

طراحی و اعتبارسنجی پرسش‌نامه‌ای برای نظام تشویق و تنبیه در سازمان‌های رایج

مدیریتی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه و سیره عملی امیرالمومنین علیه السلام

سید یاسر سجادی* / مصطفی هادوی نژاد** محمد ضیاءالدینی*** / ملیکه بهشتی فر****

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۲۷

چکیده

یکی از راهکارهای اصلاح کارگزاران استفاده از نظام تشویق و تنبیه است. سنجه‌های گوناگونی در ارتباط با محک نظام‌های تشویق و تنبیه در سازمان‌ها وجود دارد. در این میان خلأ طراحی سنجه‌های مبتنی بر آموزه‌های علوی برای چنین نظامی در سازمان‌ها به چشم می‌خورد. این پژوهش در دو مرحله انجام شد: مرحله نخست به شناسایی شاخص‌های نظام تشویق و تنبیه مبتنی بر آموزه‌های علوی اختصاص داشت. برای این کار از منابع معتبر مرتبیطی، چون نهج البلاغه، در نرم‌افزار جامع الاحادیث نسخه ۳/۵ استفاده شد. یافته‌ها با تحلیل محتوای کیفی گزاره‌های به‌دست‌آمده، در قالب شاخص‌هایی ذیل سه رکن مبانی، اختصاصی تشویق و اختصاصی تنبیه دسته‌بندی شدند. این شاخص‌ها در قالب گویه‌هایی تدوین و پس از اعمال نظرات اصلاحی ۷ تن از اساتید دانشگاهی و حوزوی، به تعداد ۶۶ گویه در پرسش‌نامه‌ای مبتنی بر طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای ساماندهی شدند. جامعه آماری هدف این پژوهش، کارکنان صندوق کارآفرینی امید و حجم نمونه ۳۲۶ نفر بود. به منظور فروکاست گویه‌ها به ابعاد پرسش‌نامه از تحلیل عاملی اکتشافی و برای اعتبارسنجی پرسش‌نامه، از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. مطابق نتایج، مبانی تشویق و تنبیه دارای ۲ بعد (بایدها و نبایدها)، اختصاصی تشویق دارای ۳ بعد (قواعد، ضوابط و مراقبت‌های تشویق) و اختصاصی تنبیه دارای ۴ بعد (قواعد، ضوابط، ناشایسته‌ها و شدت و اولویت در تنبیه) شناسایی شدند.

کلید واژه:

تشویق، تنبیه، سازمان، پرسش‌نامه، اعتبارسنجی، آموزه‌های علوی.

yaser582014@gmail.com
hadavi@vru.ac.ir
mziaaddimi@yahoo.com
m.beheshtifar@yahoo.com

*. دانشجوی دکترا، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران.
**. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ولیعصر علیه السلام، رفسنجان، ایران.
***. استادیار، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران.
****. دانشیار، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران.

مدیران باید عملکرد زیر مجموعه خود را مورد کنترل و مراقبت قرار دهند و در برابر کارآمدی کارکنان از عنصر تشویق و در برابر تخلف آنها از اهرم تنبیه و مجازات بهره بگیرند. در سایه تشویق می‌توان فرد را به کارهای مطلوب واداشت و با در نظر گرفتن پاداش عزم و اراده او را تقویت کرد و با تنبیه مناسب نیز می‌توان او را از لغزش‌ها، انحرافات و گناهان بازداشت (بهزادی نژاد و دیگران، ۱۴۰۰: ۹). در گذر زمان با توسعه مکاتب گوناگون مدیریت، نظام‌هایی برای تشویق و تنبیه با شاخص‌های متنوع طراحی گردید که برای ارزیابی و آزمایش آنها سنجه‌هایی تدوین گردید (مانند مقیمی، ۱۴۰۲). در کنار نظام‌های جاری تشویق و تنبیه در مدیریت، مبتنی بر آموزه‌های اسلامی با تأکید بر سیره عملی و نقلی امیرمؤمنان امام علی علیه السلام، شاخص‌هایی قابل شناسایی است که می‌توان به‌عنوان جایگزین برای نظام‌های جاری یادشده تلقی نمود. در ارتباط با این آموزه‌ها مطالعاتی انجام شده است (مانند کدخدایی، ۱۳۹۰؛ عبدالرحیمی، ۱۳۹۸). مبنای نگرشی این مطالعات بر این پایه استوار است که حکومت تقریباً پنج ساله امام علی علیه السلام، نمونه‌ای ماندگار از شیوه زمامداری مبتنی بر دین ارائه داده است که می‌توان با بازکاوی بایسته و سنجیده آن، رهیافت‌هایی مطلوب را برای مدیریت سازمان‌های عصر حاضر به دست آورد و به کار بست (ثواب، ۱۳۹۱).

صرف نظر از اهمیت جوهری تشویق و تنبیه در سازمان، صاحبان نظر در این زمینه اذعان دارند که آموزه‌های علوی، علی‌الخصوص در نهج‌البلاغه، در ساحت مدیریت، سرشار از نقاط نغزی است که در عرصه شناخت و عمل، بن‌مایه‌های جدیدی از مدیریت را وضع می‌نمایند (حاج حسینی، ۱۳۹۸: ۸۰). ضمن اینکه کشف قواعد و ضوابط و استخراج شاخص‌های مربوط به این آموزه‌ها امکان‌پذیر است (لطفی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲). هم از این‌رو و نیز با عنایت به اینکه انقلاب اسلامی در ایران خاستگاهی علوی دارد و حکومت مطلوب آن باید مبتنی بر آموزه‌های حکمرانی علوی باشد، پژوهش حاضر بر آن بوده است تا به واکاوی شاخص‌هایی برای محک یک نظام تشویق و تنبیه در سازمان بر اساس آموزه‌های علوی و به دنبال آن، طراحی و اعتبارسنجی پرسش‌نامه‌ای به این منظور بپردازد؛ چرا که تشویق و تنبیه، ابزارهایی برای اصلاح و بهبود رفتار محسوب می‌شوند و باید به‌موقع، سنجیده و متناسب با موقعیت مخاطب و رفتار او به کارگرفته شوند و هرگونه سهل‌انگاری و تندوری در نحوه استفاده از آنها ممکن است پیامدها و آسیب‌های زیان‌باری به دنبال داشته باشد.



