

**دانشگاه آزاد اسلامی**

**واحد ابهر**

**دانشکده علوم انسانی - گروه آموزشی مدیریت**

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد «M.A»**

**گرایش**

عنوان:

**بررسی اثرات برقراری تنبیه و تشویق در افزایش**

**بهره وری و کارایی نیروی انسانی**

استاد راهنما:

گردآورنده:

بهار 94





**دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر**

**تعهد نامه اصالت رساله یا پایان نامه**

**اینجانب .......................................... دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته / دکترای حرفه ای / دکترای تخصصی در رشته .......................... که در تاریخ .................................. از پایان نامه / رساله خود تحت .................................................................................................................................. با کسب نمره .................. و درجه ............... عالی ............... دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:**

**1) این پایان نامه / رساله حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و ...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست مربوطه ذکر و درج کرده ام.**

**2) این پایان نامه / رساله قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.**

**3) چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هر گونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و ... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.**

**4) چنانچه در هر مقطعی زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را می پذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچ ادعایی نخواهم داشت.**

**نام و نام خانوادگی  
تاریخ و امضاء**

**بدینوسیله گواهی می شود که اصلاحات درخواستی هیات داوران در جلسه دفاعیه را به انجام رسانده است.**

**هیات داوران نام و نام خانوادگی امضاء**

**استاد راهنما:**

**استاد مشاور**

**استاد داور:**

**مدیر تحصیلات تکمیلی:**

**تقدیم به**

ماحصل آموخته هایم را تقدیم می کنم به آنان که مهر آسمانی شان آرام بخش آلام زمینی ام است

به استوارترین تکیه گاهم دستان پرمهر پدرم

به سبز ترین نگاه زندگی ام چشمان سبز مادرم

به برادر زاده ام که نور و امید زندگی همه ماست

که هر چه آموختم در مکتب عشق شما آموخته ام و هر چه بکوشم قطره ای از دریای بی کران مهربانی تان را سپاس نتوانم گویم

امروز هستی ام به امید شماست و فردا کلید باغ بهشت مرضای شما

ره آوردی گران سنگ تر از این ارزان نداشتم تا به خاک پایتان نثار کنم باشد که حاصل تلاشم گونه غبار خستگی تان را بزداید

بوسه بر دستان پر مهرتان

سپاسگزاری از استاد بزرگوارم که با تمام وجود به اینجانب کمک فراوان کردند.

با سپاس از سه وجود مقدس:

آنان که ناتوان شدند تا ما به توانایی برسیم...

موهایشان سفید شد تا ما رو سفید بشیم...

و عاشقانه سوختند تا گرما بخش وجود ما و روشنگر راهمان باشم...

پدران مان

مادران مان

استادان مان

**فهرست مطالب**

**عنوان** **صفحه**

چکیده 1

**فصل اول: کلیات و طرح تحقیق 2**

**1-1- مقدمه 3**

1-2- بیان موضوع پژوهش 6

1-3- اهمیت پژوهش 7

1-4- اهداف پژوهش 8

1-5- روش تحقیق 9

1-6- قلمرو تحقیق 14

1-7- شیوه های بررسی تئوریک و عملی 15

1-8- متدلوژی 16

1-9- کارهای عملیاتی 17

1-10- جامعه آماری 17

1-11- روش نمونه گیری 17

1-12- تعیین حجم نمونه 17

1-13- متغیرهای مستقل و وابسته 18

1-14- روایی تحقیق و اعتبار پرسشنامه 20

**فصل دوم: پیشینه و ادبیات پژوهش 22**

2-1- تشویق و تنبیه و آثار این در رفتار کارمندان 23

2-2- نظام تشویق و پاداش 23

2-3- نظام تنبیه و اثرات آن در رفتار کارکنان 26

2-4- مقررات سازمانی و تنبیه 27

2-5- روش های اصلاح رفتار 28

2-6- پاداش و تأثیر آن در رفتار کارکنان 30

2-6-1- پاداش 30

2-6-2- پاداش های نقدی و پولی 31

2-6-3- پاداش های غیر نقدی 32

2-6-4- پاداش های درونی 33

2-6-5- پاداش های بیرونی 34

2-7- تناسب نظام پاداش 39

2-8- برنامه های مزایای انتخابی ویژه (کافه تریایی) 41

2-9- طرح های انگیزشی حقوق و مزایا و ارتباط آن با بهره وری و کارایی 43

2-10- رابطه پاداش و عملکرد 44

2-11- بهره وری ارزشیابی عملکرد 45

2-12- ارزیابی عملکرد افراد 47

2-13- رفتار سازمانی و ارزیابی کارکرد 48

2-14- فلسفه ارزیابی 50

2-15- روش های ارزشیابی عملکرد 50

2-16- معیارهای ارزیابی 51

2-17- رابطه نظام تشویق و تنبیه با نظام ارزیابی عملکرد 53

2-18- رابطه نظام تشویق و تنبیه و شخصیت و انتظارات کارکنان 54

2-19- نگرش 55

2-20- شخصیت 55

2-21- انتظارات 56

2-22- شخصیت و انتظارات 57

2-23- شخصیت سالم در سازمان 58

2-23-1- نظریه انسان بالغ با الگوی پیشنهادی آلپورت 58

2-23-2- نظریه انسان با کنش کامل با الگوی پیشنهادی راجرز 60

2-23-3- انسان با دور یا مولد طبق الگوی فروم 61

2-23-4- انسان این مکانی و این زمانی، الگوی پیشنهادی پرلز 61

2-24- دیدگاه اسلام پیرامون تشویق و تنبیه 62

2-24-1- انگیزش (در اسلام) 63

2-24-2- دقت در پاداش و تنبیه 63

2-24-3- دیدگاه اسلام در مورد تنبیه و مراحل آن 66

**فصل سوم:** تجزیه و تحلیل داده های مستقل و یافته ها **67**

3-1- متدلوژی 68

3-1-1- جامعه آماری 68

3-1-2- نمونه آماری و روش نمونه برداری 68

3-1-3- حجم نمونه و روش تعیین حجم نمونه 69

3-1-4- ابزارهای اندازه گیری و (روش های گردآوری اطلاعات) 69

3-1-5- تعیین اعتبار و روایی ابزارهای اندازه گیری 69

3-1-6- طرح پژوهش و روش های تجزیه و تحلیل داده ها 69

3-2- تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های نتایج 70

3-2-1- یافته های تحقیق 70

3-2-2- آزمون فرضیۀ اول 95

3-2-3- آزمون فرضیۀ دوم 98

3-2-4- آزمون فرضیۀ سوم 101

3-2-5- آزمون فرضیۀ چهارم 104

**فصل چهارم:** چالشها، نارسایی ها **112**

4-1- مقدمه 113

4-2- فقدان استراتژی شناخت عملکرد ضعیف 113

4-3- اقدامهای ارزیابی نوعی 113

4-4- پی آمدهای عملکرد 114

4-5- نا هم خوانی هدف ها و موفقیت ها در دست یابی به اهداف 114

4-6- مقایسه میان مردم، واحدها و سازمان ها 115

4-7- مقایسه در طول زمان 115

4-8- فقدان استراتژی تصمیم گیری درباره عملکرد ضعیف 116

4-9- فقدان استراتژی برخورد با عملکرد ضعیف 117

**فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات 119**

5-1- نتیجه گیری 120

5-1-1- فرضیۀ اول 120

5-1-2- فرضیۀ دوم 120

5-1-3- فرضیۀ سوم 122

5-1-4- فرضیۀ چهارم 122

5-2- پیشنهادات 123

5-2-1- انواع مشکلات انضباطی 124

5-2-2- شناسایی مسأله پیش از اقدام انضباطی 126

5-2-3- انضباط سازنده چیست؟ 126

5-2-4- گوناگون کردن سطح عاطفی 127

5-2-5- تکیه بر عملکرد 128

5-2-6- محرم اسرار باشید 129

5-2-7- تمجید یک دقیقه ای 130

5-2-8- چند کلید برای استفاده از تشویق 131

5-2-9- تنبیه و تقویت منفی 132

5-2-10- توبیخ یک دقیقه ای 133

5-2-11- انضباط سازنده 136

5-2-12- رویکرد نوین 137

5-2-13- رویکرد نوین: انضباط بدون تنبیه 138

5-3- الگو (نظریه) پژوهش 141

3-5-1- تلاش 143

3-5-2- عملکرد 144

3-5-3- پاداش 145

3-5-3-1- پاداش درونی 145

3-5-3-2- پاداش بیرونی 145

3-5-4- رضایت 146

3-5-5- زمان تنبیه 146

3-5-6- شدت 147

3-5-7- روابط با عاملان تنبیه 147

3-5-8- برنامه تنبیه 147

3-5-9- دلایل اساسی و منطقی 148

3-5-10- دسترسی به پاسخ های جایگزین 149

**منابع و مأخذ و ضمائم 150**

ضمیمه 1- پرسشنامه 154

ضمیمه 2- سؤالات تحقیق 155

ضمیمه 3- تعریف واژه ها و اصطلاحات 159

ضمیمه 4- واژه نامه 162

**فهرست جداول**

عنوان صفحه

جدول (2-1) - جدول نمونه های پاداش 35

جدول (2-2) - جدول تجربه های عملی نظام پاداش متناسب 40

جدول (2-3) - ارزیابی روش های ارزشیابی 53

جدول (3-1) - جدول و سؤالات فرضیه اول 94

جدول (3-2) - جدول و سؤالات فرضیه دوم 97

جدول (3-3) - جدول و سؤالات فرضیه سوم 100

جدول (3-4) - جدول و سؤالات فرضیه چهارم 103

**فهرست نمودارها**

عنوان صفحه

نمودار (2-1) - قابلیت کاربرد و نگرش ها و روش های تازه در اداره حقوق و دستمزد 41

نمودار (3-1) - فرضیه 1، نمودار شماره 1، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان 106

نمودار (3-2) - فرضیه 1، نمودار شماره 2، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان 106

نمودار (3-3) - فرضیه 2، نمودار شماره 3، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان 107

نمودار (3-4) - فرضیه2، نمودار شماره 4، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان 107

نمودار (3-5) - فرضیه 3، نمودار شماره5، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان 108

نمودار (3-6) - فرضیه 3، نمودار شماره 6، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان 108

نمودار (3-7) - فرضیه 4، نمودار شماره 7، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان 109

نمودار (3-8) - فرضیه 4، نمودار شماره 8، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان 109

نمودار (3-9) - مجموعه فرضیه ها، نمودار شماره 9، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان 110

نمودار (3-10) - مجموعه فرضیه ها، نمودار شماره 10، توزیع درصد پاسخ دهندگان 111

**فهرست تصاویر**

عنوان صفحه

تصویر (1-1) - الگوی - روش تحقیق 12

تصویر (2-1) – فرآیند نیاز، پاسخ، پاداش 30

تصویر (2-2) – هدفهای ارزیابی کارکرد 48

تصویر (2-3) - شخصیت و انتظارات در رابطه با دو نقش متفاوت 58

تصویر (3-1) – متدولوژی انجام تحقیق 68

تصویر (5-1) - شماتیک کلی برای ارائه مدل 140

تصویر (5-2) - مدل ارائه شده برای کلیۀ سازمان های کشور 141

تصویر (5-3) - مدل افزایش بهره وری نیروی انسانی با بکارگیری مکانیزم های کارآمد تشویق و تنبیه 142

**چکیده**

امروز بحث و گفتگو پیرامون اداره صحیح مؤسسات و شرکت ها، براساس روش های مدیریت جدید و نقش مهم نیروی انسانی در پیشبرد برنامه های سازمانی مورد توجه مدیران جوامع به ویژه جوامعی که پیشرفته اند، قرار گرفته است. در اثر همین توجهات برخی از محققین کشورهای پیشرفته غرب به انجام تحقیقاتی در زمینه مسایل مربوط به روابط انسانها و نقش نیروی انسانی در تحقق هدف های سازمانی پرداخته اند و به نتایج جالبی دست یافته اند، از جمله این نتایج یافتن طریق جهت استفاده صحیح از این عامل مهم تولید یعنی «انسان» می باشد. یکی از طرق مذکور که مورد تأیید دانشمندان و محققین بوده است «انگیزش افراد کار در سازمان ها و لزوم دخالت تشویق و تنبیه» به منظور اصلاح رفتار کارکنان، می باشد. کشور ما که در آستانه پیشرفت های سریع قرارگرفته، از این گونه مسایل مبری نبوده و در تمام سازمان ها و مؤسسات و شرکت های مختلف، نیاز به راه های گوناگون انگیزش کارکنان احساس می شود. به همین امید، با انتخاب موضوع تشویق و تنبیه، کوشش شده است تا گامی بسیار کوتاه، در جهت شناخت انگیزنده ها «تشویق و تنبیه» و نقش آن در افزایش بهره وری و کارایی نیروی انسانی برداشته شود.

**فصل اول**

**کلیات و طرح تحقیق**

**1-1- مقدمه**

کاربرد سیستم های تشویق و تنبیه بسیار طولانی دارد، در حقیقت از زمانی که انسانها به تنهایی از عهده انجام کارهای بزرگ برنیامده و مجبور به همکاری به صورت گروهی بودند، شروع گردید و تشویق و تنبیه در ایجاد انگیزش به عنوان یک تکنیک مؤثر مورد استفاده قرار گرفت و در حال حاضر نیز به عنوان یکی از اهرم های اصلی و اساسی علم مدیریت مطرح می باشد. مهمترین تأثیر تشویق و تنبیه سنجیده و معقول در سازمان ها، بر وجدان کاری افراد می باشد و چنانچه افراد بدون ضابطه تشویق یا تنبیه شوند، به شدت وجدان کاری شان آسیب خواهد دید. اغلب، تشویق و تنبیه در اذهان عموم کارکنان مختصات مادی و مالی ایجاد نموده است، اما آنچه که در اینجا مد نظر است معنی لغوی و مفهومی تشویق است که معمولا با یکدیگر مترادف است که اغلب نیز به آن توجه نمی شود. تشویق به معنای شور آفرینی است این معنی ما را به جریان تشخیص امر نیکو و فعالیت توام با فضیلت برای آنان رهنمون می سازد. متأسفانه در سازمان های اجتماعی امروزه، این معنی به دلیل یکنواختی و سیر نزولی بهره وری در افراد کم رنگ شده و ابزار شوق آوری را به جای آن حاکم نموده اند، تا جایی که با استمرار این وضع و پایداری آن، به تدریج پاداش ها به عنوان تقویت کننده رفتار مثبت، اثر خود را از دست داده اند و هر فرد انتظار دارد حتی برای ایفای وظایف معمولی خود پاداش بگیرد. البته اهمیت مسایل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از نظر هیچ کس پنهان نیست ولی حتی با توجه به این مسایل نباید از مبانی وجود رفتار غافل ماند. زیرا حتی «احسان» یک بعدش مادی است. به بیان دیگر انسانی بنده احسان است و همین احسان آنچنان فرد را مشتاق می کند که «ان الانسان عبید الاحسان» می شود. در تنبیه باید حالتی به وجود بیاید که در فرد خود سرزنشی تقویت گردد. زیرا چه عاملی بهتر از این که انسان شرایطی را فراهم سازد که در درون، خود را تنبیه کند.

