشند و گویه‌های تأییدی در مدیریت امروزی طبق مقتضیاتی جدید و ناب تشخیص داده شدند و در نظام علوی وجود نداشته‌اند یا از آنها در مکتوبات و سیره علوی (نقلی و عملی) یاد نشده است. از مهم‌ترین نتایج این پژوهش می‌توان بیان کرد که در حکومت چند ساله امیرالمؤمنین؛ هدف از تشویق و تنبیه کارگزاران اصلاح و تربیت آنها و به الطبع نظام مدیریتی و حاکمیتی بود. که می‌توان از شیوه‌های آن در مدیریت رایج استفاده نمود.

پیشنهاد می‌گردد با عنایت به پیچیده بودن و گستردگی موضوع تشویق و تنبیه می‌توان پژوهش‌هایی در تکمیل مقایسه این تحقیق به روش کمی پیمایشی و برای تقویت هر چه بیشتر نتایج در جوامع آماری مختلف دیگری هم مورد پژوهش قرار گیرد، تا موجب تقویت یا نمایان شدن ابعاد پنهان آن شود. هم‌چنین نحوه تشویق و تنبیه کارگزاران نسبت به قشر خاصی از کارگزاران (نظامیان، قضات، شرطه خمیس، عامه مردم و ...) در شرایط مختلف (فرهنگی، جغرافیایی و ...) و همچنین رابطه تشویق و تنبیه کارگزاران با فرضیه فراموش شده امر به معروف و نهی از منکر در سازمان‌هایی با مدیریت امروزی را نیز می‌توان به محققان در این زمینه پیشنهاد داد.



## منابع

- قرآن کریم
- نهج البلاغه، ۱۴۰۲، ترجمه دشتی، م، قم: نشر اجود.
- ابراهیمی کوشالی، ح، ۱۳۹۳، **حکومت اسلامی و هشدارهای علوی**، تهران، نشر قرآن و اهل بیت النبوه، چاپ ۱، ۲۰-۵۱۸.
- احمدخانی، ده افشار، م، ۱۳۹۳، **تأثیر تشویق بر عملکرد کارکنان مورد مطالعه: فرمانده انتظامی ویژه غرب استان تهران**، تهران، فصل‌نامه علمی تخصص دانش انتظامی غرب استان تهران، سال ۱، شماره ۲، ۴۲-۴۵.
- آذر دشتی، اه، ۱۳۹۶، **کندوکاوی در مدیریت علوی**، قم، مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما، دفتر عقل، سروش مهر، چاپ ۱، ۹۶-۵.
- الباقرال موسوی، م، ۱۴۰۱، **الاداره و النظام اداری عند الامام علی**؛ (مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع))، ترجمه: سیدی، س ح، مشهد، انتشارات به‌نشر، چاپ ۶، ۱۲.
- امیری، ع ن، ۱۳۹۸، **ویژگی‌ها و وظایف مدیران در نهج البلاغه**، تهران، پژوهش‌شکده حوزه و دانشگاه، چاپ ۳، ۲۲.
- بافکار، ح، ۱۴۰۰، **کارمند صالح**، قم، مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما، ۱۷-۱۳۰.
- بهرامی زونوز، م، ۱۳۹۰، **محورهای ترغیب و تشویق کارکنان برای کار و کوشش جهادی**، تهران، مجله تحقیقات و کنترل ریسک بانک سپه، ۴-۲۴.
- بهزادی نژاد، ف، مرادی راد، ر، شبرگرد، ز، یزدانی راد، س، موسوی، س م، ۱۴۰۰، **تأثیر مداخلات ایمنی مبتنی بر رفتار با استفاده از تدوین سیستم آموزش ایمنی و رویه تشویق و تنبیه در کاهش رفتارهای نا ایمن**، تهران، سلامت کار ایران، سال ۱۰، دوره ۱۷، ۹.
- پناهی، ع ا، ۱۳۹۷، **اقتضائات اخلاقی کاربرد تشویق و تنبیه در پرورش فرزند از دیدگاه اسلام**، تهران، فصل‌نامه علمیه، ترویجی در حوزه اخلاق، سال ۸، ش ۳۰، پیاپی ۵۲، ۴۰.
- پیروای ونک، م، ۱۳۹۵، **معرفی معیار برای تحقیق تطبیقی مبتنی بر دیدگاه کبری واک**، تهران، دو فصل‌نامه علمی - پژوهشی مطالعات تطبیقی هنر، سال ۶، شماره ۱۱، ۲.
- تمیمی المغربي، ق ن، ۱۳۹۰، **دعائم الإسلام**، فیضی، آ، مصر، دارالمعارف، انتشارات بیتا، ج ۲، ۵۳۱.
- تمیمی آمدی، ع، ۱۴۰۱، **نور الحکم و درر الکلم**، ترجمه غرویان، م، تهران، انتشارات پیرامید، چاپ ۱، ۲۰۵-۱۴۶.
- حاج حسینی، ر، شجاعی، ا، عبدالرحیمی، ع، ۱۳۹۸، **سنتز پژوهی تبیین مدیریت اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه با تأکید بر مدیریت شایسته سالار**، قم، فصل‌نامه پژوهش‌نامه نهج البلاغه، سال ۷، شماره ۸۲، ۸۰.