پیشینه تحقیق

موضوع تشویق و تنبیه کارکنان در مطالعات گوناگونی، ذیل شاخه علمی مدیریت مورد توجه صاحبان نظر و پژوهش‌گران واقع شده‌اند، که در ادامه به برخی از آنها به‌عنوان نمونه اشاره می‌شود:

- ماتسون و دالکوئیست^۱ (۲۰۱۳) ضمن انجام پژوهشی این نتیجه رسیدند که یکی از متغیرهای تأثیرگذار در انگیزش کارکنان، نحوه توزیع پاداش‌های سازمانی بین کارکنان است و از این رو است که سازمان‌ها به سیستم پرداخت پاداش مناسب نیاز دارند.

- لدلی^۲ و همکارانش (۲۰۱۵) در مطالعه خود در زمینه سیستم پاداش فردی و گروهی کارکنان به این نتیجه رسیدند که تنها زمانی سیستم پاداش دهی فردی بهتر عمل می‌کند که منافع فردی و گروهی افراد سازمان همسو و همتراز باشد. سیستم پرداخت تسهیلات مبتنی بر کارگروهی پیچیده‌تر و وابستگی درونی وظایف به هم بیشتر می‌شود و این به نوبه خود به هماهنگی و همکاری فرآیندهای درون‌گروهی کمک می‌کند.

- هووارد^۳ و همکارانش (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با عنوان "همکاری تیم‌ها و استراتژی‌های پاداش: مشوقی برای عملکرد تیمی و بهره‌وری" دریافتند که رابطه معناداری بین استراتژی‌های پاداش مبتنی بر نتیجه، اعم از فردی و گروهی، و نیز عملکرد تیمی وجود ندارد، اما میان استراتژی پاداش سرمایه اجتماعی و عملکرد تیمی و نیز بهره‌وری رابطه معناداری وجود داشت.

- مورفی^۴ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "تأثیر سیستم‌های پاداش در عملکرد کارکنان در محیط‌های مدرن"، ۱۶ پرسش‌نامه حاوی ۶ پرسش باز را در میان مدیران عملیاتی توزیع نمود و با تحلیل نتایج دریافت که پاداش مبتنی بر عملکرد تیمی در پرداخت مبتنی بر عملکرد و پاداش کل بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.

- روغنی و همکارانش (۱۳۹۱) در پژوهشی به شناسایی شاخص‌های کلیدی سنجش افراد برای پرداخت پاداش و ارائه الگو برای آن پرداختند. آنها شاخص‌ها را در سه دسته فردی، واحدی و سازمانی

1. Matsson & Dahlqvist
2. Ladley
3. Howard
4. Murphy

طبقه‌بندی و سپس وزن آنها را با نظر خیرگان مشخص، و در مرحله بعد به کسب امتیاز و اولویت‌بندی این شاخص‌های اختصاصی برگزیده و ضریب اهمیت درصد تأثیر آنها برای پاداش پرداختند.

موضوع تشویق و تنبیه کارگزاران در سیره امیرمؤمنان علی علیه السلام نیز دست‌مایه برخی از مطالعات واقع شده‌است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- عبدالرحیمی و سه‌راهی (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان "الگوی تنبیه بر اساس آیات قرآنی و سیره علوی در سازمان‌های آموزشی" دریافتند که سازوکار تنبیه دارای اهداف، آداب، اصول و روش‌های متعددی است. افزون بر این، تنبیه غیرعالمانه و غیرعادلانه آفات و آسیب‌های فراوانی در پی دارد که باید به منظور پیش‌گیری از آنها، آموزش مبانی نظری در حوزه آداب و اصول تنبیه و انواع روش‌های مؤثر و متناسب و نیز آموزش کارگاهی و عملیاتی چگونگی اجرای تنبیه، به تمامی مدیران و مسئولان انجام شود.

- خاکپور و همکارانش (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای ضمن بررسی سیره مدیریتی امام علی علیه السلام در برخورد با کارگزاران متخلف، به این نتیجه رسیدند که اولین مرحله‌ای که امام علیه السلام در تنبیه در نظر می‌گرفتند، تذکر بود و در صورت عدم تأثیر، در گام بعدی تهدید همراه با بیان عواقب سخت انحراف برای کارگزاران مطرح می‌شد؛ اما چنان‌چه بعد از این مراحل نتیجه‌ای نمی‌گرفتند، استیضاح، عزل کارگزار و در گام نهایی برخورد و مجازات را در دستور کار خود قرار می‌دادند.

- کدخدایی و فلاح سلوکایی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "نظام تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی در اسلام" به این نتیجه رسیدند که دین اسلام برای اجرای تشویق و تنبیه دارای اصول، شیوه‌ها و آیین‌های خاصی است؛ از جمله برخوردهای امیرمؤمنان علی علیه السلام با کارگزاران حکومتی و تشویق به‌هنگام کارکنان درستکار و منظم و تنبیه به‌جا و بی‌ملاحظه کارکنان و کارگزاران متخلف می‌تواند الگوی مناسبی برای مدیران باشد تا با شناخت نظام اداری اسلام اصیل بتوانند به موفقیت و کارآمدی روزافزون دست یابند. آن حضرت از راه‌های گوناگون و با دقت و حساسیت، زیر نظر داشتن، اعمال خرد و کلان کارگزاران خود را به تقد می‌کشید و پیوسته درصد دفع کاستی‌ها و در برخی موارد، عزل مسئولان بی‌کفایت و قانون‌گریز و مجازات قانون‌شکنان بود؛ ضمن اینکه به تشویق مدیران با کفایت نیز اهتمام ویژه‌ای می‌ورزید.

آنچه به‌عنوان خلأ پژوهشی در این قبیل مطالعات به سیره امام‌المتقین علی علیه السلام شناسایی و مبنای عمل این پژوهش واقع گردید، نبود سنجه‌ای روا و پایا بر پایه شاخص‌های برون‌آوری شده از قول و فعل آن امام همام برای پایش و پیمایش میدانی وضعیت تشویق و تنبیه در سازمان‌ها است.