تأثیر تشویق و تنبیه در رفتار کارکنان به عنوان دو عامل انگیزاننده و بازدارنده از دیر باز مورد استفاده قرارگرفته است. آنچه مسلم است انجام پژوهش در این خصوص در راستای اهداف محقق و پاسخ به سؤالاتی چون، ماهیت تشویق و تنبیه چیست و هر کدام چه تأثیری در رفتار دارد و در سازمانهای اداری کاربرد این دو عامل چگونه است، و مدیران برای بهبود رفتار کارمندان خود به چه نحوی از این دو عامل می توانند استفاده کنند، می باشد. لذا پاسخ به این سؤالات مستلزم بررسی علمی تشویق و تنبیه و عواملی است که به عنوان اهرم های انگیزشی در سازمان توسط مدیر به کار گرفته می شوند. به طور قطع آثار تشویق و تنبیه به حدی زیاد است که هیچ سازمانی بدون استفاده از آن نمی تواند به کارایی مطلوب دست یابد.

تشویق عامل انگیزاننده قوی و مؤثر و نیروی محرکه سازمان است که در اختیار مدیران و سرپرستان قرار دارد. تنبیه به جا و به موقع نیز موجب بازداشتن فرد از کردار و رفتار ناخوش آیند و غیر صحیح می شود. البته آنچه که مطرح است این است که نظام های تشویقی یک سازمان، هنگامی که درست طراحی شده باشند، می توانند بهترین یاری دهنده در اثر بخشی سازمان باشند. با وجود این، برای این که چنین اتفاقی روی دهد، نیاز است که تجزیه و تحلیل دقیقی درباره نقشی که نظام های تشویقی می توانند و باید در طرح ریزی استراتژیک سازمان ها ایفا کنند، به عمل آید. این مهم بسته به این است که نظام های پاداش چگونه تدوین و به کار گرفته شوند و در صورت برقراری صحیح این نظام ها فرهنگ یک سازمان به گونه وسیعی تغییر خواهد کرد. در بعضی مواقع بهترین نظام های طراحی شده پاداش و تشویق ممکن است در پدید آوردن نتایج مورد نظر به سبب نحوه اجرا به انحراف و بیراهه کشیده شود، لذا نکته مهم و شاید اساسی در به کار بستن نظام های تشویقی مربوط به ارزشیابی و برآورد عملکرد شغلی است. اگر بنا باشد که پاداش ها به گونه ای توزیع شوند که اثربخش و تأثیر مثبتی بر انگیزش فرد برای مشارکت و انجام دادن کار داشته باشد، قطعا لازم است که وسایل مؤثری نیز برای ارزشیابی کمی و کیفی عملکرد در اختیار سازمان قرارگیرد و همچنین باید دانست که آیا به واقع پاداش ها با عملکرد بستگی دارند؟ چگونه؟ در حالی که ممکن است در نخستین نظر بدیهی به نظر برسد که پاداش ها باید مستقیماً به تناسب با تفاوت در عملکرد توزیع شوند، دلایل فراوانی هست که سازمان ها چنین نمی کنند. یکی از دلایل مشکل ارزشیابی دقیق عملکرد است؛ دلیل دیگر، دربرگیرنده این احتمال است که پاداش دادن به نوع خاصی از عملکرد، نظریات را از سایر جنبه های مطلوب عملکرد دور خواهد کرد. علاوه بر این، احتمال آن هست که پاداش دادن به افراد یا گروه های معینی برای عملکرد بالا، اثر منفی در سایر افراد و گروه ها بگذارد. همچنین بسیاری از سازمانها برآنند که پاداش ها را مستقیماً به عملکرد ارتباط دهد، ولی در واقع، این رابطه از سوی کسانی که پاداشها را دریافت می کنند، دیده نمی شود و آن را باور ندارند، البته این امر تأثیر انگیزش نظام پاداش را کاهش می دهد. لذا می توان گفت که برپایی یک نظام تشویقی که پیوند نزدیکی میان انوع پاداش و عملکرد برقرار نماید، کار ساده ای نیست و از دیدگاه سازمانی ممکن است همیشه چنین پیوندی مطلوب نباشد. نکته بسیار مهمی که در به کار بستن نظام های تشویقی وجود دارد این است که این نظام ها در یک سازمان خاص تا چه اندازه با شیوه مدیریتی که مشخص شده آن سازمان است ارتباط دارند. نظریه های سازمان اغلب میان دو طبقه گسترده شیوه های مدیریتی، شیوه باز مشارکتی در برابر شیوه بیشتر سنتی و آمرانه قرار دارند (البته بسیاری از سازمان ها، آمیخته ای از هر دو شیوه را به کار می برند) اما اگر یک موسسه خاص مطابق با یکی از شیوه ها اداره شود و نظام های تشویقی خود را به گونه ای اجرا نماید که با آن شیوه خاص مدیریت ناسازگار باشد، به احتمال زیاد چنین نظام تشویقی اثربخش نخواهد بود. در خصوص تشویق و تنبیه یافته های فراوانی توسط دانشمندان متعدد به دست آمده است.

همان گونه که بیان گردید انجام این پژوهش به جهت شناسایی و ارزیابی سیستم های تشویق و تنبیه کارکنان می باشد. و بیشتر در پی یافتن راهی است که اصولاً به کارگیری چه روشی از تشویق و تنبیه در ایجاد انگیزش بیشتر کارکنان برای بالا بردن کارایی و بهره وری بیشتر از نیروی کار مفید و مؤثر است، می باشد.

تا از این طریق انجام بهتر و بیشتر وظایف توسط کارکنان در میل به اهداف سازمانی و ارضای نیازهای واقعی، آنان را باعث شود و در نهایت سازمانی پویا، کارا و موفق، همراه با رضایت مندی و خشنودی کارکنان به وجود آید.

**1-2- بیان موضوع پژوهش**

مهم ترین مسأله در این تحقیق شناسایی و ارزیابی سیستم های تشویق و تنبیه به منظور بالا بردن کارایی و بهره وری کارکنان و یافتن راهی که اصولا چه نوع تشویق و تنبیهی در چه شرایط و مکان و زمان در ایجاد انگیزش کارکنان و بهره وری بیشتر از نیروی کار، مفید و مؤثر می باشد، خواهد بود. همچنین ایجاد صرفه جویی در منابع اقتصادی و جلوگیری از به هدر رفتن منابع و امکانات و نیروی کار و بالا بردن روحیه پرسنل و ایجاد اعتماد به نفس و حفظ شخصیت آنان از دیگر مسایل مورد نظر در این تحقیق می باشد.

**1-3- اهمیت پژوهش**

**اهمیت و ضرورت انتخاب موضوع تحقیق به شرح ذیل می باشد.**

1. شناخت موانع و مشکلات موجود در ایجاد انگیزش کارکنان.
2. برقراری عدالت و استفاده صحیح از نیروهای فعال و پر تلاش سازمان.
3. برقراری یک نظام تشویق و تنبیه، کارا و قانونمند نمودن آن.
4. مشخص نمودن نیروی کار خلاق و کارکنان ساعی و پرتلاش و کارکنان منفعل و خنثی که راندمان کاری بالایی و تقسیم امتیازات و منافع براساس عملکرد کارکنان.
5. ایجاد حس وفاداری و تعلق خاطر نسبت به اهداف سازمان در میان کارکنان.

**1-4- اهداف پژوهش**

1. ایجاد و برقراری نظام صحیح و کارآمد تشویق و تنبیه در سازمان و تثبیت سیستم شایسته سالاری در ترفیعات شغلی و تقویت خلاقیت و در پویایی در کارکنان و جلوگیری از به هدر رفتن نیروی انسانی که با ارزش ترین سرمایه هر سازمانی می باشد.
2. استفاده به جا و به موقع از سیستم های تشویق و تنبیه و جلوگیری از تخریب نیروی انسانی.
3. ایجاد عدالت و احساس رضایت در کارکنان به واسطه استقرار نظام کارآمد تشویق و تنبیه.
4. به وجود آوردن محیطی آرام همراه با رضایت مندی و خشنودی شغلی و روح دوستی و مودت و همکاری در سازمان و تقویت روحیه کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در شخصیت آنان با استفاده از برقراری صحیح و اصولی نظام تشویق و تنبیه.

**1-5- روش تحقیق**

تشویق و تنبیه در، ایجاد انگیزش به عنوان یک تکنیک مؤثر مورد استفاده. قرار می گیرد و در حال حاضر به عنوان یکی از اهرم های اصلی و اساسی علم مدیریت مطرح می باشد.

تشویق عامل انگیزاننده قوی و مؤثر و نیروی محرکه سازمان است که در اختیار مدیران و سرپرستان قرار دارد و تنبیه به جا و به موقع نیز موجب بازداشتن فرد از کردار و رفتار ناخوشایند و غیر صحیح می شود، البته آنچه مطرح می باشد این است که نظام های تشویقی یک سازمان، هنگامی که درست طراحی شده باشند، می توانند بهترین یاری دهنده در اثربخشی سازمان باشند، با وجود این، برای این که چنین اتفاقی روی دهد، نیاز است که تجزیه و تحلیل دقیقی درباره نقشی که نظام های تشویقی می توانند و باید در طرح ریزی استراتژیک سازمان ها ایفا کنند به عمل آید و این مهم بسته به این است که نظام های پاداش چگونه تدوین و به کار گرفته شوند و در صورت برقراری صحیح این نظام ها فرهنگ یک سازمان به گونه وسیعی تغییر خواهد کرد. در بعضی مواقع بهترین نظام های طراحی شده پاداش و تشویق ممکن است در پدید آوردن نتایج مورد نظر به سبب نحوه اجرا به انحراف و بیراهه کشیده شوند لذا نکته مهم و بسیار اساسی در به کار بستن نظام های تشویقی مربوط به ارزشیابی و برآورد عملکرد شغلی است.

نظریه های علمی نوعاً انتزاعی و کلّی اند، دقیقا به همین دلیل قابلیت صدق آنها جهان شمول نیست، به عبارت دیگر نمی توان آنها را در همه جا در همۀ شرایط به کار برد، وانگهی هرچه نظریه ای انتزاعی تر و کلّی تر باشد، دامنه شمول صدق آن محدودتر است.

انتزاع به نظریه امکان می دهد که شرایطی را که مدعی است، در آن صدق می کند، مشخص می سازد و درست بر این اساس موقعیت های بسیار بیشتری را که در آنها صدق نمی کند نادیده می گیرد، با وجود این نظریه کنونی همچنان از عمومیت برخوردار است، به این معنی که رویدادها و پدیده های مربوط را در تمامی وضعیت هایی که آن را شرایط خاص می خوانند تبیین می کند. چنانچه نظریه ای در این حالات صدق کند ممکن است درست باشد و اگر نکند نادرست است.

گرایش انسان ها به کسب دانش در مورد دنیای خود، آنها را از خرافات ابتدایی به سوی دانش های علمی جدید سوق داده است، آنها با گذر از جادوگری، عقاید و محدودیت ها، مشاهدات غیر سیستماتیک و مبتنی بر تجربیات خود، اندیشه را تا رسیدن به روش مقیاسی - استقرایی که اساس روش علمی شده است، آزموده اند. دقت و صحت مشاهده با کیفیت، تصور و اندیشه، خلاقیت، عینیت و بردباری از اجزای متداول در تمامی روش های علمی است.

\* فرضیه از ابزار اصلی تحقیق است که در طی این پژوهش بر روی آن تمرکز شده است، به طوری که نتایج احتمالی پژوهش تحقق پیداکند. سعی بر این است، که با تبیین فرضیه مثبت برای تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از مشاهدات اکتسابی، فرضیه را به صورت منفی یا فرضیه صفر بیان گردد، تا به استناد آن استنباط خصایص جامعه از روی روابط مشاهده شده بین متغیرها در رابطه با اشتباهاتی که ذاتی فرایند نمونه گیری است آسان گردد.

به وسیله نمونه گیری که یک روش سنجیده و نه روشی اتفاقی برای انتخاب موضوع مورد مشاهده است، قصد بر تعمیم خصایص یک گروه کوچک به جامعه مورد نظر می باشد. از تحلیل و ثبت عینی و سیستماتیک مشاهدات کنترل شده برای پرورش نظریه و نتایج آن برای پیش بینی و کنترل نهایی رویدادها مدد گرفته می شود.

با کمک تحقیق بنیادی که یک روش رسمی و سیستماتیک تحلیل قیاسی – استقرایی است، نظرات پرورده می شوند و براساس تحقیق کاربردی اندیشه های تسجیل شده برای حل مسایل به کار بسته می شوند و به استناد تحقیق علمی کوشیده می شود مبتنی بر ماهیت روش های علمی، از آن ها برای تبیین و حل مسایل منظور در موقعیت های خاص استفاده به عمل آید، بی آن که فرضیه ای در مورد کاربرد عمومی یافته های و یا فراتر از شرایط وضعیت های مطالعه شده مطرح گردد. در این پژوهش برای یافتن پاسخ دقیق و ارائه نظریه ای مؤثر، تلاش می شود، تأثیر عوامل یا متغیرهای معینی را که دست کاری شده اند و چگونگی تغییر یا تأثیرپذیری آنها

را در شرایط یا رفتار آزمود نی مورد مشاهده قرار داد. برای آزمودن فرضیه ها ارزشیابی پاسخ های آزمایشی سؤالات به استناد احتمالات، مبانی تصمیم ساخته می شود (نه بر اساس اطمینان) برای روشن شدن روابط پیچیده چند متغیری که برای درک رفتار پدیده ها و مسایل به ویژه موضوع پژوهش از اهمیت خاصی برخوردار است، براساس مطالعات ر.ا.فیشر؛ از مفهوم معادل کردن گروه ها می توان با توجه به انتخاب تصادفی آزمودنی ها و تعیین تصادفی گروه ها استفاده می گردد. در این پژوهش سعی بر این است تا موقعیت یک پدیده یا یک معضل را در یک زمان معین بدون قضاوت توام با ارزش گذاری، توضیح دلایل، یا علت های زمینه ساز و یا توصیه ای برای اقدامات توصیف نمود. (تحقیق برآوردی)

علاوه بر توصیف موقعیت و ویژگی های پدیده با موضوع مورد مطالعه برحسب مؤثر و مطلوب بودن و یا داشتن فواید اجتماعی، و ... و بالعکس مورد قضاوت همراه با ارزشیابی قرار داده می شود که نتایج حاصل به هیچ وجه به موارد خارج از آنچه ارزشیابی شده است تعمیم داده نمی شود ، در این مقطع در مواردی ممکن است اقدامات عملی تری توصیه گردد. نتایج حاصل از تجربه و تحلیل روابط متغیرهای دستکاری نشده به مواردی خارج از نمونه های مشاهده شده گسترش داده می شود. (تحقیق توصیفی) ضمن اینکه تلاش می گردد تا از کاربرد روش علمی برای توصیف و تحلیل رویدادهای گذشته (تحقیق تاریخی) برای شناسایی زمان حال استفاده گردد.

