

نظام انضباطی موقعیتی^۱

مبنتی بر نظریه‌های رهبری موقعیتی^۲

نوشته‌ی: دکتر قاسم انصاری رنانی

عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه:

مطالعه‌ی نگارنده و همکارانش بر روی بیش از یک‌صد و پنجاه نفر از تنبیه شدگان مجموعه‌ی کارخانجات گروه ملی صنعتی فولاد ایران در سال‌های ۱۳۶۶ تا ۱۳۷۲، در کنار بررسی نظام‌های انضباطی مختلف طراحی شده برای این مجموعه در سال‌های قبل و بعد از انقلاب اسلامی، تجزیه و تحلیل محتوای پرونده‌های این افراد و جمع‌آوری اطلاعاتی که از طریق مصاحبه‌های هدایت شده با استفاده از پرسشنامه صورت گرفت. تجزیه و تحلیل نهایی بر روی این اطلاعات از یک طرف و مشکلات عدیده موجود در سازمان‌های مختلف در ارتباط با ساختار نظام انضباطی سنتی و رفتارهای مبتنی بر آن از طرف دیگر موجب گردید که نسبت به بررسی اثربخشی نظام انضباطی سنتی موجود در این سازمان‌ها و راه‌کارهایی که در آن به کارگرفته شده‌اند با دیدی اصلاحی، نگاه کرده و به تبع آن احساس تبعیضی را که نسبت به

1 . Situational Discipline System.

2 . Situational Leadership.

پارهای موارد به ویژه نسبت به ساختار نظام انضباطی و رفتار مدیران وجود دارد بررسی نموده برای آن راه کار مؤثری پیشنهاد نماید. مطالعه‌ی راه کارهای دیگری که در برخی از سازمان‌های داخلی و خارجی در این رابطه ارایه و اعمال گردیده بود هم‌چنین مطالعه‌ی نظریه‌های مختلف موجود برای شکل‌گیری نظام انضباطی موقعیتی نیز بسیار کارساز بود. امید است تا این تلاش که به‌طور حتم نیاز به اصلاح و کار بیش‌تری دارد، بتواند حداقل توجه پژوهش‌گران و مدیران را به این موضوع مهم در سازمان‌ها جلب کند و سازمان‌ها به اثربخشی بالاتری در برخوردهای انضباطی با کارکنان نایل گردند. بدون شک نظام انضباطی باید همراه با نظام پاداش به صورتی منسجم و یک پارچه مورد مطالعه قرار گرفته و اعمال گردد و این کار نیز به همین صورت انجام گرفته، اما به دلیل اهمیت توجه مدیران به «نظام انضباطی» ترجیح داده شد که این مقوله به طور جداگانه مورد بحث و مطالعه قرار گیرد. مجموعه‌ی این بررسی در چهاربخش است که به صورت زیر ارایه می‌گردد.

کلیات (شامل بیان مسأله و اهمیت آن و تعریف تنبیه)

تدوین قوانین و مقررات لازم برای تحقق هدف‌های سازمان و تنظیم نظام‌های مدیریتی متناسب، زمانی می‌تواند اثربخش باشد که مجموعه‌ی کارکنان سازمان نسبت به این قوانین و مقررات و نظام‌های مدیریتی آگاهی لازم و اعتقاد کافی داشته و به آن عمل نمایند. عدم تبعیت کارکنان از این قوانین و مقررات، موجب اختلال در امور گذشته و به تبع آن باعث دور شدن سازمان از هدف‌های خود می‌شود. بنابراین برخورد مؤثر با افرادی که رفتارهایی ناهماهنگ با هدف‌های سازمان از خود بروز می‌دهند ضروری می‌نماید. نوع برخورد با این افراد باید متناسب با شرایط سازمانی و میزان بلوغ سازمانی^۱ و به عبارتی دقیق‌تر «آمادگی کاری»^۲

1 . Organizational Maturity.

2 . Job Readiness.

کارکنان طراحی و اعمال گردد.^۱ به طور طبیعی با افزایش بلوغ سازمانی یا آمادگی کاری کارکنان، نظام انضباطی نیز باید تغییر کرده و متناسب با این تغییر طراحی شود. در این رابطه می‌توان به نگرانی شدید اغلب کارکنان، و بویژه برخی از تنبیه‌شدگان در سازمان اشاره کرد. اعتراض نسبت به ساختار نظام انضباطی و رفتارهای مدیریتی مبتنی بر آن می‌تواند نشان‌دهنده‌ی این حقیقت باشد که تغییر مناسب این نظام انضباطی ضرورت دارد. بنابراین اعمال نظام انضباطی سنتی برای بخش قابل ملاحظه‌ای از کارکنان، کارساز و اثربخش نیست و ادامه‌ی آن می‌تواند آثار منفی مانند تشدید احساس تبعیض را در پی داشته باشد. از این رو به کارگیری نظام‌های انضباطی متناسب با شرایط سازمانی و آمادگی کاری کارکنان ضروری می‌نماید که شرح آن در ادامه خواهد آمد.

تعریف تنبیه:

تنبیه، کاهش در احتمال بروز آتی یک پاسخ است که در نتیجه ارزیابی بلافاصله محرکی پس از آن پاسخ حاصل می‌شود.^۲

چارچوب نظری تحقیق

نظام انضباطی کارکنان، یکی از خرده نظام‌های مدیریتی است که در کنار سایر خرده نظام‌های مدیریتی، برای هدایت و رهبری افراد و اصلاح رفتارها مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد. در این پژوهش به عنوان چارچوب نظری تحقیق از نظریه‌ی رهبری موقعیتی^۳ استفاده شد. در این نظریه بر مبنای میزان «بلوغ سازمانی» و یا به عبارت به‌تر «آمادگی کاری» کارکنان که حداقل از دو عامل اصلی توان کاری و تمایل به کار کارکنان تشکیل می‌شود و در

۱. هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت، ج، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه‌ی قاسم کبیری، چاپ پنجم، انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد)، پنج، ۱۳۷۵، ص ۶-۲۵۱.

۲. علی‌اکبر سیف، روانشناسی پرورشی، تهران، انتشارات آگاه، ۱۳۶۳.

هر سازمان قابل اندازه‌گیری است، نوع و شیوهی رهبری و هدایت کارکنان ازین چهار شیوهی
 ۱- گفتنی یا «دستوری» ۲- فروشی یا «معامله‌ای» ۳- مشارکتی یا «حمایتی» و ۴- تفویضی
 انتخاب و اعمال گردید.

روش‌شناسی تحقیق:

در این مقاله نتایج سه پژوهش مورد استفاده قرار گرفته که ویژگی‌ها روش‌شناختی
 آن‌ها به شرح زیر می‌باشد.

بندیک: پژوهش مربوط به اندازه‌گیری آمادگی کاری و شیوهی مناسب رهبری:

الف: جامعه‌ی آماری این پژوهش میدانی کارکنان کارخانجات گروه ملی فولاد
 اهواز- ایران واقع در شهر اهواز استان خوزستان در بین سال‌های ۱۳۷۲-۱۳۶۸ بود.