اهداف و ضرورت تحقیق

قوانین اسلامی قوانین آسمانی هستند، ولی بیگانه از شرایط و محیط زندگی وضع نشده‌اند؛ بلکه بر اساس احتیاجات و مقتضیات و به تناسب مصالح و مفاسد همین زندگی روزمره مردم و موافق با عقل و منطق تنظیم شده‌اند و نمی‌توانند بی‌ارتباط با صحت و فساد حیات مردم و جامعه باشند (مطهری، ۱۳۹۷: ۳۹). برقراری حکومت ایده‌آل انسانی با معیارهای الهی، از شئون مختلفی برخوردار است. حضور انسان کامل در رأس این حکومت تنها یکی از محورها است؛ کارگزاران حکومت، خواص و صاحب نفوذان جامعه، دانشمندان و عالمان و نیز عموم مردم حاضر در متن جامعه بشری هر کدام به فراخور جایگاه خود دارای نقش هستند و برای رسیدن به مدینه فاضله لازم است تا همگی بر مدار منظم و دقیق تکالیف خود در ذیل فرمان‌های الهی عمل کنند (ابراهیمی کوشالی، ۱۳۹۳: ۲۰). در همین ارتباط، بررسی دیدگاه‌های بزرگان دین، همانند امام علی علیه السلام، می‌تواند اصول اولیه مدیریت را برای ما روشن کند و با به‌کارگیری آنها، جایگاه واقعی مدیران در جامعه تقویت گردد. توصیه‌های مدیریتی آن امام حائز اهمیت است و از آن‌رو که ایشان منصب حکومت را عهده‌دار بود، رهنمودهای ایشان درخصوص مسائل حکومتی و مدیریتی می‌تواند راه‌گشای ارزشمندی برای حل مسائل در این عرصه باشد (لطفی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱). گزاره‌های مختلفی قابل دریافت از بیان و بنان آن حضرت وجود دارند که می‌توان از آنها به‌عنوان محکی برای سنجش سلوک رفتاری مدیران سازمان‌های معاصر بهره برد. به‌عنوان مثال، وقتی آن ولی الهی در مورد پاداش و کیفر الهی می‌فرماید: «خدای سبحان پاداش را بر طاعت و کیفر را بر معصیت خود قرار داده است تا بندگانش را از عذاب خویش بازدارد و به سوی بهشت روانه سازد» (نهج‌البلاغه، حکمت ۳۶۸). مشعر بر این معنا است که عطف به معانی برآمده از آیات گوناگون قرآن، نظیر ۱۹۱ و ۲۱۳ بقره، ۶۰ رحمان، ۳۱ نجم، ۹۷ نحل، ۵۱ ابراهیم، ۴۰ غافر، ۳۸ مائده، ۸۸ کهف و ۱۱۰ صافات، موضوع تشویق و تنبیه با نگاهی متعالی، مورد اعتنا و دارای کارکرد رفتاری در اسلام هستند. می‌توان به استناد و بر پایه دلالت‌پژوهی گزاره‌های برون‌آوری‌شده از متن سیره عملی و گفتار آن حضرت علیه السلام، ابزاری معتبر طراحی نمود که وضعیت عملی تشویق و تنبیه را در سازمان‌ها مورد بررسی قرار داد و میزان تطابق یا انحراف آن را نسبت به آموزه‌های علوی بررسی نمود.



این پژوهش دارای دو ساحت کتابخانه‌ای در مرحله نخست و پیمایشی در مرحله دوم است. با این توضیح که در مرحله نخست، واژگانی مانند مجازات، پاداش، کیفر، تشویق و تنبیه، محور جست‌وجو در منابعی مانند نهج البلاغه، غرر الحکم و درر الکلم و منابعی از این دست در نرم‌افزار جامع الاحداث نسخه ۳/۵ قرار گرفتند تا از این رهگذر، گزاره‌هایی حاوی سیره قولی و عملی امام علی علیه السلام در پیوند با تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی فراچنگ آید. با تحلیل محتوای کیفی ۱۲۱۴ گزاره ابتدایی به دست آمده و بازخوانی، ادغام موارد هم‌خانواده و مشابه و حذف گزاره‌های تکراری، گزاره‌های نهایی به عنوان شاخص ذیل سه رکن «مبانی»، «اختصاصی تشویق» و «اختصاصی تنبیه» دسته‌بندی شدند. در ادامه، شاخص‌های یادشده در قالب گویه‌هایی اولیه در معرض نظرات اصلاحی و پیشنهادی ۷ تن از اساتید حوزه و دانشگاه، به‌عنوان خبره، قرار گرفتند و دست آخر به تعداد ۶۶ گویه در ظرف پرسش‌نامه‌ای مبتنی بر طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (از بسیار مخالفم=۱ تا بسیار موافقم=۵) ساماندهی شدند.

در مرحله دوم، پرسش‌نامه تدوین شده به صورت الکترونیک میان نمونه ۳۲۶ نفری از جامعه هدف کارکنان صندوق کارآفرینی امید در سطح کشور توزیع گردید. به منظور تقلیل ابعاد سه رکن مبانی تشویق و تنبیه، اختصاصی تشویق و اختصاصی تنبیه در پرسش‌نامه، از تحلیل عاملی اکتشافی^۱ در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. برای اطمینان از کفایت حجم نمونه از آزمون کرویت بارتلت^۲ - به منظور بررسی یکه بودن ماتریس همبستگی میان متغیرها - و شاخص KMO - به منظور بررسی کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها - استفاده شد. برای چرخش داده‌ها با هدف رسیدن به ساختار ساده با متعامد نگه داشتن محورهای عاملی، از روش چرخش متعامد^۳ استفاده شد (Snedecor & Cochran, 1994). عوامل شناسایی شده به‌عنوان متغیرهای پنهان مرتبه دوم وارد مدل شدند. به منظور ارزیابی سازگاری درونی پرسش‌نامه و ابعاد و مؤلفه‌های آن، همزمان از سه شاخص ضرایب استاندارد بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در مدل صرفاً انعکاسی استفاده شد. مقدار ملاک برای هر یک از این سه شاخص به ترتیب ۰/۴ برای ضرایب بارهای عاملی

1. Exploratory Factor Analysis (EFA)
2. Bartlett's test of sphericity
3. Varimax

(Hulland, 1999)، ۰/۷ برای آلفای کرونباخ و ۰/۶ برای پایایی ترکیبی (Nunnally & Bernstein, 1994) است. برای ارزیابی روایی همگرایی ابعاد و مؤلفه‌های پرسش‌نامه از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده^۱ استفاده شد. مقدار بحرانی ۰/۵ برای این شاخص، بر روایی همگرایی قابل قبول متغیر دلالت دارد (Fornell & Larcker, 1981). همچنین، برای ارزیابی روایی واگرایی سازه‌های پرسش‌نامه از روش فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱) استفاده شد؛ در این روش میزان رابطه سازه با شاخص‌هایش با رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود. در این روش روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه با سازه‌های دیگر در مدل باشد.