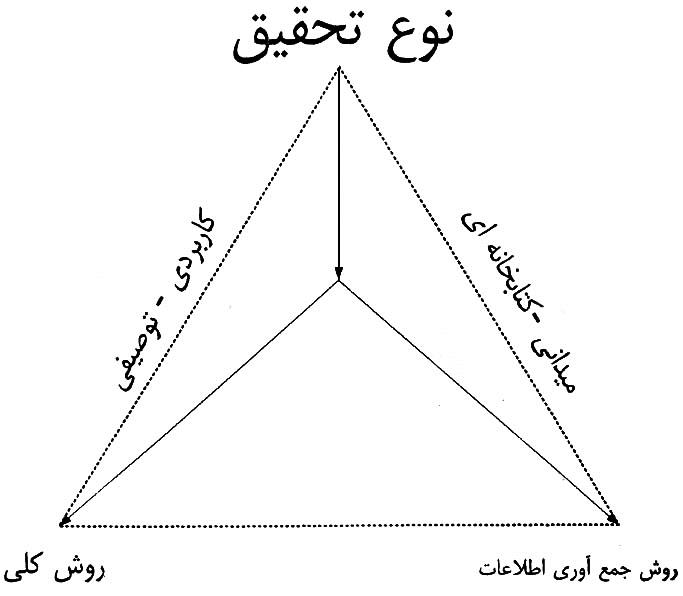
ارزشیابی داده های دست اول، پرداختن به صحت یا اصالت آثار و یا مدارک مربوط، اینکه این آثار به لحاظ اصولی قابل اعتماد بوده و مرتبط می باشند، از جمله اموری است که پی گرفته می شود. در این پژوهش پرسشنامه، مشاهده و ... برای جمع آوری و تحلیل داده ها که بر اساس آنها فرضیه را می توان آزمایش کرد انتخاب شده است.

مبتنی بر فرآیند تحقیق برای تجزیه و تحلیل و تعبیر داده ها، آنها تقسیم بندی و به صورت گروه های فرعی طبقه بنای و سپس تحلیل و ترکیب می شوند، تا به استناد نتایج به دست آمده فرضیه تدوین شده اثبات گردد، طی این فرایند طبقه بندی، استخراج و جدول بندی داده ها از بخش های اساسی تلقی می گردند. برای تعمیم مشاهدات خصایص جامعه از روی ویژگی های نمونه آماری استفاده می شوند، راه کارها نه براساس قطعیت بلکه بر مبنای برآورد احتمالی استوارند.

در محدود مطالعات انجام یافته موارد زیر می باید مورد توجه قرارگیرد:

امکان به کارگیری یک روش واحد ممکن نیست.

تحقیق با استفاده از موضوعات موجود و شرایط جاری، بررسی های کتابخانه ای، استفاده از اطلاعات منابع متعدد در اینترنت و ... تعیین سؤالات چند منظوره و تجزیه و تحلیل آن ها که از نظر فرآیندی می تواند این تئوری به عنوان یک تحقیق توصیفی به شمار آید.



**تصویر (1-1) - الگوی - روش تحقیق**

گامهای اساسی الگوی به کار گرفته شده در ارایه نظریه پژوهش

گام اول: شناخت

گام دوم: برنامه ریزی

گام سوم: اجرای برنامه

گام چهارم: استخراج داده ها و تبدیل آن به اطلاعات

گام پنجم: تجزیه و تحلیل داده ها

گام ششم: یافته ها

گام هفتم: الگوی انجام کار

**1-6- قلمرو تحقیق:**

چون بر مبنای بررسی های انجام یافته تحت عنوان موضوع رساله تلاشی به عمل نیامده است، لذا قلمرو تحقیق جامعه آماری ایران در نظر گرفته شد.

روش پژوهش شامل موارد زیر است:

روش پژوهش:

الف: مراحل تئوریک

ب: مراحل کاربردی عملی

\* از لحاظ وسعت کاربردی از لحاظ نظارت از لحاظ بازدهی

1- کاربردی 1- کتابخانه ای 1- توصیفی

2- میدانی

**1-7- شیوه های بررسی تئوریک و عملی**

1- بررسی تئوریک موضوع رساله، آشنایی کلی از طریق نشریات، کتب، سوابق، پروژه ها و ...

٢ - مصاحبه و مباحثه با صاحب نظران و اندیشمندان

٣ - تهیه مقدمات عملی در جهت موفقیت جامعه آماری

4 - تهیه فرم پرسشنامه و طرح سؤالات مربوط و متناسب با فرضیات مطرح شده، توزیع پرسشنامه و جمع بندی اطلاعات و تجزیه و تحلیل حاصل و ارایه پیشنهادات مؤثر و قابل دسترس

**1-8- متدولوژی**

بررسی برای دست یابی به اطلاعات مورد نیاز پیرامون موضوع پژوهش و روش های متناسب با طراحی نظریه پژوهش به لحاظ وسعت کاربردی (کاربردی) و از لحاظ نظارت (1- کتابخانه ای 2- میدانی) و از لحاظ بازدهی (توصیفی) منطبق با معیارهای اصولی پژوهش انتخاب گردید. با استناد به اسلوب پیش بینی شده و با بررسی تئوریک موضوع تحقیق جهت شناسایی کلی مقوله مدل شناخت مشکلات وصول مالیات و ریشه یابی عوامل مؤثر آن ابعاد اساسی آن مورد نظر قرارگرفت، مطالب مورد لزوم از کنکاش و تأمل در نشریات متعدد و کتب و سوابق و پرونده ها و مقالات ارایه شده توسط استادان و صاحب نظران در کنفرانس ها، همایش ها و ... برداشت و استخراج گردید.

داده ها و اطلاعات لازم جمع آوری، با تلفیق و تطبیق و پالایش و تراکم آنها ضمن تبیین و تحلیل فرضیه ها، زمینه لازم برای نتیجه گیری فراهم، بر مبنای نتایج به دست آمده پیشنهاد و ارایه آن کارهای اجرایی مؤثر و سرانجام نظریه پژوهش تدوین می گردد.

**1-9- کارهای عملیاتی**

- توزیع پرسشنامه بین نمونه آماری

- تلخیص و طبقه بندی و تطبیق اطلاعات

- تجزیه و تحلیل داده ها، پالایش و تجمیع و تفسیر کیفیت اطلاعات

- بررسی احتمال شانسی بودن متغیرها، وجود رابطه معنی دار بین آنها، با استفاده از روش های آماری

- تنظیم جداول خلاصه نتایج آماری

- نتیجه گیری و ارایه پیشنهادات و راه کارهای اجرایی

- تدوین مدل یا الگو (نظریه) پژوهش

**1-10- جامعه آماری**

جهان آماری یا جمعی آماری ایران می باشد.

**1-11- روش نمونه گیری**

- نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده، جامعه آماری موضوع رساله براساس سطوح تحصیلی مختلف طبقه بندی شده است.

**1-12- تعیین حجم نمونه**

دربارۀ تعیین اندازه نمونه روش های متعددی وجود دارد که عمومی ترین آنها یک نسبت عاد ی (اغلب ٥ درصد) از جامعه است.

معمولا مطلوب بودن نمونه های بزرگ در برابر نمونه ها کوچک مسامحه می شود. یک نمونه ایده آل آنقدر بزرگ است، که می تواند هدف دقیق جامعه ای باشد، که محقق می خواهد نظریه را به ان تعمیم دهد و آنقدر کوچک از نظر دست یابی به آزمودنی ها مقرون به صرفه است، بدین ترتیب برای اینکه حجم نمونه به اندازه کانی بزرگ باشد تا برآورد های خوبی از پارامترهای جامعه به دست آید.

با توجه به محدودیت های پروژه:

دسترسی به اعضای نمونه انتخابی به خاطر پراکندگی

زمان لازم برای پُرکردن سؤالات پرسشنامه

زمان لازم برای جمع آوری پرسشنامه

زمان لازم برای تجزیه و تحلیل داده های آماری

هزینه عملیات

خطای جدی

بر اساس این محورها سعی گردید تا حداقل 104 فرم پرسشنامه توزیع، پس از تنظیم پاسخ دهندگان و تکمیل، فرم های مذکور مجددا جمع آوری شود.

**1-13- متغیرهای مستقل و وابسته**

با توجه به اینکه بررسی اثرات برقراری تنبیه و تشویق در افزایش بهره وری و کارایی نیروی انسانی عامل و موجب تحقیق سایر متغیرها می شود، اثرات برقراری تنبیه و تشویق در افزایش بهره وری و کارایی به عنوان متغیر مستقل و سایر متغیرهایی که از این نظریه متأثر می شوند، متغیرهای وابسته می باشند.

\* **پژوهش از لحاظ وسعت کاربردی به سه گروه تقسیم بندی می گردند:**

1- پژوهش محض 2- پژوهش کاربردی 3- پژوهش خدمتی

در این پژوهش ضمن توضیح اهمیت تئوری تلاش می گردد، تا دربارۀ به کارگیری از نتایج پژوهش به صورتی روشن و گویا و با ذکر علت توضیحات لازم ارایه گردد، در نتیجه نظریۀ حاضر یک پژوهش کاربردی می باشد.

**\* پژوهش از نظر نوع نظارت و درجه کنترل به سه گروه تقسیم می شود:**

1- کتابخانه ای 2- میدانی 3- آزمایشگاهی

پژوهش حاضر از لحاظ کلیه متغیرها (پس از آنکه همبستگی آنان مشخص گردید) بنابر اینکه در میدان آزمایش قرار می گیرند پژوهشی میدانی می باشد.

\* از لحاظ بازدهی و نتیجه بخشی نیز پژوهش ها به چهار طبقه تقسیم می گردند:

1- اکتشافی 2- توضیحی 3- پیش بینی 4- تشخیص

هدف این پژوهش بررسی سیستماتیک وضعیت موجود در زمینه موضوع رساله بوده و پژوهشی توصیفی می باشد. جهت بررسی تئوریک موضوع، شناسایی متغیرهای وابسته و ارایه مدل تحقیق؛ کتب، مقالات، سوابق، پرونده های مرتبط مورد مطالعه، بررسی و تأمل قرار گرفت.

\* فرضیه ها و فرضیه اهم بر محور اصول زیر شکل گرفت:

1- فرضیه براساس وهم و خیال و تصورات بنا نشده است و صرفاً بر پایه واقعیت است.

2- فرضیه با واقعیت ها و حقایق و اموری که واقع شده به ثبوت رسیده، نفی مطلق نشده و متناقض با واقعیت های بدیهی نباشد.

3- قبل از فرضیه سازی، مقدمه ای که نشان دهنده انگیزه کنجکاوی نظریه پرداز باشد ارایه گردد و نشان دهد که مشاهده و تعقل موجب برانگیختن این تفکر و ایده و فرضیه شده است.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| باز داده |  | فرآیند |  | داده ها |
| نتیجه پژوهش |  | نظریه پژوهش |  | عوامل مؤثر بر موضوع پژوهش |

4- فروض با اصل رابطه علیت همراه بود. و علت و معلول را در کنار هم قرار می دهد، فرضیه های ین نظریه رابطه تابعیت یک متغیر را با متغیر دیگر بیان می نماید.

یعنی علت وجودی مدل شناخت مشکلات وصول مالیات و ریشه یابی عوامل مؤثر بر آن تحقق اثراتی است که بر متغیرهای وابسته دارد. این علت ها در مرحله بعدی (پس از تحقق اهداف) خود معلول می شوند.

با توجه به محدودیت های زمانی، مکانی و هزینه، جمع آوری اطلاعات و اینکه در مورد موضوع این رساله پژوهشی صورت نگرفته است، با انتخاب قلمرو تحقیق جامعه آماری به انجام مراحل عملی برای کسب موافقت جامعه مذکور و جلب همکاری آن پرداخته شود.

جهت جمع آوری اطلاعات برای تعیین رابطه بین متغیرها و آزمون فروض فرم های پرسشنامه تهیه و در اختیار نمونه های آماری قرار گرفت (نمونه ای در رساله پیوست است)، مرحله بعدی کارهای عملیاتی می باشد.

**1-14- روائی تحقیق و اعتبار پرسشنامه**

\* روائی تحقیق:

جهت اطمینان و اعتبار تحقیق، محقق روائی درونی و بیرونی پژوهش را در نظر داشته است که بدین شرح می باشد:

1- روائی درونی:

الف - تلاش گردید جمع آوری اطلاعات با قضاوت های شخصی و تعصب و جهت گیری خاص اولیه توأم نگردد و موضوع پژوهش بی هیچ قضاوتی بررسی گردد.

ب- یکی از مواردی که بر نتیجه تحقیق اثر می گذارد، اثر رویدادهای تاریخی و تغییرات جسمی و روحی نمونه انتخابی می باشد، برای اینکه این اثرات منفی خنثی گردند، جمع آوری فرمها در فاصله زمانی کوتاه صورت گرفت.

ج- پراکندگی جغرافیایی و انتخاب تصادفی نمونه ها باعث گردید، جمع آوری اطلاعات تا حد زیادی از اعمال نظر و نفوذ گروهی و نفوذ شخصی افراد و محفوظ باشد.

**2- روائی بیرونی:**

الف- با توجه به اهمیت سطح علمی در پاسخ گویی به سئوالات توسط پاسخ دهندگان جامعه آماری از میان سطوح مختلف انتخاب گردیده اند.

ب- نمونه گیری به صورت کاملا تصادفی انجام گرفته است.

ج- برای تعیین حجم نمونه در هر گروه نسبت افراد هر گروه به کل جامعه آماری محاسبه گردید. همان گونه که ذکر شد، در این تحقیق سطح علمی برای پاسخگویی به سؤالات سطح علمی از اهمیت خاصی برخوردار است.

د- انتخاب نمونه کافی به صورت احتمالی (تصادفی) موجب گردید که قابلیت اطمینان تعمیم نتایج به کل جامعه افزایش یابد.

\* روائی فرم پرسشنامه و .........

برای حصول اطمینان از اینکه پاسخ دهندگان با آگاهی به پرسش ها پاسخ داده اند یا خیر؟ پرسشنامه ها در فواصل زمانی معینی توزیع گردید.