ب: شیوهی جمع‌آوری اطلاعات:

تحقیقات مربوط به اندازه‌گیری آمادگی کاری و شیوهی رهبری با استفاده از پرسشنامه و از
 طریق نمونه‌گیری تصادفی به روش خوشه‌ای دو مرحله‌ای و به تعداد ۲۳۰ پرسشنامه کامل
 انجام گرفت.

بند دو: تحقیقات مربوط به بررسی مسایل و مشکلات تنبیه‌شدگان:

الف: جامعه آماری: مجموعه‌ی کارکنان تنبیه شده از آغاز ۱۳۶۶ تا ۱۳۷۹ (زمان
 بررسی پرونده‌ها) ۱۱۹ نفر بودند.

ب: شیوهی جمع‌آوری اطلاعات: اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعه‌ی اسناد و
 مدارک موجود در پرونده‌ها و مصاحبه با استفاده از یک پرسشنامه با ۳۰ سؤال و ۹۴ ستون
 اطلاعات و مصاحبه با مسؤولان و مدیران برخی از تنبیه‌شدگان که درجه‌ی حکم آن‌ها بیش
 از توبیخ کتبی یا درج در پرونده بود، جمع‌آوری شد.

بند سه: تحقیقات مربوط به آثار و نتایج تشویق و تنبیه کلامی بر روی طبقه‌های مختلف کارکنان:

الف: جامعه‌ی آماری: جامعه‌ی آماری شامل کارکنان دعوت شده به اردوی آموزشی- تفریحی شمال کشور در تابستان ۱۳۷۱ می‌شود. کارکنان در بازده گروه حدود ۶۰ نفر در این اردو شرکت کردند.

ب: شیوه‌ی جمع‌آوری اطلاعات: در این بخش دو گروه تجربی و گواه در یک روش آزمایشی مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار تحقیق یک بازی سرگرم کننده به نام مثلث نیوتون بود که در پایان بازی می‌بایست مهره‌های کم‌تری در صفحه باقی می‌ماند و به تناسب مهره‌های باقی‌مانده و با کنترل و نظارت گروه یا بازیکن رقیب به بازیکن مورد نظر امتیاز داده می‌شد. در این رابطه گروه‌های تجربی، مورد تشویق یا تنبیه کلامی قرار می‌گرفتند. بدون این‌که متوجه آزمایشی بودن بازی شوند، امتیاز آن‌ها نسبت به اندازه‌گیری اولیه مقایسه می‌شد. در نتیجه مشخص می‌گردید که تشویق یا تنبیه کلامی بر روی طبقات مختلف کارکنان چه تأثیری می‌توانست داشته باشد.

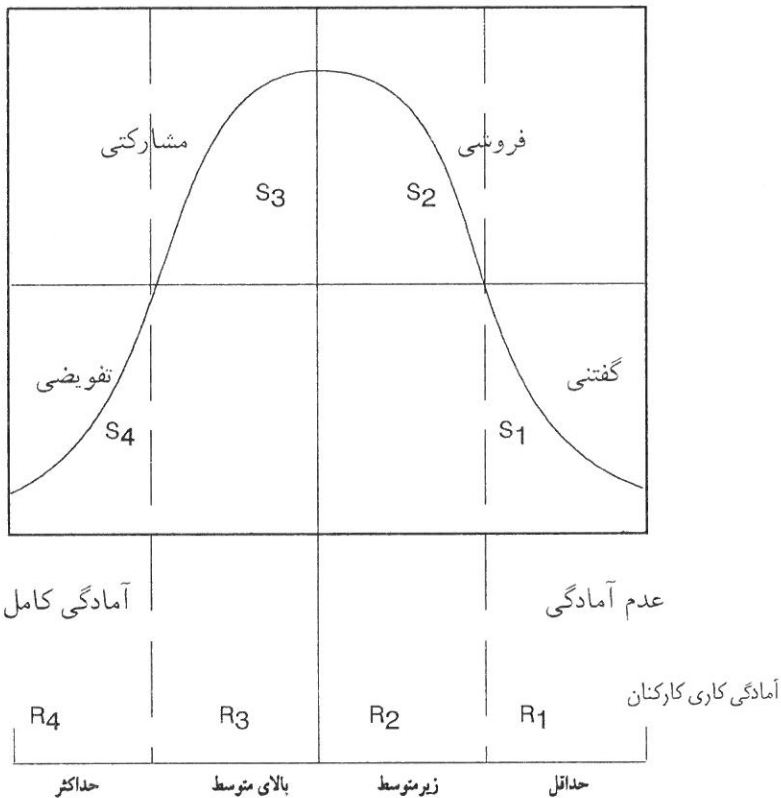
پیشینه‌ی تحقیق

در این جا به طور کوتاه نظریه‌ی رهبری موقعیتی و نظریه‌های مربوط به تنبیه، انضباط تنبیهی و نظام‌های انضباطی ارایه می‌گردد.

نظریه‌ی رهبری موقعیتی

طبق نظریه‌ی هرسی و بلانچارد شیوه‌ی مناسب رهبری، تابعی است از: ویژگی‌ها، شیوه‌ی رهبری، آمادگی کاری کارکنان و شرایط سازمانی^۱. آنان در ادامه‌ی نظریه‌ی خود این پرسش را مطرح می‌کنند که: «آیا چیزی به نام بهترین روش رهبری وجود دارد؟» سپس چنین ادامه می‌دهند که: «گرچه برخی از محققان مانند بلیک و موتون و یا مک‌گریگور، معتقدند، یک روش رهبری به نام بهترین روش وجود دارد که تولید، رضایت خاطر، رشد و پیشرفت را در

همه‌ی موقعیت‌های سازمانی و برای همه‌ی طبقات نیروی انسانی به حداکثر می‌رساند، اما تحقیقات بیش‌تر در چند دهه‌ی اخیر این نظریه را که «چیزی به نام به‌ترین روش وجود ندارد» تأیید می‌کند.^۱ به نظر آنان نظریه‌ی رهبری موقعیتی، موقعیتی را ارایه می‌دهد که در آن بر حسب میزان آمادگی کاری کارکنان که از دو عامل اصلی توان کاری (آمادگی شغلی) و تمایل به کار (آمادگی روان‌شناختی) کارکنان تشکیل می‌شود، می‌توان مناسب‌ترین شیوه‌ی رهبری را به صورت زیر نشان داد.^۲



به این ترتیب با اندازه‌گیری آمادگی کاری کارکنان از طریق آمار، اعداد و ارقام واقعی

۱. هرسی و بلانچارد، صفحه‌ی ۱۵۷.

۲. هرسی و بلانچارد، صفحه‌های ۳۳۱ تا ۳۳۵ و صفحه‌ی ۴۰۰ تا ۴۱۲.

مربوط به ویژگی و رفتار کارکنان، مشاهده‌ی رفتار آن‌ها و نگرش‌سنجی از طریق پرسشنامه‌های خاص. برای هر فرد در هر واحد کاری یا سازمانی می‌توان شیوه‌ی مناسب رهبری را انتخاب و به کار برد.