نظر به ماهیت سازه اصلی مورد مطالعه، پرسش‌نامه در حالت متراکم^۳ طراحی شد؛ در این حالت، مدل واجد سازه‌های پنهان مرتبه دوم به‌صورتی است که مرتبه اول آن انعکاسی^۴ و مرتبه دوم سازنده^۵ است. با این توضیح که در مدل سازنده بر خلاف مدل انعکاسی، شاخص‌های تشکیل‌دهنده سازه بر سازه تقدم دارند؛ ضمن اینکه وابستگی این شاخص‌ها لزوماً زیاد نیست و میان آنها هم‌خطی بالایی وجود ندارد (Diamantopoulos et al., 2008). بنابراین، سازه مورد مطالعه به‌طور کلی از نوع سازه مرتبه بالاتر و به‌طور خاص، گونه ۲ آن (مرتبه پایین‌تر انعکاسی و مرتبه بالاتر سازنده) قلمداد می‌شود. در اینجا، سازه‌ای پنهان مرکب از شاخصی سازنده و دو شاخص انعکاسی داریم که هر دو نوع شاخص انعکاسی و سازنده به یک حوزه مفهومی تعلق دارند (MacKenzie et al., 2005). به منظور تخمین روایی این سازه مرتبه بالاتر، وزن بیرونی^۶، بارهای بیرونی^۷، معناداری بارهای عاملی و عامل افزایش نرخ واریانس^۸ محاسبه شدند. اگر وزن بیرونی معنادار و عامل افزایش نرخ واریانس نیز کوچک‌تر از ۵ باشد (Hair et al., 2018) و نیز بارهای بیرونی برای هر یک از سازه‌های مرتبه پایین‌تر بزرگ‌تر از ۰/۵۰ باشند (Sarstedt et al., 2019)، روایی سازه مرتبه بالاتر مورد تأیید واقع خواهد شد. توضیح بیشتر اینکه در مدل‌های سازنده در

1. Average Variance Extracted (AVE)
2. Fornell & Larcker
3. Aggregate Mode
4. Reflective
5. Formative
6. Outer Weight
7. Outer Loading
8. Variance Inflation Factor (VIF)

حالت متراکم در صورت بالا بودن هم‌خطی میان سازه‌های مرتبه دوم، برازش مدل زیر سؤال می‌رود. از این رو، باید هم‌خطی میان متغیرهای یادشده سنجیده شود. برای این کار، از معیار افزایش نرخ واریانس استفاده شد. بزرگ‌تر مساوی بودن این معیار با ۵ به این معنا است که دست‌کم ۸۰ درصد مقداری که این متغیر سازه پنهان را تبیین می‌کند، توسط دیگر متغیرهای رقیب تبیین می‌شود و لذا دلیلی برای باقی ماندن آن در مدل وجود ندارد (Grewal et al., 2004). همچنین، در چنین مدلی، معناداری بارهای عاملی از طریق مقادیر t ($> 1/96$) بر اعتبار مدل دلالت دارد؛ یعنی بزرگ‌تر بودن مقادیر t از $1/96$ بر معناداری مسیرها و مناسب بودن مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد دلالت دارد (Hair et al., 2011). شایان ذکر است، محاسبات یادشده در نرم‌افزار Smart PLS انجام شد. این نرم‌افزار مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی^۱ است و خردمایه استفاده از این روش در پژوهش حاضر به چهار دلیل بود: اول اینکه معمولاً از این روش برای تحلیل مدلی استفاده می‌شود که در مرحله اکتشاف قرار دارند و نوپا هستند؛ دوم اینکه این روش قابلیت آزمون مدل‌ها را در حالت متراکم دارد؛ سوم اینکه این روش برای نمونه‌های با اندازه کوچک هم مناسب است؛ و دست‌آخر اینکه الگوریتم این روش داده‌های غیرنرمال را طبق قضیه حد مرکزی دستخوش تغییر می‌کند (Suprpto et al., 2015).

تجزیه و تحلیل داده‌ها

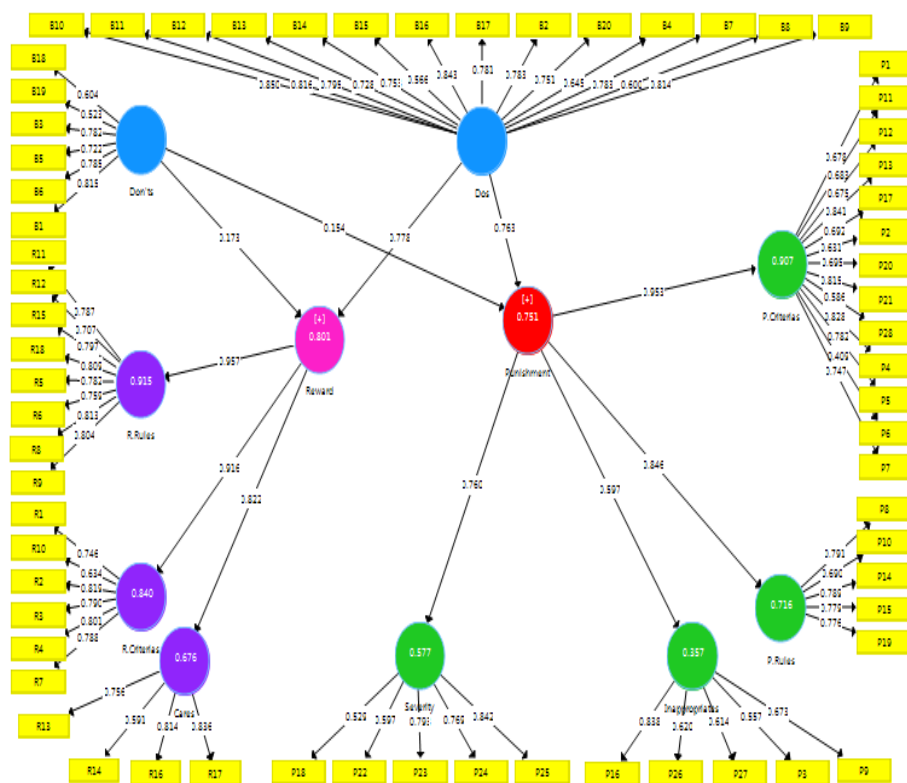
برای فروکاست گویه‌ها به ابعاد پرسش‌نامه از تحلیل عاملی اکتشافی، به تفکیک در قبال هر یک از سه رکن پرسش‌نامه (مبانی، اختصاصی تشویق و اختصاصی تنبیه) استفاده شد. نتیجه این آزمون نشان داد در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار آزمون کرویت بارتلت و KMO برای هر سه رکن، مناسب است (جدول ۱).