**فصل دوم**

**پیشینه و ادبیات پژوهش**

**2-1- تشویق و تنبیه و آثار این در رفتار کارمندان**

از دیرباز تشویق و تنبیه به عنوان دو عامل انگیزاننده و بازدارنده شناخته شده و مورد استفاده قرارگرفته است. در سال های اخیر دانشمندان مدیریت و علوم رفتاری پژوهشهای گسترده ای در این دو زمینه به عمل آورده و نتایج آن را منتشر کرده اند. اکنون این سؤال مطرح است که ماهیت تشویق و تنبیه چیست و هر کدام چه تأثیری در رفتار دارد و در سازمانهای اداری کاربرد این دو عامل چگونه است و مدیران برای بهبود رفتار کارمندان خود به چه نحو از این دو عامل می توانند استفاده کنند؟ آنچه مسلم است پاسخ به این سؤالها مستلزم بررسی علمی تشویق و تنبیه و عواملی است که به عنوان عوامل انگیزاننده فرد در سازمان و عوامل تنبیهی توسط مدیر به کار گرفته می شوند به طور قطع آثار تشویق یا پاداش به حدی زیاد است که هیچ سازمانی بدون استفاده از آن نمی تواند به کارایی مطلوب دست یابد.

تشویق عامل انگیزاننده قوی و مؤثر و نیروی محرکه سازمان است که در اختیار مدیران و سرپرستان قرار دارد. تنبیه به جا و به موقع نیز موجب بازداشتن فرد از کردار و رفتار ناخوشایند و غیر صحیح می شود.[[1]](#footnote-1) لذا تأثیر هر یک از دو عامل فوق و سایر عوامل انگیزاننده و بازدارنده دیگر را در مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم.

**2-2- نظام تشویق و پاداش**

سازمان ها از عوامل و وسایل گوناگونی برای تشویق استفاده می کنند که به طور کلی می توان آنها را به دو دسته تقسیم کرد. یکی عوامل مربوط به ویژگی های شخصی و دیگر عوامل رفتاری، عوامل مربوط به ویژگی های شخصی مربوط به خود فرد و تاریخچه زندگی او می باشد. میزان حقوق یک فرد بستگی به وضع تحصیلی، سابقۀ خدمت قبلی و وضعیت خانوادگی او دارد. بالاترین میزان حقوق یک مؤسسه نیز به فردی پرداخت می شود که مورد نظر رئیس مؤسسه بوده و به عنوان معاون انتخاب شده است. پاداش مربوط به رفتار، از جانب دیگر، به چگونگی انجام دادن کار تعلق می گیرد. در یک سازمان اداری عواملی کم و بیش مانند آنچه گفته شد، عوامل رفتاری به شمار می آید. اغلب کارکنان اداری میل دارند که مبنای افزایش حقوق و مزایای آنان کیفیت کار و عوامل رفتاری باشد نه عوامل شخصی، با وجود این اگر به نظام ارتقا در سازمانهای اداری بنگریم، احراز پستهای بالاتر ارتقا به گروه و مرتبۀ بالاتر، گرفتن پایه و نظایر آن همگی منوط به سابقه خدمت، مدرک تحصیلی و عوامل شخصی است. بدیهی است هر گاه یک نظام ارزشیابی کارایی افراد در سازمان داشته باشد، مدیران می توانند در کنار عوامل و ویژگی های فردی، خصوصیات انجام دادن کار را نیز در ارتقا افراد مؤثر قرار دهند و کارمندان نیز همان طوری که اشاره شد اگر به دقت نظر مدیر اطمینان داشته باشند شیوۀ پاداش رفتاری را بر عوامل شخصی ترجیح می دهند. استفاده نابجا از نظام پاداش رفتاری، عواقبی به بار آورده که مدیران را دچار مشکل تصمیم گیری کرده است. کارگران یک کارخانه که به خاطر کمی کار از طرف کارفرما و گاهی به خاطر کار بیش از حد توسط همکاران خود از کار معاف می شوند، رفتاری می کنند که در نهایت سبب توقف تولید می شود.

کارمندان یک سازمان هنگامی که حس می کنند، نظام پرداخت آن سازمان غیرعادلانه طراحی شده یا اجرا می شود از راه های مختلف سازمان را وادار به استفاده از نظام ارشدیت، پرداخت سنواتی، احتساب سابقه خدمت در سایر سازمان ها و احتساب امتیازات دوره های آموزشی و تحصیلات و تشویق و نظایر آن می کنند که همه جنبۀ پاداش ویژگی های شخصی را دارد نه رفتاری. همان طوری که می دانیم همه مردم دارای نیازهای گوناگونی هستند، کارگر یک کارخانه و کارمند یک اداره نیازهایی دارند که از جمله آنها دستمزد روزانه یا حقوق ماهانه است که بر اساس آن چرخ زندگی خود را به گردش می آورند. همین افراد نیاز به احترام دارند که از راه شناخته شدن کار فردی آنان تأمین می گردد. البته نیازمندی های هر فرد به شکل ها و صورت های گوناگون آشکار می شود و از آن جا که یک سازمان نمی تواند در طرح پرداخت خود نیاز یکایک کارکنان را مورد توجه قرار دهد، باید از طرحی پیروی ک که نیاز اکثریت آنان را برآورده سازد. چنین طرحی طبیعتاً شامل یک سلسله پرداخت های گوناگونی خواهد بود که در مجموع برای کلیه ٩ کارکنان حالت تشویقی داشته باشد. «تا کنون هیچ مؤسسه ای نتوانسته است، نظرات یکایک کارکنان خود را در مورد پرداخت حق الزحمه یا حقوق یا اضافه کار و نظایر آن مورد عمل قرار دهد.»[[2]](#footnote-2) اکثر سازمان ها به ویژه سازمان های دولتی در پرداخت خود آمیخته ای از عوامل فردی و شغلی را مورد توجه قرار می دهند که عبارت از حقوق، مزایا، اضافه کار و کمک های عائله مندی، و نظایر آن است. به طوری که ملاحظه می شود اغلب، حقوق براساس خصوصیات فردی و شغلی که مجموعه تحصیلات، توانایی های شغلی و تخصص های فردی است، تعیین می شود. کمکهای عائله مندی نیز جنبه شخصی دارد، از طرف دیگر مزایا و اضافه کار و پاداش ها و فوق العاده ها و گاه نیز ترفیعات، به کارایی یا عوامل رفتاری شخص مربوط می شود، با وجود این هر گونه پرداختی که از طرف یک مؤسسه صورت می گیرد براساس یک طرح یکایک افراد را جداگانه مورد سنجش قرار دهد و به تناسب وضع شخصی و رفتاری وی به او پرداخت شود. اکنون به جاست به طرح هایی که به تقویت و تشدید جریان کار از طریق رفتاری کمک می کند، نظر افکنیم. یکی از طرح هایی که در بعضی مؤسسات بازرگانی و نیز جایی شبیه مؤسسات پزشکی مورد عمل است. طرح پاره کاری یا کارانه است. براساس این طرح هر فرد نسبت به کاری که انجام می دهد، سود می برد. تعداد بیماران یک پزشک در درمانگاه، تعداد عمل های جراحی، میزان تولید محصول خاصی که از کارخانه و حتی تعداد صفحاتی را که یک ماشین نویس تایپ می کند، می تواند به عنوان معیار برای پرداخت، مورد استفاده قرار گیرد. پاداش برای کارهای برجسته پرداخت میزان درصدی از سود فروش به فروشندگان و نمایندگان یک شرکت، شریک کردن کارکنان در سود یا سهام یک مؤسسه براساس درآمد سالانه از جمله این گونه طرح هاست.

**2-3- نظام تنبیه و اثرات آ ن در رفتار کارکنان**

هنگامی که از تنبیه سخن به میان می آ ید دو مفهوم کلی مورد نظر است یکی نوعی آموزش که هدف آن دست کردن یا بهبود رفتار میباشد و دیگری سرزنش فرد برای جلوگیری از کاری در جهت بهتر ساختن آن.[[3]](#footnote-3)

در تعریف پاداش گفته می شود، «پاداش عبارت از مجموعه یا بخشی از عواملی است که احتمال تکرار یک رفتار پسندیده را افزایش می دهد بنابراین انتظار می رود که تشبیه به منظور کاستن تکرار نوعی رفتار باشد، اما مفهوم تنبیه تا اندازه ای گسترده تر و پیچیده تر از این تعریف است. به نظر روانشناسان یکی از غریزه های آدمی غریزه پرهیز از درد است. ماهیت این غریزۀ با دیگر غریزه ها تفاوت دارد زیرا در این مورد کوشش آدمی برای گریز از چیزی است تا به دست آوردن چیز، براساس این غریزه پاره ای اقدامات تنبیهی در مورد آنان یا حیوان به کار برده می شود که در آن فرد از راه آموزش، نوعی رفتار را انجام می دهد یا از رفتاری خودداری می کند. با وجود این تنبیه در همه موارد بستگی و رابطه مستقیم با درد ندارد. حتی کتک زدن کودک از اثر جسمی آن به مراتب بیشتر است. کودک در جریان رشد به تدریج در می یابد که چیزهایی مانع برآورده شدن نیازهای او می شود یا به تصویری که از خود ساخته است لطمه وارد می آورد، بدین سبب فرد آدمی در هنگام بلوغ نیز بر اساس آموخته های پیشین کوشش می کند تا کاری انجام دهد که مورد رضایت کارفرمای او باشد و از کاری اجتناب کند که سبب بیرون راندن او از کارگاه یا سازمان می شود، بنابراین می توان گمان کرد نیاز فردی برای جلوگیری از عوامل ویژه ای که وی را تهدید می کند موجب می شود که کمتر به رفتاری نامناسب دست بزند. تنبیه همواره مستلزم تغییر رفتار نیست زیرا در پاره ای موارد فرد به سبب تنبیه از گفتن سخنی یا دست زدن به کاری در حضور تنبیه کننده خودداری می کند ولی در جاهای دیگر آن را انجام می دهد. بدین ترتیب در حقیقت موجب می شود که فرد رفتار خود را از تنبیه کننده پنهان نگاه دارد. امروزه روانشناسان معتقدند که تنبیه رفتار ناشایست را به کلی از بین نمی برد بلکه برای از بین بردن رفتار ناشایست معتقدند که تنبیه رفتار ناشایست را به کلی از بین نمی برد بلکه برای از بین بردن رفتار ناشایست محروم شدن از پاداش و امتیاز به مراتب مؤثرتر از تنبیه است. آنچه مسلم است رفتاری که تکرار می شود به طور مرتب پاداش دریافت می دارد. اکنون اگر می خواهیم رفتار ناشایستی را از بین ببریم باید به دنبال پاداشی باشیم که در برابر انجام ندادن کاری داده شود.

بنابراین کار عمدۀ تنبیه سرکوب رفتار است ولی تنبیه الزاماً موجب تغییر یا برطرف کردن جنبه های ناشایست کار نمی شود. اکنون این پرسش به جا می ماند که آیا می توان از راه تنبیه انگیزش پدید آورد یا خیر؟ پاسخ این است که تنبیه به خودی خود عامل انگیزش نیست و بدین سبب برای جلوگیری از هر نوع رفتار ناخوش آیند باید جلو امتیازها و پاداش هایی را که چنین رفتاری پدید می آورد، گرفت. در مورد یک سازمان یا یک مؤسسه صنعتی چنانچه کارمند یا کارگر دریابد که بی توجهی به کار یا مشتری یا ارباب رجوع موجب محرومیت او از امتیازاتی خواهد شد، رفتار خود را رضایت بخش خواهد کرد و بدین سان اهمیت و تأثیر حذف امتیازها و پاداش ها به مراتب بیشتر از اعمال تنبیه خواهد بود. از سوی دیگر، کارمند یا کارگری که در کار خود شایستگی نشان می دهد و وظایف خویش را به نحو رضایت بخش ایفا می کند اگر دریابد که مورد تشویق قرار نمی گیرد هرگز درصدد تقویت رفتار خود برنخواهد آمد و به سبب همین عدم توجه، رفتار شایستۀ خود را از دست خواهد داد. بنابراین جا دارد که مدیران و سرپرستان کارهای نیکو و شایسته کارکنان خود را با تشویق پاداش یا هر عامل دیگری از این نوع، تقویت کنند تا رفتار شایستۀ کارمند ادامه یابد. گاهی ممکن است، مدیر یا سرپرست بخواهد در محیط کار، رفتاری از قبیل سیگار کشیدن یا نظایر آن را محدود کند. ولی در صدد از بین بردن کلی آن نباشد، در چنین مواردی احتمال می رود که با برقراری مقررات تنبیهی رفتار شخص تا حدی سرکوب شود اما نمی توان امیدوار بود که این رفتار در نهان نیز انجام پذیرد، شخص ممکن است دور از سرپرست یا مدیران دست بدان کار بزند. بنابراین تنبیه همیشه با هدف مورد نظر مطابق نیست و در همۀ موارد به نتیجۀ مطلوب نمی رسد.

**2-4- مقررات سازمانی و تنبیه**

همه سازمانها دارای قوانین م مقرراتی هستند و رفتارهای کارکنان باید براساس این قوانین و مقررات (گرفتن مرخصی، زدن کارت ساعت ورود و خروج و نظایر آنها) انجام پذیرد. هر سازمان برای این که قوانین و مقررات پابرجا بماند از روش های گوناگون از جمله تشویق و تنبیه استفاده می کند. البته در سازمان های کوچک قوانین و مقررات غیر رسمی وجود دارد و به همین سبب فرد در موقعیتی به سبب رفتاری تنبیه می شود و در موقعیت دیگر از رفتار او چشم پوشی به عمل می آید، یا شخصی برای یک رفتار مورد تنبیه سخت قرار می گیرد و به شخص دیگری فقط تذکر داده می شود. برای جلوگیری از ناپایداری های رفتاری هر مؤسسه به قوانین و مقرراتی هماهنگ و یکنواخت نیازمند است معمولاً در این مقررات باید اقداماتی که منجر به تشویق و یا تنبیه می شوند، مشخص شود گاهی قوانین و مقررات توسط مراجعی غیر از مدیران یک مؤسسه تدوین و ابلاغ می شوند. برای نمونه مقررات بخش دولتی در همه وزارتخانه ها و سازمانها جاری است و آیین نامه های انضباطی و تخلفات اداری بخشی از این مقررات را تشکیل می دهد، در این نوع مقررات گوناگونی از قبیل توبیخ، انفصال موقت، اخراج از خدمت و نیز کسر حقوق و مزایا پیش بینی شده است.

هرچند قوانین و مقررات انضباطی در همۀ دستگاه ها به نوعی جاری است ولی همیشه امکان استفادۀ به جا از آنها وجود ندارد. کارمندان خاطی اغلب به قوانین و مقررات یکنواخت به علت خشکی و عدم انعطاف خود گرفتاری هایی پدید می آورند. در یک شرکت خصوصی مدیر شرکت در موارد انضباطی می تواند واکنشی متناسب با رفتار فرد خطا کار نشان دهد، در یک مؤسسه بزرگ خصوصی یا مؤسسه دولتی مدیر تسلیم مقرراتی است که خود در نوشتن آن حالتی نداشته است.

کارمندانی را می شناسیم که توبیخ کتبی یا تنبیه های شاید در رفتار آنان مؤثر واقع نمی شود. در حالی که بسیاری از کارکنان بر اثر توبیخ دچار ناراحتی می شوند و حتی گاهی تنبیه ممکن است برای فرد بیش از حد توان و تحمل باشد و در مورد فرد دیگری منصفانه به نظر آید.