- خراشادی زاده، ع ر، بابایی، م ب، ۱۳۹۳، **درآمدی بر تبیین مبانی نظری الگوی مدیریت دینی از منظر قرآن کریم**، تهران، فصل نامه مدیریت و پژوهش های دفاعی دانشکده و پژوهشکده دفاعی (دافوس)، سال ۱۳، شماره ۷۵، ۳۳-۲.
- حسینی، د، ۱۳۹۵، **جایگاه تشویق و تنبیه در اسلام**، قم، انتشارات صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، مرکز پژوهش های اسلامی، چاپ ۳، ۱۳۹-۵.
- حر عاملی، م ب ح (۱۴۰۹ ق)، ۱۳۹۹، **وسایل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه**؛ ترجمه صالحی اندیمشکی، م، قم، انتشارات فقه، ج ۱۸، ۳۰۷.
- خاکپور، ح، آهنگر، م ح، زارعی، آ، ۱۳۹۵، **سیره مدیریتی امام علی زدر برخورد با کارگزاران متخلف**، تهران، فصل نامه مدیریت بحران، سال ۸، شماره ۲۹، ۴۶-۳۱.
- خانی، ع، امینی م ت، علی احمدی، ع ر، زارع، س، ۱۳۹۸، **تبیین و مدل سازی مفهومی کنترل اسلامی از دیدگاه امام علی**، تهران، فصل نامه پژوهش های مدیریت اسلامی، سال ۲۶، شماره ۴، ۱۳۳-۱۰۷.
- ذاکری، ع ا، ۱۳۹۷، **سیمای کارگزاران علی بن ابیطالب امیرالمؤمنین**، قم، انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، بوستان کتاب، چاپ ۵، جلد ۱-۲، ۲۵۱.
- رایبیز، ا پ، ۱۴۰۰، **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه: پارسائیان، ع، اعرابی، س م ع، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ ۴۶، ۸۵ و ۸۱.
- رستمی جلیلیان، ح، ۱۳۹۴، **درباره ماهیت مسائل فلسفه تطبیقی، بررسی مبانی و روش ها**، قم، مجله جستارهای فلسفی، شماره ۲۸، ۶۷.
- رضائیان، ع، ۱۴۰۲، **اصول مدیریت**، تهران، انتشارات سمت، چاپ ۳۲، ۴۸.
- رضایی هفتادر، ح، یوسفی تازه کندی، ع، فرامرزی پلنگر، م، ۱۳۹۵، **تأمین مالی کارگزاران در نظام اداری علنی با تأکید بر نامه ۵۳ نهج البلاغه**، نیم سالنامه حدیث و اندیشه، شماره ۲۳، ۱۱۷-۱۰۱.
- سیدعلیپور، س خ، ۱۳۹۳، **نقش تشویق و تنبیه در مدیریت اسلامی**، تهران، فصل نامه علمی تخصصی مدیریت، سال ۱، شماره ۱، ۹۳.
- سیف، ع ا، ۱۴۰۲، **روان شناسی پرورشی نوین**، تهران، انتشارات دوران، ۲۴۶.
- شریفتر، جی ام، استیون اوت، جی، ۱۳۹۶، ترجمه: پارسائیان، علی، **تنویری های سازمان: اسطوره ها**، تهران، انتشارات صفار، چاپ ۵، جلد ۱ و ۲، ص ۳۸۳.
- صمدوند، س، طالب زاده، ح، ۱۴۰۰، **واکاوی رهیافت های پیشگیرانه از جرم از منظر آموزه های نهج البلاغه**، تهران، پژوهش نامه علوی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال ۱۲، شماره ۲، پاییز و زمستان، ۷۱-۹۶.
- فیضی، ط، رضایی، س، ۱۴۰۱، **مبانی مدیریت دوتنی**، تهران، دانشگاه پیام نور، چاپ ۱، ۵۰.
- کدخدایی، ع، فلاح سلوکایی، م، ۱۳۹۰، **نظام تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی در اسلام**، تهران، فصل نامه حکومت اسلامی، سال ۱۶، شماره ۳، پیاپی ۶۱، ۷۹-۹۴.