جدول ۱- مناسبیت داده‌ها و کفایت حجم نمونه آماری برای تحلیل عاملی اکتشافی

متغیر	آزمون کرویت بارتلت	KMO	معناداری
مبانی	۳۴۱۴/۴۲۷	۰/۹۵۱	۰/۰۰۰
اختصاصی تشویق	۲۹۹۰/۶۸۵	۰/۹۴۳	۰/۰۰۰
اختصاصی تنبیه	۳۸۳۹/۶۶۲	۰/۹۳۳	۰/۰۰۰

1. Partial Least Squares

با استفاده از تحلیل مؤلفه‌های اصلی و روش چرخش متعامد، برای هر یک از ارکان پرسش‌نامه، عواملی شناسایی شدند که به‌ترتیب برای مبانی، اختصاصی تشویق و اختصاصی تنبیه، مبین حدود ۵۵، ۶۳ و ۵۵ درصد واریانس ارکان یادشده بودند. شایان ذکر است، مبانی تشویق و تنبیه دارای ۲ بعد (بایدها و نبایدها)، اختصاصی تشویق دارای ۳ بعد (قواعد، ضوابط و مراقبت‌های تشویق) و اختصاصی تنبیه دارای ۴ بعد (قواعد، ضوابط، ناشایسته‌ها و شدت و اولویت در تنبیه) شناسایی شدند. مروری بر ضرایب استاندارد بارهای عاملی گویه‌های پرسش‌نامه مطابق شکل ۱ نشان می‌داد که همه گویه‌های پرسش‌نامه در بازه قابل قبول قرار دارند (> 0.4). همچنین، طبق نتایج این جدول، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ابعاد پرسش‌نامه گویای سازگاری درونی مناسب مؤلفه‌های آنها بود. به منظور تحلیل روایی همگرایی ابعاد پرسش‌نامه، از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده شد. همان‌گونه که از نتایج جدول ۲ برمی‌آید، همه متغیرهای پنهان پژوهش واجد روایی همگرا بودند.



شکل ۱- ارزیابی مدل با شاخص‌های انعکاسی حاوی ضرایب استاندارد بارهای عاملی

جدول ۲- پایایی و روایی همگرایی متغیرهای پنهان پرسش نامه

متغیر پنهان	آلفای کرونباخ ($\alpha > 0/7$)	پایایی ترکیبی (CR > 0/6)	AVE ($> 0/5$)
نیایدیهای تشویق و تنبیه	0/804	0/859	0/509
بایدیهای تشویق و تنبیه	0/941	0/948	0/570
اختصاصی تشویق	0/938	0/946	0/500
قواعد تشویق	0/905	0/925	0/501
ضوابط تشویق	0/857	0/927	0/586
مراقبت‌های تشویق	0/752	0/859	0/571
اختصاصی تنبیه	0/938	0/937	0/632
ضوابط تنبیه	0/909	0/926	0/500
قواعد تنبیه	0/857	0/876	0/613
ناشایسته‌های تنبیه	0/700	0/797	0/507
شدت و اولویت در تنبیه	0/755	0/836	0/513

برای ارزیابی روایی واگرایی متغیرهای پنهان پرسش نامه، میزان رابطه آنها با سایر سازه‌ها مقایسه شد. طبق نتایج جدول ۳، نظر به اینکه اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر هستند، پرسش نامه دارای روایی واگرایی قابل قبولی است.

جدول ۳- روایی واگرایی متغیرهای پنهان پرسش نامه

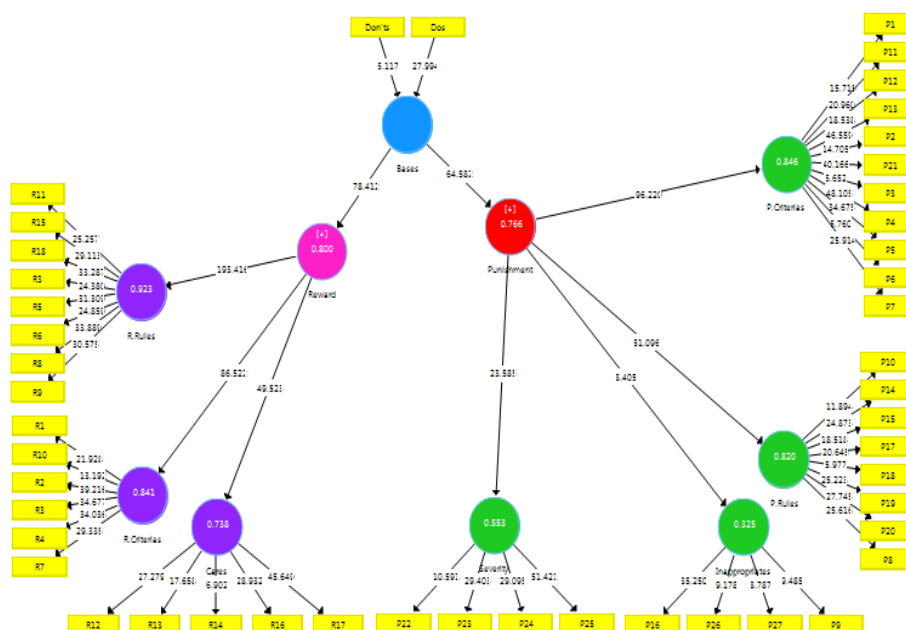
ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	نیایدیهای تشویق و تنبیه	0/713								
۲	بایدیهای تشویق و تنبیه	0/613	0/903							
۳	قواعد تشویق	0/509	0/835	0/850						
۴	ضوابط تشویق	0/606	0/812	0/783	0/828					
۵	مراقبت‌های تشویق	0/645	0/751	0/708	0/697	0/781				
۶	ضوابط تنبیه	0/644	0/743	0/730	0/706	0/704	0/752			
۷	قواعد تنبیه	0/483	0/704	0/655	0/647	0/663	0/707	0/708		
۸	ناشایسته‌های تنبیه	0/533	0/341	0/301	0/359	0/521	0/417	0/521	0/718	
۹	شدت و اولویت در تنبیه	0/347	0/568	0/751	0/520	0/504	0/570	0/653	0/296	0/771



همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، سازه مورد مطالعه به‌طور کلی از نوع سازه مرتبه بالاتر و به‌طور خاص، گونه ۲ آن (مرتبه پایین‌تر انعکاسی و مرتبه بالاتر سازنده) قلمداد می‌شود. به منظور تخمین روایی این سازه مرتبه بالاتر، وزن بیرونی، بارهای بیرونی، معناداری بارهای عاملی و عامل افزایش نرخ واریانس محاسبه شدند. از آنجا که وزن بیرونی معنادار، عامل افزایش نرخ واریانس کوچک‌تر از ۵ و بارهای بیرونی برای هر یک از سازه‌های مرتبه پایین‌تر نیز بزرگ‌تر از ۰/۵۰ بودند، همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد، روایی سازه مرتبه بالاتر مورد تأیید واقع شد.

جدول ۴- روایی سازه مرتبه بالاتر

سازه مرتبه بالاتر	سازه‌های مرتبه پایین‌تر	وزن بیرونی	آماره t	مقدار p	بارهای بیرونی	VIF
مبانی	پایدها	۰/۶۳۶	۲۰/۲۰۱	۰/۰۰۰	۰/۹۲۹	۱/۶۰۲
	نیایدها	۰/۴۷۱	۳۰/۳۹۷	۰/۰۰۰	۰/۸۶۳	۱/۶۰۲



شکل ۲- ارزیابی مدل با شاخص‌های سازنده و انعکاسی حاوی مقادیر t

آن‌سان که شکل ۲- نشان می‌دهد، از آنجا که مقادیر t مندرج در مدل برای همه روابط بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، بارهای عاملی همه متغیرهای پنهان پرسش‌نامه معنادار تلقی می‌شوند.

نتیجه‌گیری و بحث

زیستن در پرتو انوار هدایت علوی مستلزم مراقبه مستمر از حیث تلازم به آموزه‌های برآمده از سیره و سخن امیرمؤمنان علیه السلام و تناسب با شاخص‌های برآمده از آن آموزه‌ها است. از جمله، در مدیریت رفتار سازمانی لازم می‌آید تا نظام تشویق و تنبیه تابعی باشد از سنجه‌ای مبتنی بر آموزه‌های علوی در تشویق و تنبیه کارگزاران. بر همین مبنا، هدف اصلی از انجام این پژوهش، تدوین و اعتبارسنجی پرسش‌نامه‌ای مبتنی بر آموزه‌های مکتب علوی برای پیمایش وضعیت تشویق و تنبیه در سازمان بود. نتایج پژوهش به تدوین پرسش‌نامه‌ای ۶۶ گویه‌ای در این خصوص منتهی شد که در قالب ۳ رکن مبانی تشویق و تنبیه (دارای بعد بایدها با ۱۴ گویه و بعد نبایدها با ۶ گویه)، اختصاصی تشویق (دارای بعد قواعد تشویق با ۸ گویه، بعد ضوابط تشویق با ۶ گویه و بعد مراقبت‌های تشویق با ۴ گویه) و اختصاصی تنبیه (دارای بعد قواعد تنبیه با ۵ گویه، بعد ضوابط تنبیه با ۱۳ گویه، بعد ناشایسته‌ها در تنبیه با ۵ گویه و بعد شدت و اولویت در تنبیه با ۵ گویه) سامان داده شد (جدول ۵). گفتنی است گویه‌هایی که در این پرسش‌نامه با (م) مشخص شده‌اند، گویه معکوس تلقی می‌شوند. این نتیجه در حالی حاصل آمد که گرچه مطالعات پیشین گاه به‌طور کلی ملاک‌ها و موازینی عمومی برای تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی مبتنی بر سیره امام علی علیه السلام ارائه نموده بودند (مانند کدخدایی و فالاح سلوکایی، ۱۳۹۰)، یا محدود به تنبیه ضوابطی تعیین نموده بودند (مانند عبدالرحیمی و سهرابی، ۱۳۹۸؛ خاکپور و همکاران، ۱۳۹۵)، عملاً دست مدیران و به‌ویژه مدیران سازمان‌های دولتی و نیز ناظران دستگاه‌های اجرایی را برای رصد و پایش عملکرد مدیریتی در سازگاری با نظام‌نامه تشویق و تنبیه علوی را از ابزار متناسب برای چنین هدفی خالی می‌گذاشتند.

جدول ۵- پرسش‌نامه اعتبارسنجی شده نظام تشویق و تنبیه در سازمان مبتنی بر آموزه‌های علوی

رتبه	ایجاد	گویه‌ها
		در این سازمان:
مبانی تشویق و تنبیه	بایدهای تشویق و تنبیه	تشویق و تنبیه صرفاً در چارچوب قوانین و مقررات انجام می‌شود.
		مدیران از تشویق و تنبیه به عنوان ابزاری برای سامان‌دهی امور سازمان استفاده می‌کنند.
		برای تشویق و تنبیه کارکنان، به کرامت آنها توجه می‌شود.
		در گزارش‌های مردمی، به تشویق و تنبیه کارکنان توجه می‌شود.
		سیستم تشویق و تنبیه طوری طراحی شده است که از فساد کارکنان جلوگیری می‌کند.
		سیستم تشویق و تنبیه کنونی، کارکنان را در مدار قانون حفظ می‌کند.