نظریه‌های مختلف درباره‌ی تنبیه و چه‌گونه‌گی اعمال آن

در ارتباط با اعمال تنبیه نظرات مختلفی وجود دارد؛ برخی تنبیه را به خصوص بر روی کودکان جایز نمی‌دانند ولی اکثریت علمای رفتار نسبت به اصل وجود تنبیه تردیدی ندارند، ولی نسبت به چه‌گونه‌گی اعمال تنبیه و برخورد تنبیهی دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد که در این جا به توضیح دو نظریه از «هارت»^۱ و «فوکو» از دیدگاه مارشال می‌پردازیم. جیمز مارشال در مقاله‌ای تحت عنوان «طرح پرسش‌های فلسفی درباره‌ی تعلیم و تربیت از نظر فوکو در باب تنبیه»^۲ ابتدا به طرح نظریه هارت با دیدگاه سنتی نسبت به تنبیه می‌پردازد و نظریه‌ی او را به طور اجمال به صورت زیر بیان می‌کند. سپس نظریه‌ی فوکو را با آن مقایسه کرده و نقاط برجسته‌ی آن را به وضوح بیان می‌کند.

الف: نظریه‌ی هارت (نظام سنتی تنبیه)

مارشال، به منظور روشن‌شدن نظریه هارت بر این موضوع تأکید می‌کند که به کارگیری شیوه‌ی سنتی تنبیه و انضباط در زمان خود، بر ویژگی تعلیم و تربیت و اساساً بر فلسفه‌ی تعلیم و تربیت مؤثر و در اداره‌ی امور جامعه کارساز بوده است. الگوی ارائه شده توسط هارت نیز در طی سال‌ها به‌طور مؤثری به کار گرفته شده است.

«این الگو تا حدی محصول روزگار خود است» به این دلیل که از سنت مفهومی نشأت یافته است. اگر این سنت، ما را به تحلیل نحوه‌ی استفاده از مفاهیم در زمان معاصر فرا می‌خواند و بر آن چه مردم می‌گویند، یا آن چه از گفتار مردم برداشت می‌شود، تکیه می‌کند، در

1. Hart, H.I.A. Punishment and Responsibility. Oxford: Clarendon Press, 1968.

۲ خسته و باق، دیدگاه‌ها، حدید در فلسفه، تعلیم و تربیت تهران، نقش هستی، یابیز ۱۳۷۵، ص ۲۱۷.

عین حال، توجه ما را از آنچه مردم انجام می‌دهند، یعنی عمل آنان، منصرف می‌کند. آنچه مردم درباره‌ی اعمال خود می‌گویند و آنچه آنان واقعاً انجام می‌دهند، ممکن است متفاوت باشد. در ادامه‌ی بحث، نظرات هارت در مورد مفهوم رسمی تنبیه که در عین حال مشابه نظرات فلو^۱ و نظرات بن^۲ بوده و دارای پنج عنصر زیر است ارایه می‌شود.^۳

۱. تنبیه باید با درد یا بی‌آمدهای دیگری که معمولاً ناخوشایند است، همراه باشد.
۲. تنبیه باید برای تجاوز در برابر قواعد قانونی باشد.
۳. تنبیه باید در قبال یک متجاوز واقعی یا فرضی، به خاطر تجاوزش باشد.
۴. تنبیه باید برای یک هدف مشخص و توسط کسانی غیر از خود متجاوز، به اجرا درآید.
۵. تنبیه باید توسط مرجعی که نظامی قانونی آن را مشخص کرده، اعمال و اجرا شود و این که تجاوز علیه همین نظام قانونی صورت می‌پذیرد.

ب: نظریه‌ی میشل فوکو در مورد تنبیه (تأکید بر نظام انضباطی مثبت)^۴

به نظر فوکو تنبیه معطوف به روح است، اما از طریق بدن، نه به نحوی که اعمال قدرت، موجب به وجود آوردن درد غیر قابل تحمل شود، بل که بدان‌گونه که اعمال قدرت، افراد را تا آن‌جا در هم فشرد که به نحو خودکار در حیطه‌ی هنجارهای معینی عمل کنند. پس روح در عرصه‌ی هدفی گسترده‌تر قرار داده شده که مشتمل بر بدن است، اما آن بدنی که چنان با جدول زمانی تطبیق یافته که اشارات روزمره و همه‌ی فعالیت‌های فرد، لحظه به لحظه مورد مشاهده قرار می‌گیرند و کنترل می‌شوند».

فوکو استدلال می‌کند که اگر قرار است درباره‌ی تنبیه، بدفهمی نداشته باشیم باید آن را به نحوی تحلیل کنیم که تنبیه کردن بخشی از شبکه‌ی کلی روابط قدرت

1.Flew, Antony."the Justification of Punishment", Philosophy, 29.1954

2.Benn, S.F.an "An Approach to the Problems of Punishment", Education theory, 36.2, 1958.

3.Marshel D.James, "Asking Philosophical Questions About Education: Foucault on Punishment" Education Philosophy and theory, 22.2, 1990.

4.Positive Discipline System

باشد که به ورای رژیم کیفری بسط داده می‌شود؛ زیرا روش‌هایی را که او مورد بحث قرار می‌دهد در بیمارستان‌ها، کارگاه‌ها، ارتش، نوانخانه‌ها و مدرسه‌ها نیز می‌توان مشاهده کرد. در بسیاری از این عرصه‌ها که قدرتی با شکل واحد اعمال می‌شود قانون، کاربردی اندک داشته و یا هیچ کاربردی ندارد.

فوکو در بحث انضباط و تنبیه بیان می‌کند که نظریه‌ی کیفری تنبیه، از نوشته‌های توماس هابز برگرفته شده و سپس تحول یافته است. او این را تنبیه قضایی-قانونی^۱ می‌نامد که باید آنرا کاملاً از صورت‌های جدیدی از تنبیه که او «تنبیه انضباطی»^۲ می‌خواند، متمایز دانست.

تبیین فوکو تنبیه را مستقل از اعمال قانونی-جنایی مورد تحلیل قرار می‌دهد. مارشال در همین مقاله اشاره می‌کند که در مقایسه با الگوی هارت می‌توان الگوی فوکو را به صورت زیر نشان داد:

۱. تنبیه لازم نیست پی‌آمدهای ناخوشایند داشته باشد.
 ۲. تنبیه به خاطر تخطی و تجاوز نیست بل که، یک خیرخواهی برای روان فرد است.
 ۳. تنبیه معطوف به فرد متجاوز است، نه به خاطر عمل متجاوزانه‌ی فرد، بل که به خاطر خود فرد.
 ۴. با فرض این که هدف نهایی عبارت است از مراقبت کامل نسبت به خود و تسلط بر خود، بنابراین تنبیه می‌تواند توسط خویشتن اعمال شود.
 ۵. چون قدرت می‌تواند توسط هر کسی اعمال شود، و چون تنبیه کردن، نوعی اعمال قدرت است، برای اجرای تنبیه، نیازی نیست که مرجع قدرتی وجود داشته باشد.
- آنچه که به طور مشخص، نظریه‌ی فوکو را از نظریه‌ی هارت و نظریه‌های مشابه آن متمایز می‌کند به شرح زیر است:

۱. برخورد مثبت نسبت به مجرم (متجاوز به قانون)؛ به این صورت که به جای برخورد با

- جرم (در الگوی هارت)، رفتار مثبتی نسبت به مجرم اتخاذ می‌شود.
۲. هدف از تنبیه؛ به جای مجازات قضایی، رفتار تنبیهی از نوع انضباطی انتخاب می‌شود تا مجموعه‌ی این رفتارها منجر به اصلاح فرد گردد.
۳. توجه ویژه به روان و روح فرد در تنبیه، و عدم لزوم ناخوشایند بودن تنبیه.
۴. اعمال برخورد تنبیهی توسط خود مجرم که تدبیری شایسته است برای درونی کردن تنبیه و به تبع آن حرکتی مثبت به سمت خود انضباطی با حاکمیت وجدان فرد به جای اعمال تنبیه قضایی با حاکمیت قانون و قدرت ناشی از آن.
۵. کاربرد تنبیه انضباطی صرفاً محدود به رژیم کیفری در جامعه نیست، بل که همان‌گونه که ذکر شد، قابلیت تعمیم به بیمارستان‌ها، کارگاه‌ها و سازمان‌های مختلف دیگر را نیز دارد و می‌توان آن را در آیین نامه‌های انضباطی سازمان‌ها به کار گرفت.
- آن‌چه به عنوان یک نتیجه‌گیری نهایی در این قسمت می‌توان مطرح کرد، این نیست که نظر فوکو در مورد تنبیه به‌ترین نظر است و یا نسبت به نظریه‌ی هارت برتری دارد، بل که این نکته است که بنابر شرایط ویژه سازمان و جامعه و ویژگی‌های افراد، لازم است الگوی مناسبی اتخاذ شود تا بالاترین اثربخشی را داشته باشد

آیین نامه‌های انضباطی سنتی، مثبت و خود انضباطی.

با استفاده از نظریه‌های مختلف در مورد تنبیه و مجازات افراد خاطی و متجاوز نسبت به قانون، آیین‌نامه‌های اجرایی مناسبی برای شرایط اجتماعی و سازمانی خاص و با توجه به ویژگی‌های کارکنان سازمان‌های مختلف ارائه شده است که به طور کوتاه به آن‌ها اشاره می‌شود.

آیین نامه انضباطی سنتی

در این آیین‌نامه، بر مبنای مقررات، با افراد خاطی و متجاوز به قانون، برخوردهایی به

ترتیب زیر صورت می‌گیرد.^۱

یک: تذکر شفاهی^۲

دو: تذکر یا تویخ کتبی^۳

سه: تعلیق از کار برای یک یا چند روز^۴

چهار: تنزل مقام یا برکناری از کار فعلی^۵

پنج: قطع حقوق^۶

شش: اخراج یا برکناری از کار

در این نوع آیین‌نامه انضباطی، به مجرد بروز عملی خلاف مقررات و قوانین از سوی فرد، بنا بر دستورالعمل اجرایی و متناسب با نوع جرم و تخطی از قانون، با او به عنوان یک مجرم و خاطی برخورد رسمی صورت می‌گیرد و این اقدام نیز در پرونده‌ی شخص نگهداری می‌شود. چه بسا همین فرد در همین زمان به دلایل متعددی، برای انجام کار شایسته و ارزنده پاداش و جایزه دریافت کند.

آیین‌نامه انضباطی مثبت

آیین‌نامه انضباطی مثبت، نوعی نظام مدیریتی است که با مشکلات ناشی از رفتار خلاف قانون و مقررات کارکنان با جدیت، صبر و حوصله و پرهیز از عجله و شتاب، دست و پنجه نرم می‌کند و در عین مراعات موازین و استانداردهای سازمان، عملکرد و پیشرفت‌های مثبت و سازنده‌ی اعضای سازمان را مورد توجه و ارزیابی مثبت قرار می‌دهد.

1.Rees W.David, The Skills of Management, third Edition,London: Routledge, 1991,p.243.

2.Oral Warning

3.Written Warning

4.Suspension

5.Demotion

6.Paycut

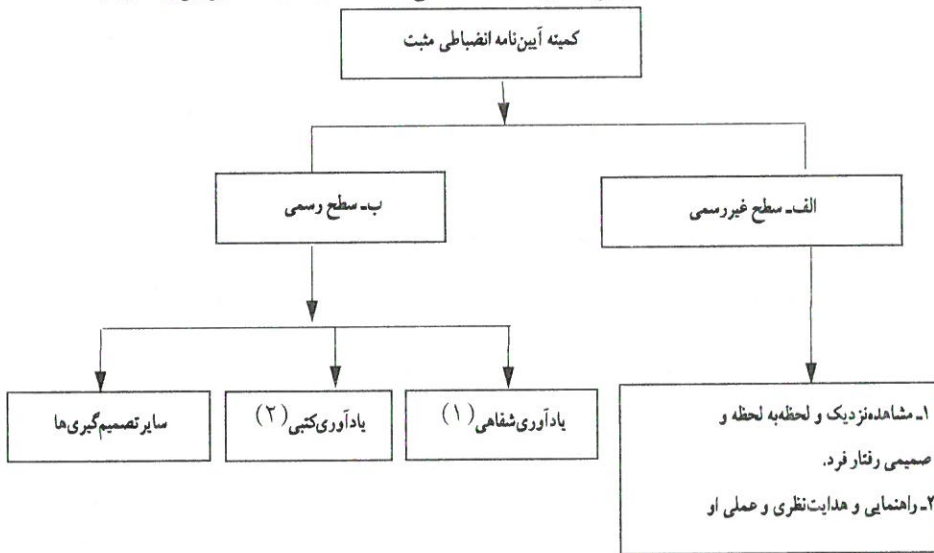
مراحل اجرایی آیین نامه انضباطی مثبت را به شرح زیر ارایه می نماید.

الف: سازمان اجرایی

این سازمان با ایجاد یک کمیته، اقداماتی را در دو سطح غیررسمی و رسمی به صورت

زیر طراحی کرده و به اجرا در می آورد:

نمودار شماره ۱: ساختار اجرایی آیین نامه انضباطی مثبت در کارخانه یونیون کارباید.



تفاوت قابل ذکری بین تذکر و یادآوری مشاهده می شود که ریشه در نگرش منفی مسؤولان نسبت به مجرم در نظام سنتی انضباط کار و نگرش مثبت مسؤولان نسبت به مجرم در نظام مثبت انضباط کار دارد. این تفاوت، کیفیت بسیار ملایم در متن نوشتاری «یادآوری» و کیفیتی کیفی- قضایی و دستوری در متن نوشتاری «تذکر» است.

ب: مراحل اجرایی و جزئیات مربوط به هر یک از آنها

یک: مشاوره و راهنمایی فرد به طور غیررسمی:

۱. بیدار کردن روح تعهد و احساس مسؤولیت در افراد.

۲. آگاه سازی افراد نسبت به عواقب کار.

۳. به کار گیری افراد در حل مشکل خودشان و سازمان.

۴. رودررو نمودن فرد با واقعات سازمانی.
۵. نگرش مثبت و خوش‌بینانه نسبت به فرد.
۶. احترام به شخصیت، ارزش‌ها، شأن و پایگاه اجتماعی فرد.
۷. آگاه کردن فرد نسبت به انتظارات و توقعات سازمان از وی.
۸. آگاه شدن سازمان از انتظارات و توقعات فرد.
۹. آگاه کردن فرد نسبت به نقش و جایگاه وی در سازمان.