همان طور که اشاره شد وجود قوانین و مقررات انضباطی یکنواخت دارای مزایایی است که از هرج و مرج و آشفتگی جلوگیری می کند ولی در مؤسسات کوچک با توجه به نوع کار حدود فعالیت مؤسسه، تعداد کارمند و روابط و کارفرما باید مقررات انضباطی پیش بینی شود و این مقررات هر چند یک بار با توجه به اوضاع و احوال مورد تجدید نظر قرار گیرد.

**2-5- روش های اصلاح رفتار[[4]](#footnote-4)**

روش های متعددی برای اصلاح رفتار کارکنان وجود دارد که مدیران می توانند به کمک آنها نسبت به اصلاح رفتار کارکنان خود اقدام کنند. مهمترین آنها چهار روش است که عبارتند:

1- تقویت مثبت 2- حذف نتایج نامطلوب 3- خاموش سازی رفتار 4- تنبیه

**1- تقویت مثبت:** به نتایجی که تکرار رفتار را به وجود می آورد تقویت مثبت رفتار می گویند. ابتدایی ترین تقویت کننده ها مثل آب و هوا، غذا و ارضاء کننده های نیازهای فیزیولوژیکی هستند، دومین تقویت کننده ها پاداش های مناسب به رفتار مطلوب فرد است که می توان جوایز ارتقای سازمانی و پول را به عنوان نمونه ذکر کرد.

**٢- حذف نتایج نامطلوب:** این حالت هنگامی اتفاق می افتد که فرد خود می آموزد که نتایج نامطلوب را باید حذف کند. مثال روشنی که در این خصوص در جامعه وجود دارد این است که رانندگان همواره سعی می کنند تا با احتیاط زیاد از وقوع هر نوع تصادفی جلوگیری کنند. با بیان دیگر وقوع تصادف را حذف نمایند. در محیط های کاری بسیار دیده شده و اتفاق افتاده که همکاران و سرپرستان سعی دارند از فرد انتقاد کنند و فرد متقابلاً سعی دارد به وسیله تلاش بیشتر انتقادها را حذف نماید.

3- خاموشی رفتار: خاموش سازی و تنبیه برای کاهش رفتار نامطلوب به جای پاداشی دادن به آنها طراحی شده است. خاموشی رفتار انتها و پایان پاداشی های رفتار نامطلوب است، رفتاری که باعث غفلت عمومی، بی توجهی و بی اعتنایی به آن از بین می رود و یا جهت عوضی می کند.

برای مثال معلم اغلب در سر کلاس برای از بین بردن اغتشاش و شلوغی بعضی از دانش آموزان از خاموشی رفتار استفاده می کند و به رفتار نامطلوب شاگردان بی اعتنایی می کند بدون اینکه اخم کند یا لفظی به کار برد بلکه بر عکس کاملاً خود را بی توجه نشان می دهد. خاموشی رفتار در سازمان معمولاً باید برای تخلفات جزیی کارکنان به کار رود.

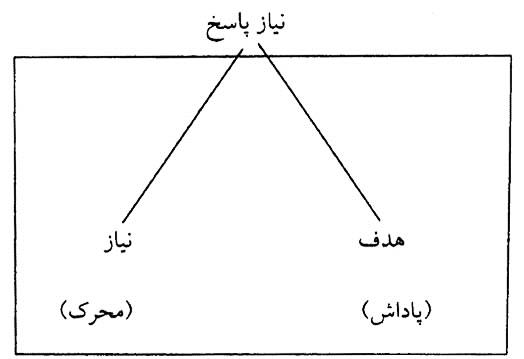
**4- تنبیه:** به وسیله تنبیه، مدیر سعی می کند رفتار ناصحیح کارمند را با فراهم آوردن نتیجۀ منفی در او تصحیح کند. مثلا به وی انتقاد سخت و تند و تیزی می کند، حقوق وی را معلق می سازد، مزایای او را قطع می کند و یا آزادی های فردی را کاهش می دهد. این همه تنبیه هایی هستند که در محیط های کار اتفاق می افتد. اگرچه بیشترین اصلاح رفتار به وسیله انتقادات اخلاقی مورد استفاده قرار می گیرد، ولی ‌«اسکینر» و سایرین بر تقویت مثبت بیشتر از عامل تنبیه برای تغییر در رفتار تاکید می نمایند. تنبیه دائماً به فرد گوشزد می کند چه کاری را نباید بکند وی نمی گوید چگونه باید بود. چه باید انجام داد. به علاوه تنبیه باعث مخالفت و تضاد می شود که همین امر عامل مهمی در پایین آمدن کارایی و بهره وری در کارکنان است. اکثر کارکنان در سازمان ها افراد بالغ هستند و تمایل دارند که مورد تقویت مثبت رفتار و در شرایط مورد لزوم، خاموشی قرار بگیرند تا دارای بیشترین اثربخشی باشند.

**2-6- پاداش و تأثیر آن در رفتار کارکنان**

**2-6-1- پاداش**

ساده ترین مدلهای انگیزشی آن است که روانشناسان غالباً به نام الگوهای محرک و پاسخ از آن نام می برند. در برابر هر پیش آمدی موجود زنده، خواه حیوان و خواه انسان از خود پاسخی می دهد. این پاسخ همراه با پاداشی چون موفقیت، کسب درآمد، رسیدن به هدف و مانند آن یا بدون پاداش باشد، فرآیندی به شکل زیر دارد.

تصویر (2-1) – فرآیند نیاز، پاسخ، پاداش



چنانچه فرآیند کامل باشد، احتمالاً هنگام بروز محرک، موجود زنده بر اساس آنچه قبلاً پیش آمده و رفتار مناسبی که از خود نشان داده است، دوباره عمل می کند یعنی یک بار همان پاسخ را می دهد. معمولاً رفتاری که منجر به پاداش یا رسیدن به هدف شده است زودتر ظاهر می شود. به عبارت دیگر گفته می شود کاری که پاداش به همراه ندارد، مشت بر سندان کوبیدن است که به کار بیهوده اشاره دارد. یکی از سودمندی های پاداش تقویت و تکرار رفتاری است که انجام شده است. پاداش سبب می شود که رفتار قبلی دوباره بروز کند. بدین جهت توجه به مسأله پاداش به عنوان وسیله ای برای انجام دادن کارهای مورد نظر هر سازمان از مدیریت بسیار با اهمیت است.

**2-6-2- پاداش های نقدی و پولی**

یکی از متداول ترین عوامل انگیزش برای انجام دادن کارهای اداری پاداش نقدی است. این نوع پاداش که به صورت پرداخت نقدی مورد استفاده سازمان ها قرار می گیرد، در پیشبرد هدف های سازمان بسیار مؤثر است. عده ای بر این باورند که عوامل پاداش گوناگون می باشند و پاداش نقدی فقط یکی از انوع آن است ولی به نظر بسیاری از دانشمندان روانشناسی، پول مهمترین و مؤثرترین عامل پاداش در جوامع مختلف است. در میان پژوهش های علمی که توسط دانشمندان از جمله «هرزبرگ»[[5]](#footnote-5) به عمل آمده است نیز این موضوع به اثبات رسیده که برای بسیاری از افراد پول مهمترین عامل انگیزاننده به شمار نمی آید، بلکه پول از عواملی است که جلوی نارضایتی از کار را می گیرد یعنی کمبود حقوق و مزایا در یک سازمان سبب نارضایتی می شود، ولی نمی توان به طور قطع گفت که زیادی حقوق و مزایا در یک سازمان سبب نارضایتی شغلی است.[[6]](#footnote-6) آنچه موجب اهمیت پول به عنوان یک عامل مهم انگیزش می شود، این است که پول وسیله ای برای رسیدن به خواسته های گوناگون افراد به شمار می آید. افرادی می توانند با داشتن پول احتیاجات فیزیکی، امنیتی و اجتماعی خود را برآورده سازند. در بسیاری از جوامع پول مظهر شخصیت افراد به شمار می آید. زیرا ثروتمندان در سایۀ پول فراوان نظر دیگران را به خود جلب می کنند. مسأله پرداخت بیشتر در سازمان نیز کاملاً مؤثر است. شخصی که بالاترین دریافتی را در یک سازمان دارد، غالباً بر دیگران احساس برتری می کند. و بدین ترتیب پول ممکن است حتی حس احترام افراد را نیز برآورده سازد و برای آنان منزلت اجتماعی و احترام همراه داشته باشد. در سازمان هایی که نظام ارزشیابی کار افراد به طور شایسته ای برقرار نیست، هر کس که مسؤول کاری باشد و بیشتر پول دریافت کند با اهمیت تر است. بسیار مشاهده می شود که در این نوع سازمان ها افراد زیرک کوشش می کنند که دریافتی خود را بالا برند و از این راه فزون بر سودی که به آنها می رسد، دریافتی خود را معیار اهمیت کار اداری قرار می دهند. در جامع اداری ما نیز کار متصدیان مشاغلی چون مدیران عامل کارخانه ها و شرکت ها، پزشکان، پرستاران، معلمان و کارمندان اداری براساس شغل آنان مورد قضاوت قرار می گیرند. به طور کلی ارزش پول و پاداش های غیر نقدی و پولی در جوامع مختلف متفاوت است ولی در هر صورت اهمیت آن را در انگیزش کارکنان نباید نادیده گرفت.

**2-6-3- پاداش های غیر نقدی**

در هر سازمان پاداش های غیر نقدی و غیر پولی نیز پرداخته می شود. لوحه های تشویق به مناسبت کارهای برجسته، تشویق نامه های کتبی که در پروندۀ کارکنان ثبت می شود، بورس های تحصیلی داخل و خارج از کشور و معرفی کارکنان برجسته در روزنامه و رسانه های گروهی، سفرهای تشویقی، استفاده از تخفیف های ویژه و نظایر آن از جمله پاداش هایی است که جنبه مادی و پولی آن کمتر مورد توجه است. پاره ای مشاغل در نفس خود پاداش به همراه دارند. این مشاغل را می توانیم مشاغلی که طبیعتاً حالت تشویقی دارند بنامیم. بسیاری از کارهای ذوقی م هنری و ورزشی از جمله ا ین مشاغل است که اگر دیگری بخواهد به چنین کاری دست بزند، باید در مقابل آن پول بپردازد. همچنین مشاغلی که مورد نیاز زیاد یا دارای اهمیت ویژه ای برای جامعه باشد، نیز مشاغل تشویق آمیز به شمار می آ ید. در پاره ای موارد در کارهایی که ماهیت تشویق دارد، تعیین مرز میان کار و سرگرمی یا کار و فراغت از کار، دشوار است. پزشکی که صبح در یک سازمان دولتی کار می کند بعد از ظهر هنگام فراغت در مطب خصوصی خود بیماران را می پذیرد یا دانشمند پژوهشگری که در زمان فراغت نیز به کارهای تحقیقی خود سرگرم است، از جمله دارندگان این گونه مشاغل می باشند. به نظر عده ای از دانشمندان روانشناس افرادی که به دنبال خودیابی و تکامل و رشد هستند، اغلب فاصله میان کار و فراغت آنان قابل تشخیص نیست. در جوامع صنعتی و پیشرفته مفهوم کار و فراغت با یکدیگر در آمیخته شده و جدا کردن آنها به گونه ای که در جوامع کشاورزی و ابتدایی میسر است ممکن نمی باشد. با تحقیقاتی که اخیرا به عمل آمده دیده شده است که اهمیت پاداش به ویژه پول با میزان آن بستگی ندارد بلکه ارتباط آن با کاری که به انجام رسیده و موفقیتی که در آن کار به دست آمده است بیشتر قابل ملاحظه است. این موضوع در اصطلاح، نظریه «تعادل پرداخت»[[7]](#footnote-7) خوانده می شود.

هنگامی که یک سرپرست یا مدیر می پرسد چگونه می توانیم کارمندان خود را انگیزش دهم؟ نخستین پاسخ معمولاً به عوامل انگیزش دهنده و پاداش متوجه می شود. مدیران می توانند از راه پاداش دادن یا تقویت فعالیت هایی که از نظر سازمان دارای اهمیت است، در کارکنان ایجاد انگیزش نمایند. نخستین اقدام هر مدیر در این جهت آموزش کارکنان با نشان دادن مواردی است که از نظر فعالیت های سازمانی در خور اهمیت قرار دارند. همچنین مدیران می توانند از شیوه های مختلف نفوذ در کارکنان استفاده کند و پس از آن که تغییر مورد

نظر را در رفتار کارکنان مشاهده کردند به آنان پاداش دهند. این که چگونه به رفتار کارکنان پاداش داده شود مطلبی نیست که به سادگی بیان شود. نخست باید دید چه عوامل تشویقی در اختیار مدیریت قرار دارد. متداول ترین وسیلۀ تشویق سرپرستان و رؤسای قسمت ها و واحدها تشویق کارکنان از طریق تعریف از کار آنان، ستودن آنان و پیشنهاد ترفیع به موقع برای کارکنان است. در مرحله بعد پاداش هایی از قبیل فوق العاده اضافه کار برای پاره ای کارمندان جنبه تشویقی و پاداشی دارد هر چند که این فوق العاده مستلزم انجام دادن کار اضافی است، برای برخی دیگر در حکم تنبیه به شمار می آید، مانند مادری که بچه کوچک دارد یا کارمندی که به علت اضافه کار از وسیله رفت و آمد اداره باز می ماند و محل زندگی او در حاشیه شهر است که بدون این وسیله باید زمان زیادی را صرف آمد و رفت کند و هزینه گزافی را بپردازد. این نمونه ها نشان می دهد که قاعده و قانون مشخصی برای تشویق و ایجاد انگیزش در کارکنان وجود ندارد. هر مدیر یا سرپرست باید به نوع پاداش و عوامل تشویقی که سرپرست یک واحد باید در زمینه انتخاب پاداش از حس نوآوری و واقع بینی در کنار یکدیگر استفاده کند، آنچه مسلم است هیچ مدیری یا سرپرستی نباید به امید یک نظام پاداش آرمانی باشد بلکه هر مدیر متناسب با وضع خود باید روشی را برای تشویق و وادار کردن کارمندان به کار بگیرد. ا ین روش نیاز به شناسایی عوامل تشویقی موجود در سازمان و استفاده به جا از آن دارد. لذا شناخت مدیران از نیازهای کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد و یکی از مهارتهای ارزندۀ مدیریت شناخت نیازهای کارکنان سازمان می باشد همان طور که قبلاً نیز گفته شد فهرست گسترده ای از انواع پاداش و تشویق را می توان برشمرد که در تشکیلات سازمانی که گاه به صورت آشکار چون پرداخت نقدی، مزایای جنبی و ترفیع و ارتقا و زمانی چون تشویق، اعطای اختیار در تصمیم گیری و احساس موفقیت در انجام دادن کار و شایستگی از آن استفاده می شود. این پاداش های گوناگون را می توان در طول دو بعد اساسی درونی، بیرونی و سراسری و فردی طبقه بندی کرد.