- کوهن، الفی، ۱۴۰۰، *نه تشویق نه تنبیه، چگونه انگیزه‌های درونی را پرورش دهیم*، ترجمه: کرمی، تهران، چاپ ۳، نشر صابری، ۱۶-۱۰۴.
- عبدالرحیمی، م، سهرابی، ح، ۱۳۹۸، *الگوی تنبیه بر اساس آیات قرآنی و سیره علوی در سازمان‌های آموزشی*، تهران، فصل‌نامه مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی، سال ۴، شماره ۳، شماره پیاپی ۱۲، ۱۱۱.
- لاتام، گک پ، ۱۳۹۸، *انگیزش شغلی*، تاریخچه، نظریه، پژوهش و عمل، مترجم، ارشدی، ن، چاپ ۱، انتشارات جاودانه، جنگل، ۱۵-۲۶۹.
- لطفی، ج، نقی‌زاده، ح، رحیم‌نیا، ف، ۱۳۹۶، *کشف قواعد مدیریتی از کلام علوی*، قم، فصل‌نامه علمی پژوهشی پژوهش‌های نهج‌البلاغه، سال ۱۶، شماره ۵۳، ۱۱.
- لطیفی، م، عزیزی، م، ۱۳۹۴، *بررسی دلالت‌های مدیریتی سیره امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) در عرصه سازماندهی*، مطالعه موردی شرط‌الخمیس، تهران، فصل‌نامه مطالعات راهبردی بسیج، سال ۱۸، شماره ۹، ۶۶.
- لثی واسطی، ع ب م؛ ۱۳۹۴، *عیون‌الحکم و المواعظ*، ترجمه، حسنی بیرجندی، ح، تهران، مرکز چاپ و نشر بعثت، ۴۴۱-۵۳۱.
- مسعودی‌راد، ا، بهنام، ر، مسعودی‌راد، م، ۱۴۰۰، *بررسی نقش تشویق و تنبیه به عنوان دو مولفه تربیتی*، مجله نخبگان علوم و مهندسی، جلد ۶، شماره ۴: ۶۳.
- مسعودیان، پ، بهشتی، س، ۱۳۹۲، *بررسی اهداف و اصول و روش‌های تربیت اسلامی بر مبنای نهج‌البلاغه*، تهران، فصل‌نامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی، سال ۲۰، دوره جدید، شماره ۱۷، ۸.
- محمدی ری شهری، م، ۱۳۹۶، *میزان الحکمه*، قم، انتشارات موسسه فرهنگی دارالحدیث، جلد ۱ و ۳، چاپ ۷، ۱۱۱ و ۱۲۲۱.
- معارف، م، کهن‌ترابی، م، ۱۳۹۴، *نقش اصلاح ساختارهای مدیریت در عملکرد مطلوب کارگزاران از منظر نهج‌البلاغه*، قم، فصل‌نامه النهج، شماره ۴۷، ۲۴-۱۰.
- مردانی، م، ۱۳۹۰، *جایگاه تشویق و تنبیه در مدیریت علوی، با تأکید بر نهج‌البلاغه*، قم، فصل‌نامه نهج، شماره ۳۱، ۱۶۵.
- مطهری، م، ۱۴۰۰، *اسلام و نیازهای زمان*، تهران، انتشارات صدرا، چاپ ۵۰، ۳۹.
- مزینانی، م ص، ۱۴۰۲، *روش‌های حکومت علوی کارگزاران (تربیت سیاسی کارگزاران از منظر امیرالمؤمنین علی (ع))*، قم، دبیرخانه مجلس خبرگان، چاپ ۱، بازنگری ۱۴۰۲، ۴۸-۱۶.
- معدن‌دارآرانی، ع، ۱۳۹۵، *مطالعات تطبیقی در آموزش و پرورش: کاربرست روش‌های جدید تحقیق*، تهران، فصل‌نامه خانواده و پژوهش، شماره ۲۷، ۷۳.
- معین، محمد، ۱۳۹۷، *فرهنگ معین*، تهران، انتشارات میلاد، ۱۰.
- مقیمی، س م، ۱۴۰۱، *اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام*، تهران، انتشارات راه دان، چاپ ۸، ۶۴.
- میرزا محمدی، م ح، ۱۳۹۳، *بررسی و تبیین ماهیت و ویژگی‌های پژوهش تطبیقی در فلسفه تعلیم و تربیت: با تأکید بر روش‌شناسی فارابی*، تهران، فصل‌نامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۲۰، ۶۳ و ۶۴.

- یعقوبی، ا (ابن واضح)، ۱۳۹۹، **تاریخ یعقوبی**، مترجم، آیتی، م، تهران، انتشارات علمی و فرهنگی، چاپ ۱۲، جلد ۲، ۱۱۲-۲۰۵.