دو: برخورد رسمی با فرد خاطی در صورت عدم تأثیر شیوه‌ی غیررسمی

الف: یادآوری شفاهی

این شیوه متضمن مذاکره‌ی رسمی بین مدیر یا سرپرست و کارمند تحت سرپرستی وی در مورد کیفیت عملکرد و یا مشکلات رفتاری او است.

ب: یادآوری کتبی

چنانچه مشکل سازمان با کارمند در مرحله رسمی قبلی به نتیجه‌ی مطلوبی نرسیده باشد، یا این‌که فرد به عمل یا رفتاری مبادرت نموده که مستوجب برخورد رسمی مرحله‌ی دوم یعنی صدور یادآوری کتبی باشد، سطح دوم برخورد رسمی نیز عملی خواهد شد.

ج: تصمیم‌گیری‌های بعدی

در این مرحله، از یک تعلیق انضباطی یک روزه، همراه با پرداخت حقوق و مزایا استفاده می‌گردد. در این فاصله، از کارمند خواسته می‌شود که در تنهایی درباره‌ی این موضوع فکر کند. بعد از آن مجدداً گفت‌وگو با وی از سرگرفته می‌شود و تصمیم‌های لازم اتخاذ خواهد شد که می‌تواند در صورت لزوم به اخراج فرد نیز بیانجامد.

جزئیات بیش‌تر آیین‌نامه‌ی انضباطی مثبت در یک جدول تطبیقی بین دو نظام انضباطی سنتی و مثبت، به صورت زیر ارائه شده تا ضمن معرفی آن‌ها مقایسه‌ای نیز بین آن دو صورت گیرد.

جدول شماره ۲: مقایسه‌ی ویژگی‌های نظام انضباطی سنتی و مثبت

ردیف	مورد	آیین‌نامه‌ی انضباطی سنتی	آیین‌نامه‌ی انضباطی مثبت
۱	نوع نگرش به فرد خاطی	نگرش منفی (برداشت ذهنی بدبینانه) اصل بر شک	نگرش مثبت (در شروع کار)، برداشت ذهنی خوش‌بینانه، اصل بر برائت
۲	نوع برخورد با کارکنان	تلاش بر کشف جرم، تعیین گناه‌کار، اندازه‌گیری جرم، تعیین نوع جرایم	تلاش برای اصلاح رفتارها و عملکردها
۳	حالت برخورد	خشن، برخورد انتظامی (روش مبنی بر شدت)	ملایم، دوستانه، در فضای آزاد فکری
۴	مکانیزم اجرایی در برخورد	مکانیکی و بدون گذشت	انسانی و همراه با ملامت
۵	مراحل برخورد با فرد خاطی	تذکر شفاهی- تذکر کتبی- توبیخ- تعلیق- افزایش تعلیق- اخراج	مشاوره و هدایت، یادآوری شفاهی (در صورتی که مشاوره‌ها به‌طور جدی کارساز نبوده باشد). یادآوری کتبی + سایر تصمیم‌گیری‌ها
۶	کانون توجه کلی کانون توجه جزئی (جزئی بودن یا کلی بودن هدف)	مسانع سازمان، صرفاً توجه به عملکردهای منفی و تخلفات فرد، جزئی بودن هدف (توجه به قشر اندکی از کارکنان) فقط افراد خاطی بدون توجه به اثراتی که اجرای این روش بر روی دیگر افراد دارد	منافع فرد+ منافع سازمان توجه به عملکردهای مثبت و منفی فرد در کنار یک‌دیگر توجه به فرد خاطی در قالب توجه به کل کارکنان
۷	بعد زمانی «توجه»	توجه به گذشته	توجه به گذشته، حال و آینده
۸	نوع رفتار کارفرما	حالت خود والد به خود کودک	حالت خود بالغ با خود بالغ
۹	تسلطی ذهنی مدیر نسبت به افراد خاطی	افرادی بی‌مسئولیت، لابیالی، ذاتاً خطاکار	افراد سالم که در برخی از عملکردهایشان اشکال وجود دارد

ردیف	مسورد	آیین‌نامه‌ی انضباطی سنتی	آیین‌نامه‌ی انضباطی مثبت
۱۰	رفتار مدیران در نظام انضباطی	مقاومت منفی نسبت به اجرای روش تأخیر در اجرا، برخورد و قضاوت- رفتار همراه با اکراه، انزجار، محافظه‌کارانه- فرار از مشکل و نادیده گرفتن قضایا، دفع‌الوقت- وقت نگذاشتن و بی‌حوصلگی در اجرا و برخورد- رسیدگی بدون نظام‌مند نمودن	علاقه به اجرای روش- بررسی و رسیدگی به موقع و طبق برنامه- علاقه‌مندی به موقع و طبق برنامه- علاقه‌مندی به درگیر شدن در موضوع- توجه به مشکل- علاقه‌مندی به اصلاح و هدایت- پرداختن به شیوه‌های مبتنی بر صبر و حوصله- مرحله‌ای کردن و نظام‌مند نمودن مراحل اجرا
۱۱	نوع و شیوه‌ی تصمیم‌گیری	فردی	مشورتی- همراه با روش‌های اصلاحی
۱۲	سبک برخورد	دستوری- قاطعانه، بدون تجدیدنظر و بدون توجه به درخواست فرد	- هدایتی- همراه با اصلاح و قبول تجدیدنظر بر مبنای خواست فرد
۱۳	نحوه‌ی قضاوت و بررسی	قضاوت و بررسی مخفیانه و سری	قضاوت بر مبنای مذاکره، تبادل نظر رودررو به خصوص بین سرپرست بلاواسطه با فرد خاطی
۱۴	رابطه‌ی خلاف و شخصیت فرد	خطای تعمیم ^(۱) زیر سؤال رفتن شخصیت فرد به خاطر خطاهایی که انجام داده است	جدا کردن شخصیت فرد از خطایی که انجام داده است.
۱۵	اثرات فرهنگی	عدم توجه یا توجه اندک به فرهنگ و شرایط محیطی حاکم بر فرد و خانواده	توجه کامل به شرایط محیطی و فرهنگ حاکم بر فرد، خانواده و سازمان و محیط
۱۶	رسمی بودن یا غیر رسمی بودن بررسی	بررسی رسمی و از کانال قانون بدون مشاوره و راهنمایی جدی	بررسی رسمی و غیر رسمی از طریق مشاوره و راهنمایی

ردیف	مورد	آیین نامه‌ی انضباطی سنتی	آیین نامه‌ی انضباطی مثبت
۱۷	برخورد قبل از تحلف	روشن نشدن انتظارات و توقعات سیستم از افراد	روشن شدن کامل انتظارات سیستم از افراد در رابطه با آیین نامه انضباطی
۱۸	حق و حقوق کارکنان	ناآگاهی کامل افراد نسبت به حقوق خود	آگاه ساختن کامل افراد نسبت به حقوق خود
۱۹	هدف	تنبیه و مجازات فرد خاطی به منظور جلوگیری از تکرار جرم، مداوا+ مجازات	بهبود عملکرد، پیشگیری + درمان
۲۰	ویژگی تعلیم‌ها	تعلیم بدون حقوق و افزایش تعداد روزهای آن در صورت تکرار جرم به منظور تشدید جریمه	تعلیم یک روز با حقوق و صرفاً به منظور فکر کردن در مورد انتظارات سازمان، اعطای فرصت برای فکر کردن بدون تهدید و جریمه

خودانضباطی و خودکنترلی

خودانضباطی یا ایجاد نظم و انضباط درونی، پدیده‌ای است که به‌طور خودآگاه در همه‌ی افراد سالم به نوعی متناسب با رشد فکری و بلوغ اجتماعی آنان وجود دارد. هدفی که در خود کنترلی دنبال می‌شود ایجاد حالتی است در درون فرد که او را به انجام وظایفش متمایل سازد، بدون آن‌که عاملی بیرونی او را تحت کنترل داشته باشد. انجام این کار جز از طریق رشد فرهنگی و باورمند شدن فرد به این رفتار میسر نیست.