**2-6-4- پاداش های درونی**

آنهایی هستند که فرد در نتیجه ادای وظیفه ای آنها را برای خود فراهم می سازد (مانند احساس موفقیت در کار).

**2-6-5- پاداش های بیرونی**

پاداش های بیرونی آنهایی هستند که از سوی دیگران برای فرد فراهم می شود. بیشتر کاری که درباره مفهوم انگیزش درونی انجام گرفته در کارهای «دیسی»[[8]](#footnote-8) و نظریه ارزشیابی شناختی او دیده می شود. به طور خلاصه این نظریه استدلال می کند که سطح کوشش فرد در یک وظیفه، بیشتر به وسیله طبیعت پاداش هایی که برای موفقیت آمیز بودن آن وظیفه در دسترس است تعیین می شود. دو فرآیند که توسط آن پاداش ها برانگیزش درونی نفوذ می کند، می توان شناخت. نخست، اندیشه جایگاه سبیت تصوری فرد درونی است، یعنی افراد احساس می کنند که موفقیت در ایفای وظیفه زیر کنترل آنان است در چنین اوضاعی آنان به خاطر پاداش های درونی مشغول فعالیت می شوند. از سوی دیگر، هنگامی که افراد برای رفتار وظیفه ای پاداش های بیرونی دریافت می دارند، تصور می کنند که جایگاه سبیت در بیرون است و تنها هنگامی به چنان فعالیت هایی می پردازند که پاداش های بیرونی را در بر داشته است. نکته مهم در این جا آن است که بنا بر نظر «دیسی» فراهم ساختن پاداش های خارجی برای یک وظیفه راضی کننده از نوع داخلی سبب جا به جایی جایگاه سبیت از درونی به بیرونی خواهد شد. با تعبیر این نتایج در پیوند با نظریه های انگیزش کاری، به نظر می رسد روشن است که آثار انگیزش داخلی و انگیزش خارجی جمع پذیر نیستند. هنگامی که پاداش های بیرونی از قبیل پول به یقین بتوانند رفتار را انگیزش دهند به نظر می رسد که به بهای انگیزش داخلی نیز چنین کنند. در نتیجه نظام های پرداخت وابسته و مشروط به نظر نمی رسند که قابل مقایسه با نظام های مدیریت مشارکتی باشند. دوم، پاداش ها همچنین می توانند در انگیزش درونی از طریق تغییراتی در احساسهای شایستگی و خود مختاری تأثیر کنند. پاداش های پیامدهایی که افراد را درباره شایستگی و خود - تصمیم گیری آن مطمئن می سازد، انگیزش درونی آنها را برای انجام دادن کار افزایش می دهد. به هر صورت، پاداشی یا پیامدهایی که افراد را قانع سازد که شایسته یا خود - مختار نیستند انگیزش درونی را کاهش می دهد.

«گوزو»[[9]](#footnote-9) به نکته ای بسیار عالی اشاره می کند که هر پاداش خاصی مناسبت های چند گانه دارد (از خود پدید آمده یا نه، آنی یا تأخیری، به مدت دراز یا کوتاه و جز آن). بنابراین در نظر داشتن این موضوع مهم است که انوع گوناگونی از پاداش در داخل دو دسته بندی وسیع بیرونی و درونی قرارگرفته اند . به عنوان یک نمونه از میان بسیاری می توان ارائه کرد ملاحظه کنید در حالی که یک دست زدن به پشت از سوی مدیر یا سرپرست و یک ارتقا به مقام بالاتر همراه با افزایش چشمگیر حقوق هر دو پاداش بیرونی هستند. آثار آنها در عملکرد فرد ممکن است کاملاً با هم فرق داشته باشد. بعد اساسی دیگری که می توان از آن برای طبقه بندی انوع پاداش در تشکیلات سازمان استفاده کرد تفاوتی است ک از سوی «کتز»[[10]](#footnote-10) بر آن تاکید نهاده شده است و آن پاداش های سراسری و همگانی در برابر تشویق و پاداشی انفرادی است. تفاوت این دو در این است که پاداش های سراسری آنهایی هستند که از جانب سازمان برای هر فرد در یک طبقه وسیع از کارکنان فراهم شده اند.

نمونه این پاداش ها مزایایی جنبی است مثل بیمه درمان که در کسی در سازمان تنها با کارمند بودن از آن استفاده می کند یا تسهیلات نهار خوری که برای هر کدام از مدیران بالای سطح معینی فراهم است. پاداش های فردی، از سوی دیگر، برای افراد خاصی، نه همه افراد، در یک طبقه فراهم شده است مثل پاداش ها و افزایش های شایستگی. اگر دو بعد داخلی و خارجی و همگانی و انفرادی را با هم جمع کنیم راه مناسبی برای نمونه پاداش خواهیم داشت که در جدول «نمونه های پاداش» نشان داده شده است.

**جدول (2-1) - جدول نمونه های پاداش**

|  |  |
| --- | --- |
| سراسری | انفرادی |
| نمونه:  مزایای بیمه  نمونه:  افتخار به بخشی از یک سازمان پیروزمند بودن | نمونه:  افزایش شایستگی به طور وسیع  نمونه:  احساس خود شکوفایی |

یک نوع خاص پاداش اغلب برای یک وظیفه بسیار اثربخش است، اما برای وظیفه ای دیگر بسیار نامؤثر. سازمان ها به دلایل بسیاری پاداش و تشویق را فراهم می سازند، همان گونه که می توان دید تشویق ها و پاداش ها در سازمان ها و از سوی سازمانها می تواند دو دسته وسیع از رفتارها را بالقوه برانگیزد که عبارت اند از مشارکت در سازمان و عملکرد در سازمان نخستین دسته که مشارکت است خود می تواند به عضویت و حضور تقسیم شود. «عضویت» عبارت از عمل پیوستن به سازمان و تصمیم به باقی ماندن در آن است که سازمان ها به روشنی نیاز به توجه به هر دو جنبه دارند. بدین سان آنها کوشش فراوانی به کار می برند که آن گونه نظام های تشویقی را طراحی کنند که در درجه نخست افراد را تشویق به عضویت در سازمان کنند و همچنین در آنان میل به ماندن در سازمان را به عنوان جزیی از آن شدیداً تقویت نماید.

دسته بزرگ دیگری از رفتارها که نظام های تشویقی برای آسان سازی آن طراحی می شود مربوط به عملکرد شغلی است و به دو دسته فرعی متفاوت از هم تقسیم می شوند که عبارت اند از «معمولی» یا عملکرد شغلی قابل انتظار و آنچه «رفتار فوق نقش» نامیده می شود. نوع اول به عملکردی گفته می شود که حداقل استاندارد مورد انتظاری را که سازمان برای یک فرد در شغل خاصی تعیین کرده است، برآورده می سازد. هر گاه این استاندارد عمل شد، سازمان ملاحظه خواهد کرد که سهم کارمند در یک قرارداد روانی دو طرفه ادا شده و در نتیجه کارمند شغل کافی در برابر سطح پرداخت مورد توافق مبادله کرده است. معمولاً سازمان برای به دست آوردن یک سطح معین شغلی توجه قابل ملاحظه ای در طرح ریزی و اجرای نظام های پرداخت پولی به خرج می دهد. فرض بر این است که اگر یک نظام پرداخت به طریقی طراحی شود که از نظر مقدار و توزیع مبالغ پرداخت منصفانه و عادلانه به نظر برسد می توان امیدوار بود که بیشتر افراد سازمان اگر به گونه برجسته وظایف خود را انجام ندهند دست کم به اندازه کافی در انجام دادن آن کوشا باشند. از سوی دیگر رفتار فوق نقش «بالاتر و بیشتر» از آنچه به طور معمول در قرارداد روانی (از سوی سازمان) انتظار می رود، انجام می گیرد. این رفتار است که با طیب خاطر و ابتکار و به صورتی تازه ظاهر می شود. نمونه های بسیاری می توان ارائه داد، مانند کارمندی که بیش از اندازه وقت صرف می کند که یک مشتری را آرام کند یا مدیری که داوطلبانه بعد از وقت می ماند تا یک مشکل ویژه تولید را حل کند. نکته اساسی این است که بیشتر سازمان ها، در صورتی که حداقل کار معمولی و عادی قابل قبول را از کارکنان خود دریافت کنند احتمالاً نمی توانند وظایف خود را خوب انجام دهند.

بنابراین لازم است که سازمان ها راه هایی را پیدا کنند که دست کم تعدادی از کارکنان آنها رفتارهای «فوق نقش» داشته باشند به ویژه در نوعی وضعیت های معین چون بحران هایی که سازمان های خاصی با آن روبرو می شوند. مسأله از دید سازمان این است که پاداش هایی که در پدید آوردن عملکرد شغلی عادی مؤثرند (مانند پاره ای از پاداش های همگانی) ممکن است در انگیزش رفتار «فوق نقش» خیلی مفید نباشند. بدین سبب تا آنجا که چنین رفتارهای فوتی العاده ای مورد نیاز است، سازمان باید تلاش چشمگیری در طراحی و به کار بستن نظام های تشویقی به ویژه به گونه ای که شامل پاداش های بیرونی و درونی افراد شود، به خرج داد. بهترین نظام های طراحی شد. پاداش و تشویق ممکن است در پدید آمدن نتایج مورد نظر به سبب نحوه اجرا به انحراف و بیراهه کشیده شود. در طراحی نظام های تشویق و پاداش و اجرای آن چند نکته اساسی را باید مد نظر داشت. یک نکته مهم در به کار بستن نظام های تشویقی و شاید اساسی ترین همه نکات مربوط به ارزشیابی و برآورد عملکرد شغلی است.

اگر بنا باشد که پاداش ها به گونه ای توزیع شود که اثر مثبتی بر انگیزش فرد برای مشارکت و انجام دادن کار داشته باشد، قطعا لازم است که وسایل مؤثری برای ارزشیابی کمی و کیفی عملکرد در اختیار سازمان قرار گیرد.

دومین نکته قابل پرسش این است که آیا به واقع پاداش ها با عملکرد بستگی دارند. چگونه؟ در حالی که در نخستین نظر ممکن است بدیهی به نظر برسد که پاداش ها باید مستقیماً به تناسب با تفاوت در عملکرد توزیع شوند، دلایل زیادی هست که سازمانها چنین نمی کنند. یکی از دلایل آن مشکل ارزشیابی دقیق عملکرد است. دلیل دیگر، در برگیرندۀ این احتمال است که پاداش دادن به نوع خاصی از عملکرد نظریات را از سایر جنبه های مطلوب عملکرد دور خواهد کرد. علاوه بر این، احتمال آن هست که پاداش دادن به افراد یا گروه های معینی برای عملکرد بالا اثر منفی در سایر افراد و گروه ها بگذارد. همچین، بسیاری از سازمان ها برآنند که پاداش ها را مستقیماً به عملکرد ارتباط دهند ولی در واقع این رابطه از سوی کسانی که پاداش ها را دریافت می کنند، دیده نمی شود و آن را باور ندارند. البته این امر تأثیر انگیزش نظام پاداش را کاهش می دهد. در این جا پیام حاوی سه نکته است.

1- نخست آن که برپایی یک نظام تشویقی که پیوند نزدیکی میان انوع پاداش و عملکرد برقرار کند، کار ساده ای نیست.

2- از دیدگاه سازمانی ممکن است همیشه چنین پیوندی مطلوب نباشد.

3- حتی هنگامی که سازمان ها بخواهد و بتوانند چنین رابطه نزدیکی میان پاداش ها و انوع ویژه ای از عملکرد رفتار کاری کارکنان پدید آورند، چنین پیوندی ممکن است به درستی از سوی دریافت کنندگان پاداش درک نشود. موضوع دیگری که در به کار بستن نظام های تشویقی وجود دارد، این پرسش است که این نظام ها در یک سازمان خاص تا چه اندازه با شیوۀ مدیریتی که مشخص کننده آن سازمان است ارتباط دارند. نظریه های سازمان اغلب میان دو طبقۀ گسترده، شیوه های مدیریت را از هم جدا می سازد که عبارت اند از شیوه باز مشارکتی در برابر شیوۀ بیشتر سنتی آمرانه. (البته بسیاری از سازمانها آمیخته ای از این هر دو شیوه را به کار می برند). تا جایی که یک مؤسسه خاص مطابق با یکی از این شیوه ها اداره می شود اگر نظام تشویقی خود را به گونه ای اجرا کند که با آن شیوه خاص مدیریت ناسازگار باشد به احتمال زیاد چنین نظام تشویقی اثربخشی نخواهد داشت. برای نمونه، یک نظام ارزشیابی مشارکتی که تصمیم گیری درباره توزیع پاداش با نگرش مشارکتی بسیار بالایی توأم شود، به احتمال زیاد در سازمانی که با سلسله مراتب سازمانی گسترده و به سبکی آمرانه اداره می شود به خوبی قابل اجرا نیست. همین گونه، کوشش در جهت داشتن یک نظام خشک، تنها مبتنی بر سنجشهای عملکرد کمی و عینی شاید در سازمانی که به شیوه های باز و مشارکت جویانه اداره خود مباهی و مفتخر است، هیچ گاه آثار مثبتی به بار نیاورد.

نکتۀ کاربردی مهمی که در این جا لازم است مورد پرسش قرار گیرد آن است که آیا باید دربارۀ جنبه های گوناگون پرداخت های پولی برای جبران خدمت به گونه ای نسبتاً آشکار عمل کرد یا مجرمانه؟ این موضوع به ویژه در بخش های مدیریتی سازمان مشکل حادی است، زیرا در این بخش ها برای تقریباً یک کار مساوی در سطوح نسبتاً مشابه سازمان پرداخت های مختلف به افراد صورت می گیرد. سازمان ها از نظر این که اطلاعات فراهم شده تا چه اندازه آشکار است به طور چشمگیری با یکدیگر تفاوت دارند. برخی از آنها اطلاعات گسترده ای درباره این که میزان پرداخت بر چه پایه ای تهیه می شود، فراهم می سازند؟ ولی درباره مقدار

آن اطلاعات زیادی در دسترس نیست. تعداد کمی از سازمان ها (سازمان هایی که در بخش عمومی قرار دارند) معمولاً اطلاعات آشکاری هم درباره روش تصمیم گیری در پرداخت و هم دربارۀ مقدار آن فراهم می سازند. بنابراین مشکل در بسیاری از سازمان ها به ویژه در بخش خصوصی آشکار یا محرمانه بودن نیست، بلکه بحث بر سر درجه آشکاری است.