		سیستم تشویق و تنبیه کنونی، ابزاری کنترل‌کننده برای احقاق حق است.		
		سیستم تشویق و تنبیه طوری تدوین شده است که کسی به خود جرئت اقدام پاطلی نمی‌دهد.		
		عملکرد کارمندی که اعضای سازمان او را شایسته تشویق یا تنبیه بدانند، بی‌هیچ ملاحظه‌ای تشویق یا تنبیه می‌شود.		
		تشویق بر تنبیه مقدم است.		
		از تشویق شایستگان برای تنبیه ناشایستگان استفاده می‌شود.		
		تشویق و تنبیه به‌موقع انجام می‌شود.		
		میزان تشویق و تنبیه افراد با کم و کیف عملکرد آنها سنخیت دارد.		
		در تشویق و تنبیه اعضای سازمان، به فرامین و دستورات الهی توجه می‌شود.		
		تشویق و تنبیه سلیقه‌ای اعمال می‌شود. (م)		
		در تشویق و تنبیه میان افراد با مسئولیت‌ها و اختیارات یکسان، تبعیض روا داشته می‌شود. (م)		
	نایب‌های تشویق و تنبیه	به دلیل عدم اهتمام مدیران به تشویق و تنبیه عادلانه، کسی رغبت چندانی به تلاش و کوشش ندارد. (م)		
		از آنجا که نظام تشویق و تنبیه عادلانه نیست، زمینه برای جسورتر شدن کارکنان بدرفتار فراهم شده است. (م)		
		تشویق و تنبیه به عاملی برای بهره‌کشی مدیران مافوق از زیردستان منجر شده است. (م)		
		تشویق و تنبیه مقطعی است و استمرار ندارد. (م)		
		در صورت وجود منابع مالی، از تشویق مالی بابت جبران خدمات صادقانه افراد دریغ نمی‌شود.		
		تشویق کارکنان بر اساس خروجی سیستم ارزیابی عملکرد انجام می‌شود.		
		هر چه کار و وظیفه محوله سخت‌تر، پاداش و تشویق آن هم بیشتر.		
		از خدمات کارکنان به منظور جبران کمبود مخارج زندگی آنها تقدیر مالی به عمل می‌آید.		
		گزینه‌های پاداش و تشویق با نیازهای فردی و اجتماعی اعضای سازمان تناسب دارد.		
		طوری به اعضای سازمان پاداش داده می‌شود که حسد کسی برانگیخته نشود.		
	فوائد تشویق	به قدر وسع و امکانات، سعی بر آن است تا گشاده‌دستانه از افراد شایسته تقدیر به عمل آید.		
		در کنار پاداش‌های مادی، به پاداش‌های معنوی، مانند جلب رضای الهی، نیز توجه داده می‌شود.		
		تشویق افراد با هدف تأیید کارهای مثبت آنها انجام می‌شود.		
		مسئولان شایسته توسط مدیران مافوق خود تشویق می‌شوند.		
		در تشویق کارکنان، بیش از مادیات، به عوامل معنوی، مثل قدرشناسی و احترام مضاعف به فرد لایق، توجه می‌شود.		
		از خدمات صادقانه کارکنان به صورت گفتاری و لسانی تقدیر می‌شود.		
		افراد شایسته از شانس ترفیع و دریافت رتبه بالاتر برخوردار هستند.		
		از تقدیرنامه مکتوب هم برای تشویق افراد استفاده می‌شود.		
		چاپلوس‌ها می‌دانند که در سیستم تشویق سازمان، سهمی دارند.		
		در راستای تشویق افراد، به نحو اغراق‌آمیز و کبر برانگیزی از آنها ستایش می‌شود.		
	مراقبت‌های تشویق	تشویق از اعضای لایق سازمان در حدی است که به بیت‌المال هزینه‌های گزاف تحمیل نشود.		
		در تشویق افراد طوری عمل می‌شود که آنها به تملق و چاپلوسی دچار نشوند.		
		در تنبیه فرد خطا کار، طوری رفتار می‌شود که در حین تنبیه، کرامت او نیز حفظ شود.		
		افراد با خشونت و زورگویی تنبیه نمی‌شوند.		
		مدیران در هنگام خشم، افراد را تنبیه نمی‌کنند.		
		از تکرار تنبیه زودهنگام پرهیز می‌شود.		
			فوائد تنبیه	



	تنبیه فرد خاطی، مرحله‌ای و مدت‌دار است نه فوری.
ضوابط تنبیه	از تنبیه به عنوان آخرین ابزار تغییر رفتار اعضای سازمان استفاده می‌شود.
	هدف از تنبیه، اصلاح و تربیت عضو خاطی سازمان است.
	اگر مقصر کسی باشد که مسئولیت سنگین‌تر و اختیارات بیشتری دارد، شدیدتر تنبیه می‌شود.
	در برخورد با کارکنان متخلف، ملاک قانون و مقررات است.
	اگر کسی مستحق تنبیه باشد، با او بدون هر گونه اغمازی برخورد می‌شود.
	به علت برخی روابط و ملاحظات، از خطای کارکنان شایسته تنبیه درمی‌گذرند.
	برای راهنمایی و جلوگیری از ارتکاب خطا، از قبل با اعضای سازمان اتمام حجت می‌شود.
	افرادی که در سرپیچی از انجام وظایف قانونی خود اصرار می‌ورزند، مشمول تنبیه می‌شوند.
	برای افراد خاطی، متناسب با روحیات و ویژگی‌های شخصیتی آنها تنبیه در نظر گرفته می‌شود.
	نوع و میزان تنبیه هم‌سنگ جرم انجام‌شده او در نظر گرفته می‌شود.
	افراد به علت عملکرد خود تنبیه می‌شوند نه به سبب ویژگی‌های شخصیتی‌شان.
	قبل از اقدام به تنبیه، گزارش‌های مردمی و بازرسان درباره خطای فرد، مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گیرند.
	مدیران و مسئولان فاسد قاطعانه و به شدیدترین وجه ممکن عتاب و عقاب می‌شوند.
ناشایسته‌ها	کسانی که مسئولیت دارند، در صورت استحقاق، از تنبیه مدیران توسط مافوق خود مصون هستند.
	فرد خطاکار با قساوت و با شدت نامتعارف تنبیه می‌شود.
	افراد با غرض انتقام‌گیری تنبیه می‌شوند.
	برق شادی را می‌توان در چشمان تنبیه‌کنندگان فرد خاطی مشاهده کرد.
شدت و اولویت در تنبیه	برای تنبیه فرد خاطی به‌طور فزاینده‌ای از سرزنش او استفاده می‌شود.
	در تنبیه، بیشتر از الگوی محرومیت فرد خطاکار از برخی منافع استفاده می‌شود.
	اگر خطای فرد از نوع حق الناس نباشد، در تنبیه آن چندان سخت‌گیری به عمل نمی‌آید.
	اگر خطای فرد به سازمان، اعضای آن و یا ارباب‌رجوع لطمه‌ای وارد نکند، به جای تنبیه، اولویت با بخشش فرد خاطی است.
	تخلفات مالی و صدمه زدن به بیت‌المال در اولویت رسیدگی قرار دارند.
	مادام که حقی از کسی یا سازمان ضایع نشود، عفو و بخشش فرد خاطی سرلوحه کار قرار دارد.

برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود پرسش‌نامه مزبور در کنار متغیرهای وابسته به نظام تشویق و تنبیه در سازمان، در سازمان‌های گوناگون در بخش‌های خصوصی و عمومی و نیز صنایع مختلف مورد استفاده قرار گیرد و ضمن بازآزمایی شاخص‌های اعتبارسنجی آن، قدرت پیش‌گویی‌کنندگی آن نیز ارزیابی گردد.

منابع

قرآن کریم

نهج البلاغه، الامام علی بن ابی طالب علیه السلام، ۱۳۹۸ ش، شریف الرضی، محمد، ترجمه: محمد دشتی، قم: انتشارات اجود.

۱. ابراهیمی کوشالی، حسین، ۱۳۹۳ ش، *حکومت اسلامی و هشدارهای علوی*، تهران: نشر قرآن و اهل بیت النبوه علیهم السلام.

۲. الموسوی، محسن باقر، ۱۳۹۵ ش، *مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی علیه السلام*، ترجمه: سیدحسین، سیدی، چاپ چهاردهم، مشهد: به نشر.

۳. ال دفت، ریچارد، ۱۳۹۸ ش، *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه: علی پارسائیان، سیدمحمدعلی اعرابی، چاپ یازدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۴. مطهری، مرتضی، ۱۳۹۷ ش، *اسلام و نیازهای زمان*، چاپ شانزدهم، تهران: انتشارات صدرا.

۵. مقیمی، سید محمد؛ سلیمی، سعید باقر و نوری، روح الله، ۱۴۰۱ ش، *مدیریت تطبیقی*، چاپ پنجم، تهران: نگاه دانش.

مقالات

۶. بهزادی نژاد، فرزاد، مرادی راد، روح الله، شبگرد، زهره، یزدانی راد، سعید و موسوی، سید مهدی، ۱۴۰۰ ش، تأثیر مداخلات ایمنی مبتنی بر رفتار با استفاده از تدوین سیستم آموزش ایمنی و روبه

تشویق و تنبیه در کاهش رفتارهای نا ایمن، تهران: *سلامت کار ایران*، چاپ ۱۰، دوره ۱۷، ۹، ۷. ثواقب، جهانبخش، ۱۳۹۱ ش، مبانی و شاخصه‌های حکومت علوی. *پژوهش‌نامه علوی*، سال سوم (۲)، ۱-۲۵.

۸. حاج‌حسینی، رقیه؛ شجاعی، احمد و عبدالرحیمی، علیرضا، ۱۳۹۸ ش، سنتز پژوهی تبیین مدیریت اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه با تأکید بر مدیریت شایسته سالار. *پژوهش‌نامه نهج البلاغه*، سال هفتم (۸۲)، ۹۷-۱۳.

۹. خاکپور، حسین؛ آهنگر، محمد حسین و زارعی، آذر، ۱۳۹۵ ش، سیره مدیریتی امام علی علیه السلام در برخورد با کارگزاران متخلف، تهران: *فصل‌نامه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری*، شماره ۲۹، ۳۱-۴۶.



۱۰. روغنی، علیرضا؛ ابزری، مهدی و سلطانی، ایرج، ۱۳۹۱ش، شناسایی شاخص‌های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش. *فرآیند مدیریت توسعه*، شماره هشتاد و یکم، ۲۳-۳.
۱۱. شریفی، علی و جعفری نسب، سید حسین، ۱۳۹۴ش، روش‌های قرآنی در پژوهش‌های اخلاقی با استفاده از روش توصیفی و تحلیلی. *پژوهش‌نامه معارف قرآنی*، شماره ششم (۲۳)، ۲۵-۲.
۱۲. عبدالرحیمی، محمد و سه‌رایی، حیدر (۱۳۹۸ش)، الگوی تنبیه بر اساس آیات قرآنی و سیره علوی در سازمان‌های آموزشی. *فصل‌نامه مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، سال چهارم (۳)، ۱۱۸-۷۹.
۱۳. کدخدایی، عباس. *فلاح‌سلوکایی*، محمد، ۱۳۹۰ش، نظام تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی در اسلام. *حکومت اسلامی*، سال شانزدهم (۳)، ۹۴-۷۹.
۱۴. لطفی، جواد؛ نقی‌زاده، حسن و رحیم‌نیا، فریبرز، ۱۳۹۶ش، کشف قواعد مدیریتی از کلام‌علوی. *فصل‌نامه پژوهش‌های نهج‌البلاغه*، سال شانزدهم (۵۳)، ۱۱.
15. Diamantopoulos, A., Riefler, P., & Roth, K.P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61, 1203-1218.
16. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
17. Grewal, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. *Marketing Science*, 23(4), 519-529.
18. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
19. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
20. Howard, L. W., Turban, D. B., & Hurley, S. K. (2016). Cooperating teams and competing reward strategies: Incentives for team performance and firm

- productivity. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 3(3), 1049-1054.
21. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
22. Ladley, D., Wilkinson, I., & Young, L. (2015). The impact of individual versus group rewards on work group performance and cooperation: A computational social science approach. *Journal of Business Research*, 68(11): 2412-2425. Luthans, Fred. (۱۹۹۲); *Organizational Behavior*. 3rd, ed; New York: Mc Graw Hill, Inc. 36
23. MacKenzie S, Podsakoff P, & Jarvis C. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-30.
24. Matsson, A, Dahlqvist, A. (2013). The impact of extrinsic and intrinsic rewards on employees' motivation - A case study of an insurance company: 1-46.
25. Murphy, B. (2015). The impact of reward systems on employee performance (Doctoral dissertation, Dublin Business School).
26. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The theory of measurement error. *Psychometric Theory*, 3(1), 209-247.
27. Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211.

28. Snedecor, G. W., & Cochran, W. G. (1994). Statistical methods 8th edition (New Delhi: Affiliated East. West Press and Iowa: Iowa State University press).
29. Suprpto, M., Bakker, H. L. M., & Mooi, H. G. (2015). Relational factors in owner--contractor collaboration: The mediating role of teamworking. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1347-1363.