ادیان الهی به ویژه‌ی اسلام بیش‌ترین راه‌کارها و توصیه‌های خود را به درونی کردن کنترل و ایجاد خود انضباطی در محیطی ارزشی بر مبنای اعتقاد به خدا و روز رستاخیز و اجرای عدالت الهی در زمان حیات و پس از مرگ متمرکز نموده‌اند.^۱

در دنیای علمی- تجربی، برخی معتقدند که سه اصطلاح خودانضباطی، خود کنترلی و

۱. برای مطالعه‌ی بیش‌تر نک، علی قائمی، مواضع و طرز برخورد با مجرمان. تهران: معاونت فرهنگی سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی کشور، خرداد ۱۳۶۹.

قدرت اراده^۱ با یک‌دیگر مترادفند؛ «خودکنترلی معمولاً به آن رفتارهایی اشاره دارد که فرد برای به دست آوردن نتایج خود بر گزیده و به طور عمد آن را انجام دهد».^۳ برای ایجاد خود انضباطی و خودکنترلی شیوه‌ها و فنون زیر توصیه می‌شود:^۴

۱. استفاده از منع جسمانی^۵، مانند بستن دهان برای جلوگیری از خنده.
۲. تغییر شرایط محرک‌ها.
۳. محروم کردن یا منع خود.
۴. جلوگیری از واکنش‌های هیجانی، مثل جلوگیری از خندیدن با فراخواندن یک پاسخ ناهم‌ساز مانند گاز گرفتن زبان.
۵. به یاد آوردن رویدادهای ناخوشایند.
۶. استفاده از داروها و مواد تحریک کننده مثل استفاده از چای یا قهوه برای رانندگی.
۷. اعمال خود- تقویتی^۶ و یا خود- تنبیهی^۷.
۸. انجام رفتاری برای جلوگیری از بروز رفتار دیگر، به طور مثال سوت زدن هنگام ترس.
۹. خودپایی «مراقبه»^۸ یا مشاهده‌ی منظم رفتار خود، به طور مثال وزن کردن دایم برای افراد چاق هنگام اجرای برنامه‌های منظم کردن وزن.
۱۰. خودآموزی، بازخورد زیستی^۹ (دریافت اطلاعات مربوط به واکنش‌های بدن) و

1. Willpower

۲. شهنی بیلاق. «مقاله فنون خودداری». شماره‌ی ۷، مجله‌ی مدرس، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، سال ۱۳۷۱.

3. Kazdin A.E. 1989

۴. شهنی بیلاق، ۱۳۷۱.

5. Physical Restraint

6. Self- Reinforcement

7. Self- Punishing

8. Self- Monitoring

9. Bio- Feedback

خود- قراردادی (مشارطه)^۱.

فرایندهای خود کنترلی ذکر شده در بالا بیش تر در امور فیزیولوژیکی و جسمانی به کار گرفته می شود که به هر حال بخشی از خود انضباطی و خود کنترلی است. مارتین و پیر^۲ مراحل خود کنترلی و خود انضباطی را برای فردی که اراده‌ی لازم برای انجام آن را دارد، به شرح زیر توصیه می کنند:

۱. مشخص کردن مشکل.

۲. متعهد شدن به تغییر (حل مشکل).

۳. جمع آوری و تجزیه و تحلیل منظم داده‌ها.

۴. طرح ریزی یک برنامه جامع و قابل اجرا.

و اضافه می کنند که رفتارهای خاص دارای پی آمدهای خاص در شرایط خاص هستند. هر کدام از این سه متغیر، یک حیطة‌ی مفید برای انتخاب روش های خود کنترلی است.

الف: رفتار را کنترل کنید.

ب: پی آمدها را کنترل کنید.

ج: شرایط و موقعیت را کنترل کنید.

از مطالب ذکر شده در ارتباط با خود انضباطی و خود کنترلی می توان نتایج زیر را استخراج نمود و در مواقع لازم آن ها را به کار گرفت.

۱. خود انضباطی امری فردی و درونی است و نیاز به کنترل کننده‌ی بیرونی ندارد.

۲. خود انضباطی و خود کنترلی برای همه‌ی افراد قابل اجرا است به شرط آن که بتوانند از اراده‌ی خود به نحو مطلوبی استفاده کنند. هر چه اراده‌ی فرد قوی تر باشد امکان خود کنترلی و خود انضباطی نیز قوی تر می شود.

۳. برای خود انضباطی و خود کنترلی برنامه ریزی دقیق و قابل اجرا مورد نیاز است.

۴. اعتقاد به برنامه و تعهد به عمل و اجرای آن از ضرورت ها است.

1. Self- Contracting

2. Martin, G. and Pear, J. **Behavior Modification**, Prentic Hall, Englwood Cliffs, 1988.

۵. خود انضباطی برنامه‌ای جامع است که برای کلیدی امور مربوط به افراد قابل اجراست و در هر صحنه از عمل اعم از امور شخصی، سازمانی و اجتماعی قابل تعمیم است.
۶. هر چه بلوغ اجتماعی و سازمانی فرد بالاتر باشد، امکان استفاده از خود انضباطی بیش‌تر می‌شود.
۷. چون در خود انضباطی ضامن اجرا، خود فرد و وجدان اوست، بنابراین در صورت وجود شرایط لازم از اطمینان بالایی برخوردار است.
۸. فوکو در عین توصیه به اجرای نظام انضباطی مثبت، به خود انضباطی و خود کنترلی نیز اشاره دارد.

تجزیه و تحلیل: تجزیه و تحلیل برخی از نتایج سه تحقیق انجام شده در کارخانجات گروه ملی صنعتی فولاد ایران در ارتباط با تنبیه و نظام انضباطی از این قرار است:

بند یک: اندازه‌گیری بلوغ سازمانی (آمادگی کاری) کارکنان.^۱

از طریق دو پرسشنامه مجزا در رابطه با تعیین میزان آمادگی کاری کارکنان و شیوهی مناسب رهبری نتایج زیر حاصل شد:

الف: روایی و پایایی هر دو پرسشنامه برای تعیین شیوهی رهبری و تعیین بلوغ سازمانی (آمادگی کاری) آزمون شد و پاسخ آن مثبت بوده است.