**مهمترین اهدافی که می توان برای نظام های تشویقی برشمرد عبارت اند از:**

1- جذب و نگهداری

2- انگیزش

3- کمک به فرهنگ و اقلیم سازمان ها

4- تقویت و توجیه ساخت سازمانی

5- هزینه که می باید دائما با در نظر گرفتن سازمان های رقیب پایین بیاید.[[11]](#footnote-11)

**2-7- تناسب نظام پاداش**

در جدول «تجربه های عملی نظام پاداش متناسب» کوشش شده است که تعریفی از گروه های همخوان نظام پاداش بیان شود. در این جا نشان داده می شود، چگونه دو فلسفه مختلف مدیریت، دو نوع کاملاً متفاوت اعمال نظام پاداش را طلب می کند. دو فلسفۀ مدیریتی که در این جدول ترسیم شده یکی سبک مدیریت مبتنی بر دیوان سالاری سنتی و دیگری استراتژی نظام پاداش نیاز به آن دارد که در این دو مورد عملا متفاوت باشد. عملیات نظام پاداش الگوهای بوروکراتیک سنتی گرایش به محرمانه بودن بیشتر از بالا به پایین آمدن و تمایل به سوی پدید آوردن نظم در رفتار دارند. نمونه های مشارکت جویانه مشوق پیشرفت فردی، باز بودن شرکت دادن کارکنان در تصمیم های مربوط به تخصیص نظام پاداش و سرانجام نوآوری بیشتر و تعهد نسبت به سازمان می شوند.

جدول (2-2) - جدول تجربه های عملی نظام پاداش متناسب

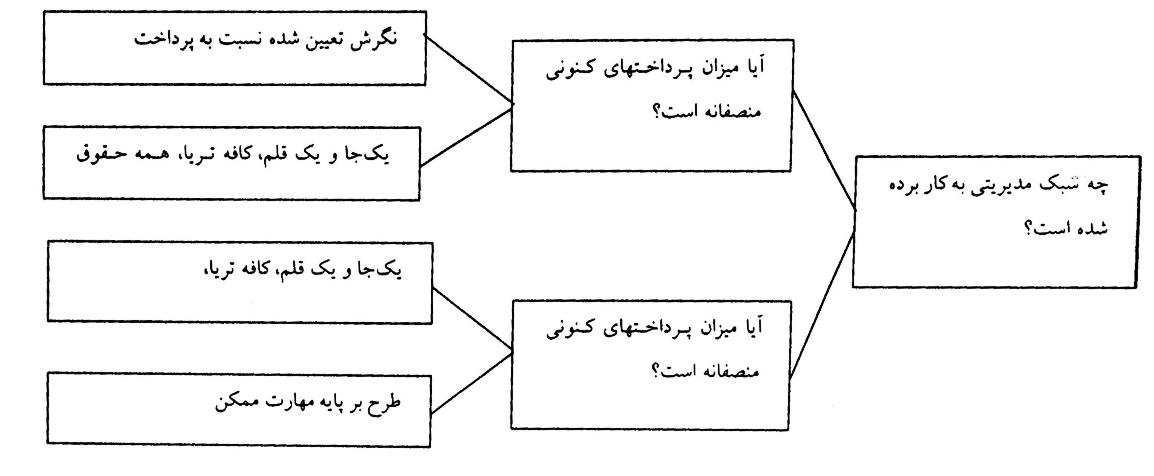
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نظام پاداش | نظریه | مشارکت با نظریه |
| مزایای جانبی | بر حسب سطح سازمان متغیر است | انتخابی – یکسان برای همه گروه ها |
| ترفیع رتبه و مقام | همۀ تصمیم ها از سوی مدیریت عالی گرفته می شود | روش باز رسیدن به پست برای همۀ مشاغل شرکت همۀ گروه های همسان در فرآیند یک تصمیم |
| حق مقام – مزایای شغل | در بسیاری موارد به دقت بیرونی پایه موقعیت شغلی اختصاص می یابد | جایزه در کار نیست، تأکید کم بر سطح سازمانی |
| پرداخت | ساعتی و حقوق | همۀ حقوق |
| نوع سیستم | بر مبنای کار انجام شده | بر مبنای مهارت ها: به حد کافی بالا برای فراهم کردن تأمین و جذب داوطلبان |
| نرخ مبنا | به حد کافی بالا برای جذب داوطلبان |  |
| طرح انگیزش | نرخ قطعه ای (کارمزدی) | پاداش گروهی و سراسری سازمان، افزایش مبلغ کلی و یک کاسه |
| خط مشی ارتباطات | بخش بسیار محدود اطلاعات | نرخ های فردی، داده های بررسی حقوق، همۀ اطلاعات دیگر آشکار و غیر محرمانه |
| جایگاه تصمیم گیری | مدیریت عالی | نزدیک به جایگاه شخصی که پرداخت به وی باید تعیین شود |

اهمیت سازگاری تنها منحصر به نظام پاداش در یک سازمان نیست. نظام پاداش نیاز به تناسب با سایر اجزای سازمان دارد تا در مجموع نظام مدیریت منابع انسانی سازگاری به وجود آید. این موضوع به مفهوم آن است که نظام های پاداش به سازگار شدن و تناسب با چیز هایی چون چگونگی طراحی شغل ها، سبک رهبری سرپرستان و انوع راهنما و رشته های شغلی قابل دسترسی در سازمان از جمله بسیاری عوامل لازم است نیاز دارد. در صورتی که چنین تناسبی وجود نداشته باشد، سازمان آکنده از تعارض ها خواهد شد و تا حدودی عملیات نظام پاداش توسط عملیاتی که در سایر زمینه ها انجام می شود، بالقوه از بین خواهد رفت. با ذکر تنها یک نمونه، یک سازمان می تواند نظام ارزشیابی عملکرد بسیار پیشرفته ای دراختیار داشته باشد ولی با نبود مشاغلی که خوب طراحی شده و اثربخش باشند، رفتار سرپرستی آن بی تأثیر خواهد بود. ارزشیابی عملکرد مستلزم رفتار سرپرستی و شایسته و متقابل میان افراد و شغل هایی است که بتوان آنها را خوب اندازه گیری کرد. از جمله پاداش های انگیزش، افزایش حقوق مبالغ یک جا و در اوایل سال به کارکنان می باشد.

**2-8- برنامه های مزایای انتخابی ویژه[[12]](#footnote-12)**

در نمودار «قابلیت کاربرد و ...» نشان داده شده است که چگونه شیوۀ مدیریت و انعطاف و عدالت بر کارایی چهار نوع نظام پرداخت مؤثر است. فرض می شود که کوشش به عمل می آید که از پرداخت به عنوان یک عامل انگیزش استفاده می شود و بنابراین یک ارتباط عینی میان پرداخت و عملکرد مورد نظر و مطلوب است. اصولا نظر بر این است که بیشتر تجارب تازه متعلق به سازمان هایی امت که به سبک مدیریت مشارکتی عمل می کنند در بیشتر موارد این تجربه ها پس از آن که یک شیوه مدیریت مشارکتی، کاربرد پیدا کرده اند، اما چند سازمان تجربه های خود را با استفاده از تغییراتی در ادارۀ حقوق و دستمزد به عنوان راهی در جهت حرکت سازمان به سوی یک شیوه مدیریت بیشتر مشارکتی به دست آورده اند. تغییرات نظام پرداخت به عنوان یک اهرم مهم تغییر در یک برنامه تغییر وسیع تر مورد استفاده قرار گرفته است.

نمودار (2-1) - قابلیت کاربرد و نگرش ها و روش های تازه در اداره حقوق و دستمزد[[13]](#footnote-13)



هم چنین واضح است که بیشتر این روش های تجربی تنها هنگامی عملی است که یک ساختار پرداخت اساسی خوب در جای خود باشد. همه طرح های حقوق و برنامه های مزایا به شیوه کافه تریایی جایگزین یک نظام حقوق اساسا خوب که حقوق ها را منصفانه برقرار کند نمی شوند. به هر حال آنها اغلب هنگامی می توانند منتهی به سودمندی های مهمی شوند که یک طرح حقوق اساساً خوب در کار و به جای خود باشد. در این خصوص «قانون اثر» ثورندایک و اسکینر حاکی از این است، رفتاری که نتایج مثبتی را به دنبال داشته باشد، مجدداً تکرار خواهد شد، ولی رفتاری که نتایج منفی و یا بدون اثر را موجب شود، تکرار نخواهد شد.

اگر چه در مورد نحوه اعمال تشویق و تنبیه اختلاف نظرات زیادی وجود دارد و بعضی از محققین طرفدار عدم تشویق به جای تنبیه هستند و تأکید زیاده روی استفاده از پاداش مثبت یا تشویق دارند. باید دانست که تشویق و تنبیه از جمله عوامل مهمی است که در ایفای وظایف شغلی کارکنان تأثیر به سزایی دارد. کسانی که تجربه کار در سازمان ها را داشته اند، می دانند غالب افراد از برخورد یکسان به افرادی که از جهات زیادی از جمله میزان عملکرد متفاوت هستند، گله مند می باشند. غالباً اظهار می دارند که «در سازمان ما، بین دوغ و دوشاب تفاوتی نیست» و شاید هم اوضاع بر وفق مراد کسانی است که کار کمتر می کنند ولی واجد خصوصیات دیگری که به کار مربوط نمی شود، می باشند. بنابراین چرا باید کار بیشتری انجام داد و یا «مگر کسی وظایف خود را به نحو احسن انجام می دهد که من چنین کنم؟ و «یا» بارها برای انجام دادن کار بهتر از جان خود مایه گذاشتم، ولی حتی یک تشویق خشک و خالی و یا یک تشکر هم از من نکردند «البته بر حسب مثل معروف که هر کس تنها به پیش قاضی رود، راضی بر می گردد، عبارت فوق و یا مشابه آنها می تواند از حق به جانبی کارکنان و یا عدم اطلاعات صحیح آنان و غیره متأثر باشد، ولی در کل حاوی این پیام است که تشویق در مقابل انجام دادن کار بیشتر و تنبیه یا حداقل عدم تشویق در مقابل کار کمتر از لوازم کار در سازمان است. البته این نکته فقط در مورد کارگران و کارمندان، بلکه در مورد مدیران و مسؤولین نیز صادق است. آنچه در جامعه ما چندان معمول نیست – در بعضی از ارادات که در موقعیت های مختلف مخصوصاً در آخر سال بودجه اختصاصی پاداش را به جای تشویق کارکنانی که واقعاً استحقاق دریافت پاداشی مادی را دارند بین تعداد زیادی کارکنان تقسیم می کنند جوهر تشویقی پاداش را از بین می برند و آن را از محتوای خود خالی می کنند. خلاصه این که اگر قرار باشد پاداش به عنوان مشوقی در مقابل عملکرد بهتر و بیشتر به کار رود و اثر مثبتی داشته باشد، باید در بین کارکنان تبعیض قایل شد، اما تبعیضی که متنی بر کمیت و کیفیت عملکرد افراد است و برای این که مدیران و مسؤولین ادارات به جای تشویق همه کارکنان، افراد واجد تشویق را پاداش دهند، باید از طرف مقامات مسؤول در مورد خود آنان نیز چنین روشی اعمال شود.[[14]](#footnote-14) برای این که در خصوص انگیزش افراد پرکار به طریق صحیحی اعمال نظر گردد از طرح های انگیزشی که در خصوص حقوق و مزایا که ارتباط مستقیمی با بهره وری و کارایی دارد، باد استفاده نمود.

**2-9- طرح های انگیزشی حقوق و مزایا و ارتباط آن با بهره وری و کارایی**

مدیرانی که به دنبال بهبود کیفیت هستند نیز اغلب ارزش طرح های تشویقی نوآور مانند طرح مشارکت درآمد را می دانند. جوهره و فشرده کیفیت بهتر در یک سازمان عبارت از رساندن اطلاعات سریع به کارکنان است. آنان باید اطلاعات دقیق را دریافت کنند و آن را بر پایه واقعیت ها پردازش نمایند و بی درنگ نسبت به اصطلاح کار خود اقدام کنند.[[15]](#footnote-15) اندیشه این که سنجش مستقیم پیشرفت کار پایه بخشی از پرداخت باشد بسیار با این فلسفه هماهنگ است. اگر هر ایستگاه کاری یک نقطه کنترل باشد پس اطلاعات باید به هر ایستگاه برسد، و اندیشه اندازه گیری مستقیم پیشرفت قابل انجام است. به طور خلاصه می توان سیاست آینده را مبتنی بر نظام های مشارکتی دانست، که در آن به بهره وری و کیفیت کار همسان توجه می شود. دادن مسؤولیت بیشتر به رده های پایین و رده های میانی، اصلاح قوانین و مقررات، تشکیلات افقی و گروه های ویژه موقت، رساندن اطلاعات تازه تر به کارکنان و مشارکت بیشتر اعضای یک خانواده در کار از جمله استراتژیهای مدیریت پیشرفته برای بالا بردن سطح زندگی، افزایش بهره وری و بهبود کارآیی است. پرداخت حقوق و مزایای متناسب به کارکنان و پیوند دادن پرداخت ها با بهره وری و کارایی بدون شک افق آینده را بهبود می بخشد، هر چند بنا بر نظر اکثر صاحب نظران و متخصصان مدیریت و علوم رفتاری، هنگامی عوامل انگیزشی در پرداخت مؤثر است و به بهره وری و کارایی بیشتر می انجامد که کارکنان از سطح حقوق و دستمزدی که برای زندگی آنان متناسب و معنی دار باشد، برخوردار گردند و گرنه نمی توان انتظار داشت که چنین طرح هایی به نتایج بسیار مثبتی برسند. باید توجه داشت که طرح های انگیزشی مکمل و یاری دهنده نظام های مدیریت است نه همه آن. برای نمونه در پاره ای از سازمان ها که از طرح های تشویقی که در ضمن رفاه کارکنان را نیز در بر دارد استفاده می شود می توان موارد زیر را به اختصار برشمرد.

1- طرح های درمان و استفاده از امکانات بیمارستانی

2- بیمه

3- حقوق دوران بیماری

4- مهد کودک

5- غذای ارزان قیمت

6- خرید کالا با بهای ارزانتر

7- کمک مسکن

8- کمک های تحصیلی

9- کمک های ورزشی

10- کمک های عائله مندی

11- وام های ضروری

12- طرح مشارکت کارکنان در سود[[16]](#footnote-16)

**2-10- رابطه پاداش و عملکرد**

ارائه پاداش و افزایش آن باید با افزایش و بهبود عملکرد، ارتباط داشته باشد. افزایش حقوق به صورت گروه و پایه در ادارات بر این فرض استوار است که کارمند با کسب تجربه بیشتر، بهتر و بیشتر کار خواهد کرد، ولی در این ارتباط روشن نیست زیرا که میزان کار مطلوب در سالهای مختلف و یا با اخذ گروه و پایه بیشتر، روشن نیست بنابراین انگیزه مؤثری نمی باشد. پس تنها این رابطه باید مشخص شود بلکه از نظر زمانی هم نباید تأخیر قابل توجهی رخ دهد، هر قدر زودتر، بهتر، زیرا که این ارتباط پاداشی و عملکرد را به صورت چشمگیری نشان خواهد داد.[[17]](#footnote-17)

**2-11- بهره وری و ارزشیابی عملکرد**

بهبود بهره وری همه سازمانها مربوط می شود، به ویژه در مواردی که میزان رشد بهره وری نسبتاً اندک است.