ب: میزان آمادگی کاری (بلوغ سازمانی) کارکنان معادل ۷/۲۹ در یک پیوستار ۲۰ فاصله‌ای نشان داده شد که در کل نشان دهنده‌ی آمادگی کاری زیر متوسط بود.

ج: بین شیوهی رهبری، براساس ۱۴۸ نمونه‌ی آماری، مقادیر معتبر برابر ۷/۴۹ با انحراف معیار ۲/۸۳ از یک طرف و آمادگی کاری کارکنان بر اساس ۱۵۷ نمونه‌ی آماری، دارای مقادیر معتبر برابر ۷/۲۹ با انحراف معیار ۲/۳۴، همبستگی مثبت قابل قبولی وجود دارد.

بنابراین اطلاعات به دست آمده مناسب ترین شیوهی رهبری برای مجموعه این کارکنان بر مبنای نظریه‌ی رهبری موقعیتی، شیوهی فروشی (معامله‌ای) است و این واقعیت را نشان می‌دهد که باید نظام‌های مدیریتی متناسب با بلوغ سازمانی (آمادگی کاری) کارکنان تنظیم شود. از جمله‌ی این نظام‌های مدیریتی، نظام انضباطی است که ضرورت تجدیدنظر در آن نیز مشاهده می‌گردد.

بند دو: آزمون تشویق و تنبیه کلامی بر روی طبقات مختلف کارکنان

در این آزمون که از طریق تعیین گروه‌های هم‌سان گواه و تجربی از بین کارکنان سازمان در رده‌های مختلف سازمانی صورت گرفت، با استفاده از «مثلث نیوتون»^۱ و دستکاری متغیرها، نتایج زیر حاصل شد:

الف: تنبیه کلامی در گروه تجربی در رده‌های مختلف سازمانی، تأثیرات متفاوتی داشته است.

ب: تشویق کلامی بر روی همهی طبقه‌های کارکنان تأثیر مثبتی نشان داد.

بند سه: نتایج حاصله از بررسی و مطالعه منظم پرونده‌های ۲۵۰ نفر از تنبیه شدگان و مصاحبه حضوری با ۱۱۹ نفر از آنان در همین سازمان نشان دهنده‌ی واقعیات نسبی زیر است.

الف: ۸۵/۲٪ از تنبیه شدگان، اعتقاد دارند که به هر حال باید تنبیه وجود داشته باشد.

ب: ۸۶٪ از همین تنبیه شدگان به تصمیم‌گیری‌ها و شیوهی رفتار انضباطی سازمان،

اعتراض دارند.

ج: ۵۵/۶٪ اعلان کرده‌اند که به‌ترین رفتار بعد از وقوع تخلف، گفت و گو و مذاکره با

فرد خاطی است.

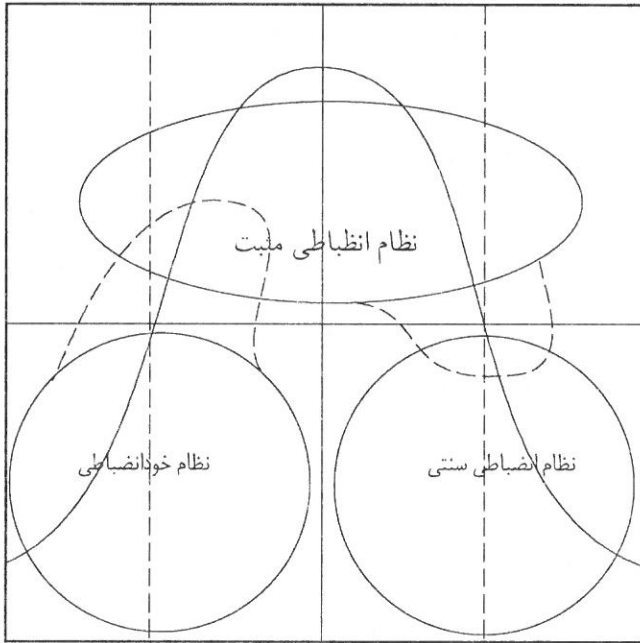
با استناد به بررسی‌های انجام شده در این قسمت، می‌توان با احتمال زیاد چنین نتیجه گرفت که:

۱. بازی خاصی است با چهارده مهره و پانزده سوراخ در یک سطح مثلثی شکل که بازی کننده تلاش می‌کند تا در این بازی تعداد کم‌تری مهره در صفحه باقی گذارد.

۱. کارکنان تنبیه شده اگر چه به وجود نظام تنبیهی معتقدند، ولی نسبت به ساختار نظام انضباط سنتی موجود و رفتار مرتبط با آن به شدت اعتراض دارند.
۲. درصد قابل توجهی از آنان راه‌حل گفت و گو پس از وقوع جرم را مناسب‌ترین شیوه حل مشکلات و کاهش تخلفات می‌دانند.
۳. با افزایش میزان آمادگی کاری، کارکنان نسبت به رفتار دوستانه‌تر و برقراری روابط دو طرفه و اعتماد متقابل، انتظارات بیش‌تری را از خود نشان می‌دهند.
۴. حتی تنبیه کلامی نیز بر روی طبقات مختلف، اثرات مختلفی دارد.

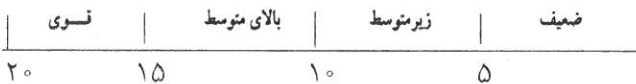
نظام انضباطی موقعیتی

بر اساس یافته‌های سه تحقیق میدانی انجام شده و بر مبنای نظریه‌های هارت، فوکو، هرسی و بلانچارد و دیگران با احتمال نزدیک به یقین می‌توان گفت که با افزایش میزان بلوغ سازمانی (آمادگی کاری) کارکنان ضرورت دارد تا شیوه‌ی هدایت و رهبری کارکنان در قالب نظام‌های مدیریتی از جمله نظام انضباطی با هدف اثربخشی بیش‌تر، تغییر نماید. تأثیرات متفاوت تنبیه کلامی بر روی کارکنان متخلف در رده‌های مختلف سازمانی، اعتراض شدید تنبیه شدگان به رفتارهای تنبیهی مدیران، با وجود اعتقاد به اصل نظام تنبیهی، وجود نظام انضباط سنتی در سازمان علی‌رغم بلوغ سازمانی زیر متوسط و از طرفی مخالفت نسبتاً عمومی نسبت به نظام انضباطی موجود که نشان‌دهنده عدم تطبیق نظام انضباطی با میزان بلوغ سازمانی کارکنان است و توجه دادن فوکو به به‌کارگیری نظام انضباطی مثبت و تا حدودی نظام خود انضباطی به دلیل تغییر در وضعیت زمانه و مردم نشان می‌دهد که مناسب است نظام‌های انضباطی به تناسب افزایش بلوغ سازمانی کارکنان به شرح زیر تغییر یابند.



آمادگی کاری کامل

عدم آمادگی کاری



نمودار شماره ۲- تطبیق نظام انضباطی موقعیتی با الگوی رهبری موقعیتی

ویژگی‌ها و کاربرد الگوی نظام انضباطی موقعیتی

۱. به تناسب میزان آمادگی کاری کارکنان، نظام انضباطی مناسب برگزیده می‌شود.

الف: برای میزان آمادگی کاری ضعیف کارکنان، نظام انضباطی سنتی اثربخش‌ترین نظام

است.

ب: برای میزان آمادگی کاری متوسط کارکنان، نظام انضباطی مثبت پیشنهاد می‌شود.

ج: برای میزان آمادگی کاری قوی کارکنان، نظام خودانضباطی مؤثرتر خواهد بود.

۲. نسبی بودن کاربرد نظام‌های انضباطی و تناسب آن با آمادگی کاری کارکنان این احتیاط را ایجاب می‌کند که با بالا رفتن میزان آمادگی کاری کارکنان و حرکت به سمت زیر متوسط، به‌تر است با تغییراتی در نظام انضباط سنتی، آمادگی لازم را برای اجرای عملی نظام انضباطی مثبت فراهم کرد. هم‌چنین در حالتی که آمادگی کاری کارکنان از حد متوسط بالاتر رفت لازم است تا شرایط خودانضباطی، خود کنترلی و درونی کردن انضباط و کنترل در سازمان فراهم شود تا در موقع مناسب، به‌طور فراگیرتری از آن در سازمان یا بخش‌های واجد شرایط و یا افراد واجد شرایط استفاده کرد.

۳. طبیعی است که بنابر نظریه‌ی رهبری موقعیتی، باید دست‌مدیران باز باشد تا در به‌کارگیری این نظام‌ها در قالب و چارچوب نظریه، با انعطاف مورد نیاز ولی محاز عمل کنند. بنابراین اجرای کاملاً مشابه نظام‌ها در همه‌ی سازمان‌ها و برای همه‌ی موقعیت‌ها توصیه نمی‌شود.

۴. با توجه به این‌که جامعه‌ی آماری مناسبی برای اجرای نظام خود انضباطی و خود کنترلی یافت نشد، لذا این پیشنهاد به صورت یک فرضیه باقی می‌ماند تا در مطالعات و تحقیقات آتی به صورت عملی مورد آزمون قرار گرفته و در صورت تأیید، به عنوان یک نظریه ارایه گردد.

پیشنهادها:

پیشنهادهای علمی برای سازمان‌ها بر مبنای یافته‌های این پژوهش.

الف. بررسی نگرش کارکنان نسبت به نظام انضباطی سازمان.

ب. بررسی نگرش تنبیه شدگان نسبت به نظام انضباطی و احکام صادره، هم‌چنین رفتارهای تنبیهی اعمال شده.

ج. بررسی آثار احکام تنبیهی صادر شده و رفتارهای تنبیهی بر روی تنبیه شدگان و

سایرین.

د. بررسی ساختار نظام انضباطی موجود و رفتارهای مربوط و در صورت نیاز،

تجدید نظر نسبت به محتوای آیین نامه و یا تغییر ساختار اصلی آن.

۵. در صورت تغییر آیین نامه انضباطی، ضرورت دارد تا آموزش های لازم برای مدیران، سرپرستان و کارکنان و تغییر در نگرش آنان در این زمینه صورت گیرد.

توصیه هایی برای ادامه ی این تحقیقات

همان گونه که پیش تر آمد، لازم است تا زمینه ی مناسب برای تحقیق درباره ی نظام خود کنترلی به وجود آید تا مشخص شود که آیا این نظام در برخی سازمان های موجود یا بخش هایی از این سازمان ها و یا در یک بخش ویژه به طور آزمایشی، کاربرد مؤثر دارد یا خیر که در این صورت نقطه ی کمالی خواهد بود برای نتایج این تحقیقات.

منابع فارسی

۱. الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشرنی، تهران، چاپ اول، ۱۳۶۷.
۲. انصاری رنانی، قاسم، «بررسی و تبیین جایگاه تشویق و تنبیه در کارخانجات فولاد اهواز» رساله‌ی دکترای مدیریت، دانشگاه تهران، دانشکده‌ی علوم اداری، ۱۳۷۳.
۳. باقری، خسرو، دیدگاه‌های جدیدی در فلسفه‌ی تعلیم و تربیت، تهران: نقش هستی، پاییز ۱۳۷۵.
۴. بهمودی، محمد باقر، ترجمه‌ی گزیده‌ی کافی، جلد یک
۵. پادشاه، محمد (متخلص به شاذ). فرهنگ آندراج، جلد دوم، تهران: خیام، فروردین ۱۳۶۶.
۶. دهخدا، علی اکبر، لغت‌نامه، تهران: چاپ سیروس، تیرماه ۱۳۳۹.
۷. سیف، علی اکبر، روانشناسی پرورشی، تهران: انتشارات آگاه، ۱۳۶۳.
۸. عطاران محمد، آراء مریبان بزرگ مسلمان درباره‌ی تربیت کودک، چاپ اول. ۱۳۶۶.
۹. فائزی، علی، جایگاه روشهای تنبیه در تعلیم و تربیت، چاپ اول، تهران: مؤسسه‌ی تحقیقاتی و انتشاراتی فیض کاشانی، ۱۳۷۰.
۱۰. قائمی، علی، مواضع و طرز برخورد با مجرمان، تهران: معاونت فرهنگی سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی کشور، خرداد ۱۳۶۹.
۱۱. قطب، محمد، روش تربیتی اسلام، ترجمه‌ی سیدمهدی جعفری، انجام کتاب، چاپ سوم، تهران بهار ۱۳۶۲.
۱۲. حجتی، محمدباقر، اسلام و تعلیم و تربیت، فرهنگ اسلامی، بخش دوم، تهران، سال.
۱۳. شهنی بیلاق، «فنون خودداری»، شماره‌ی ۷، مجله‌ی مدرس انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۱.
۱۴. نفیسی، علی اکبر (ناظم‌الاطباء)، فرهنگ نفیسی، تهران: آگاه، ۱۳۶۳.
۱۵. هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه‌ی قاسم کبیری- چاپ سوم- تهران: جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۱.

منابع انگلیسی

1. Benn, S.F., An Approach to the Problems of Punishment, *Education Theory*, 36.2, 1958.
2. Chimezie A.A. Osiywen and William R.Hotchison, *Positive Discipline*.-U.S.A: Union Carbide Co, 1983.
3. Flew, Antony, the Justification of Punishment, *Philosophy*, 29.1954.
4. Foucault, Michel, Discipline and Punish: the Birth of the Prison, *Vintage Books*. New York: 1979 (a).
5. Foucault, Michel. On Governmentality, Ideology and *Consciousness*, 6.1979. (b).
6. Hart, H.I.A, *Punishment and Responsibility*. Oxford: Clarendon Press, 1968.
- 7.Kazdin, A.E. *Behavior Modification in Applied Settings*, Fourth Edition, Brooks/ Cole Publication Co. 1989.
- 8.Marshall, D.James. Asking Philosophical About Education:
Foucault on Punishment, *Education Philosophy and theory*, 22.2, 1990.

9. Martin, G.Pear, J., *Behavior Modification*. Prentice Hall, Englwood Cliffs, 1988.
10. Rees W.David. *the Skill of Management*, third Edition. London: Routledge, 1991.
11. Romanczuk, R.Q. Self Monitoring in the Treatment of Obesity Parameters of Reactivity, *Behavior theory*. 1974.