اگرچه بهره وری در اکثر سازمان ها تابعی است از منابع تکنولوژیکی، سرمایه ای و انسانی، اما بسیاری از سازمان ها در پی آن نیستند که از طریق بهسازی عملکرد کارکنان خود بهره وری را افزایش دهند. رابطه کارکنان را بهره وری می توان سنجید و ارزیابی کرد. دستاوردهای سنجش پذیری همچون کیفیت و کمیت عملکرد و غیبت کارکنانی همگی بر بهره وری تأثیر جدی می گذارند. ‌«عملکرد شغلی» مستخدم نشان می دهد که او تا چه اندازه اداره کار خود را بر محور بهره وری به طور رضایت بخش انجام می دهد، در صورت غیبت بهره وری نشان می دهد که آیا وی برای انجام دادن وظایف خود در محل کار حاضر می شود یا خیر. اگرچه ممکن است هر دوی آنها معیارهای شغلی با اهمیتی باشند، ولی اغلب جداگانه مورد بحث فرار می گیرند. عملکرد شغلی را بیشتر با ویژگی های مرتبط با شغل (مانند میزان همکاری و ابتکار) رفتار (مانند انجام دادن وظایف روزمره)، یا دستاوردها (مانند مقدار بازدهی) اندازه می گیرند. این واقعیت که عملکرد شغلی و غیبت می توانند تأثیری مهم در بهبود بهره وری داشته باشند هنوز اهمیت خود را در سازمان ها از دست نداده است.

ارزشیابی عملکرد اهمیتی استراتژیکی نیز دارد، زیرا اگر برگۀ ارزشیابی بهره وری گونه ای اثر[[18]](#footnote-18) بخش طرح ریزی شده باشد بهره وری به منزله قرارداد بین سازمان و مستخدم عمل می کند.

عملکرد شغلی و غیبت می توانند تأثیری مهم در بهره وری داشته باشند هنوز اهمیت خود را در سازمان ها از دست نداده است.

ارزشیابی عملکرد اهمیتی استراتژیکی نیز دارد، زیرا اگر برگۀ ارزشیابی به گونه ای اثربخش طرح ریزی شده باشد به منزله قرارداد بین سازمان و مستخدم عمل می کند. این قرارداد به مثابه نظام ارزشیابی و نظارت است و باعث می شود که ارزشیابی عملکرد بهتر بتواند به چند مقصود خدمت کند.

1- **پرورش مدیران**: ارزشیابی عملکرد با شناسایی افراد و آماده سازی آنها برای پذیرش مسؤولیت های بیشتر چهارچوبی را برای پرورش آتی آنان فراهم می آورد.

2- اندازه گیری عملکرد: ارزش نسبی هر فرد را برای سازمان معین می کند و بهره وری ارزیابی دستاوردهای فردی کمک می کند.

3- بهسازی عملکرد: تقویت عملکرد موفقیت آمیز مستمر را میسر می سازد و بهره وری افراد کمک می کند تا ضعف های خود را بشناسد و اصلاح کند که در نهایت بهره وری اثربخشی و بهره وری بیشتر منجر می شود.

**٣- جبران خدمت:** بهره وری تعیین میزان پرداخت متناسب با عملکرد و حقوق و پاداش منصفانه برپایه شایستگی یا نتایج کار کمک می کند.

**5- شناسایی نیروهای بالقوه:** کسانی را که می توانند نامزد ترفیعات آتی باشند می شناسند.

**6- ایجاد بازخورد:** آنچه را بر پایه سطوح عملکرد واقعی از مستخدمان انتظار داریم معین میکند.

**7- برنامه ریزی نیروی انسانی:** استعدادهای مدیریت را ممیزی می کند تا ذخیره موجود منابع انسانی را در برنامه های جایگزینی ارزیابی کند.

**8- پیروی از قانون:** اعتبار تصمیم های استخدامی را که پایه اطلاعات مبتنی بر عملکرد گرفته شده اند تثبیت می کند. هم چنین، بهره وری مدیران کمک می کند تا بتوانند از تصمیم هایی که در زمینۀ تنزل درجه، انتقال یا اخراج گرفته اند دفاع کنند.

**9- بهبود ارتباطات:** چهارچوبی را برای گفت و گوی فرادست و فرودست فراهم می آورد و درک هدف های شخصی و فعالیت حرفه ای را بهبود می بخشد.

**10- شناساندن شغل بهره وری سرپرست:** سرپرست را وادار می کند مشاغل را بهتر بشناسد و از آنچه زیر دستانش باید انجام دهند آگاه شود.

ارزشیابی عملکرد در عین حال می تواند ابزاری باشد برای موضوع پژوهش. مقاصد یاد شده در بالا را می توان در دو مقوله کلی خلاصه کرد: مقاصد ارزشیابی و مقاصد پرورشی. مقاصد مربوط به ارزشیابی به بهره وری تصمیم گیری درباره پرداخت، ترفیع، تنزل درجه، تعلیق و انفصال منجر می شود. اما مقاصد مربوط بهره وری پرورشی، بازخورد مدیریت و رشد حرفه ای، برنامه ریزی نیروی انسانی، بهسازی عملکرد، ارتباطات و بهسازی دانش شغلی سرپرستان را در بر می گیرد.

**2-12- ارزیابی عملکرد افراد**

چیزی که تشویق و تنبیه و اقدامات دیگر بر آن مبتنی است عبارت است از ارزیابی، عملکرد می باشد. ارزیابی عملکرد در واقع کنترل و نظارت بر نتایج کار افراد به جای کنترل بر ساعات کار و یا کنترل مختصات انسانی آنان است. چیزی که در بسیاری از مدیریت های سنتی معمولی است کنترل دقیق ساعات ورود و خروج کارکنان، میزان مرخصی آنان و روابط انسانی کارکنان با یکدیگر در ضمن کار می باشد، در حالی که نتیجه حضور فیزیکی آنان در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد. در جریان ارزیابی باید نکات زیر مورد توجه قرارگیرد.

- کارکنان تا چه حدی به وظایف خود عمل کرده اند؟

- به اشکالات و موانع مربوط واقف هستند یا نه ؟

- چه اقدامی در جهت رفع مشکلات کار و یا اصلاح جریان کار انجام داده اند؟

- چه پیشنهادی برای بهبود عملکرد خود دارند؟

در صورت وجود ارزیابی عملکرد افراد در سازمان، نه تنها به تدریج خود فرمانی و خود ارزشیابی در کارکنان رشد خواهد کرد، بلکه نکته اتکای خوبی برای تشویق، ارتقا، تغییر شغل، بهبود و اصلاح جریان کار و رفع موانع مربوط به دست خواهد آمد. ‌«اسکینر» در زمینه انگیزش تحقیقاتی را انجام داده و در این باره الگوی نیک سازی رفتار را معرفی نموده است. بر طبق این الگو اعتقاد دارد که نیک سازی رفتار بر این تفکر استوار است که رفتارهای فرد به پیامدهای آن وابسته است از این رو با دست کاری در پی آمدها می توان بر بسیاری از رفتارهای فرد نظارت کرد. این الگو از درون نظریه یادگیری پرورده شده است در حالی که نظریه های شناختی استدلال می کنند که نیازهای درونی به رفتار می انجامد، نیک سازی رفتار می گوید پس آمدهای بیرونی می توانند عامل های تعیین کننده رفتار می باشند. جدایی های بین این دو روش فراوان است و عبارت های کلیدی را در این زمینه معرفی می کند که در نیک سازی رفتار به کار برده می شوند، مثل شرطی کردن مؤثر، تقویت مثبت و منفی و شکل دادن رفتار و کیفر و خاموشی و زمان بندی تقویت.

**2-13- رفتار سازمانی و ارزیابی کارکرد**

ارزیابی کارکرد نظام پاداش ها نقش کلیدی دارد. ارزیابی کارکرد در حقیقت فراگرد ارزشیابی از کار کارکنان است. چنانکه در شکل زیر نشان داده شده است، ارزیابی کارکرد ضرورت دارد تا بتوان:

1- منابع را در یک پیرامون پویا تخصیص داد،

2- کارکنان را پاداش بخشید،

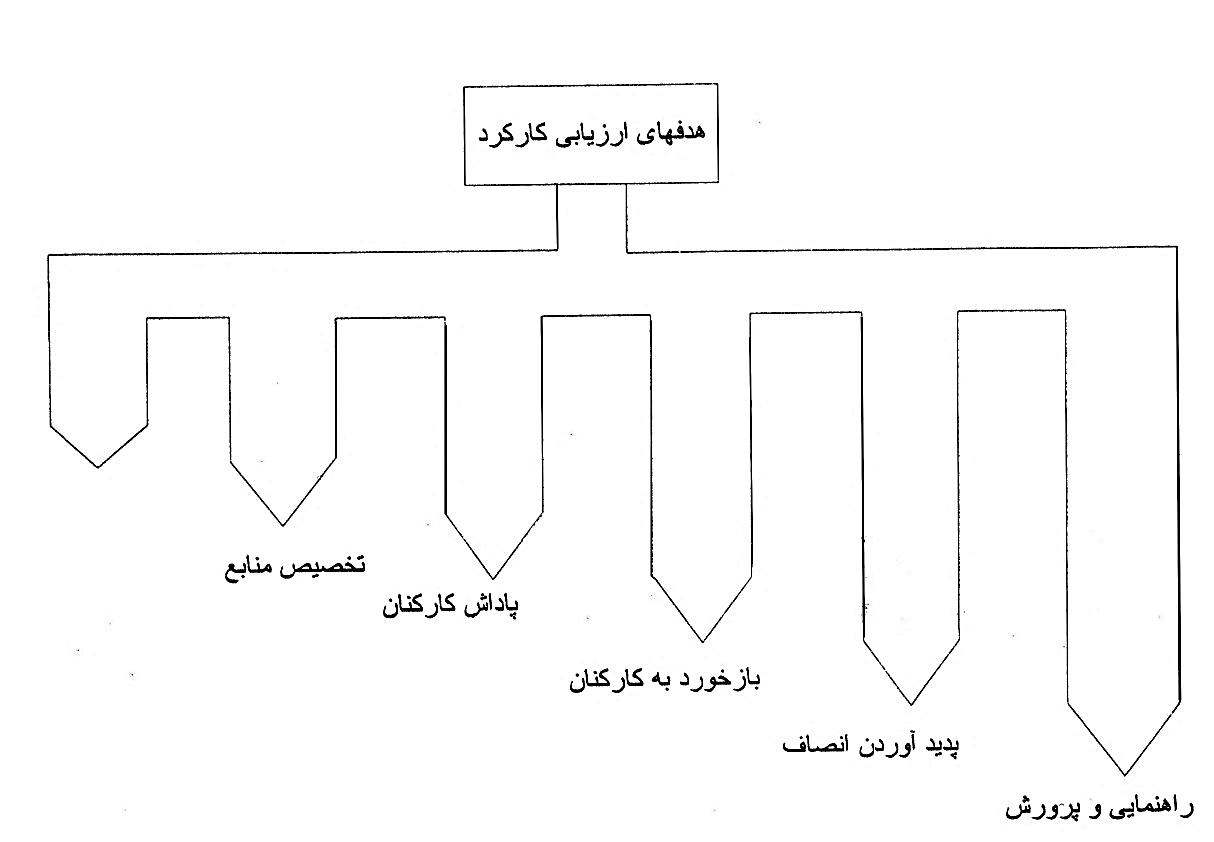
3- کارکنان را از نتیجه کارشان آگاه ساخت،

4- با گروه های درون سازمان پپوندهای عادلانه بر پا کرد،

5- از مقررات پیروی کرد،

از این رو، نظام های ارزیابی برای مدیریت درست و پرورش کارکنان ضرورت دارد.

تصویر (2-2) – هدفهای ارزیابی کارکرد



همان گونه که قبلاً اشاره گردید معیارهای پیروی از قانون های فراهم آوردن امکان برابر استخدامی قسمت و دقیق است. مدیریت برای سازگاری با این قانون ها باید نظام های ارزیابی خود را با دقت طراحی کند و به کار بندد.

**معیارهای لازم برای اطمینان یافتن از امکان برابر استخدام در ارزیابی کارکرد**

نظام ارزیابی از کارکرد کارکنان:

- یک ضرورت سازمانی است.

- بر معیارهای عینی و روشن استوار است.

- بر تحلیل شغلی دقیق استوار است.

- تنها از معیارهای مربوط به شغل استفاده می کند.

- درستی و اعتبار آنها با بررسی های بسنده تأیید شده است.

- از سوی کارشناسان آموزش دیده و با تجربه به کار گرفته می شود .

- به گونه عینی در سراسر سازمان به اجرا در می آید.

- همان گونه که قانون مقرر می دارد، از تبعیض برکنار است.

**2-14- فلسفه ارزیابی**

در یک نسل پیش، برنامه های ارزیابی بر ویژگی ها، کاستی ها، توانایی های کارکنان تأکید می کردند، ولی فلسفۀ ارزیابی امروزین بر کارکرد کنونی و هدف های آیندۀ کارکنان پا می فشارد. فلسفۀ امروزین نیز مشارکت کارکنان را در تعیین هدف ها به صورت متقابل به یاری سرپرست سفارشی می کند. لذا نشانه های نمایان فلسفه ارزیابی امروزین چنین است:

1- سوگیری برای کارکرد

2- تمرکز روی هدف ها و آماج ها

3- تعیین هدف ها با رایزنی متقابل میان سرپرست و کارمند فلسفه ای که در پس روش تعیین هدف ها به صورت متقابل جای دارد، این است که مردم برای رسیدن به هدف هایی که در تعیین آنها شرکت داشته اند، کوشش سخت تر اعمال خواهند کرد.

فرض آن است که مردم می خواهند برخی از نیازهای خود را از راه پرداختن به کار برآورند و آنان زمانی می توانند به این مقصود برسند که مدیریت برای آنان پیرامونی پشتیبان فراهم آورد. در میان آرزوهای آنان می توان به زمینه هایی این چنین اشاره کرد: کاری پر ارج انجام دهند، در کوشش گروهی شرکت جویند، در تعیین هدف گروه دخالت نمایند، در پاداش های کار گروه شریک باشند، و رشد شخصی خود را دنبال کنند. تعیین هدف ها به صورت متقابل به دست یابی به این نیازها یاری می دهد. برای نمونه کارکنانی که در تعیین هدف ارزیابی از کارکرد شرکت می جویند، کارکردی بهتر از دیگران دارند. همان گونه که از سخن عامیانه بر می آید «اگر شما بدانید به کجا می خواهید بروید، به احتمال زیاد به آن جا خواهید رفت».

**2-15- روش های ارزشیابی عملکرد**

چهار روش اساسی برای ارزشیابی عملکرد وجود دارد:

**الف- استانداردهای مقایسه ای:** روش های مقایسه ای متعددی در اختیار داریم که در همه آنها یک فرد با فرد دیگر مقایسه می شود، چند نمونه آن عبارت است از:

1- رتبه بندی مستقیم 2- رتبه بندی متناوب 3- مقایسه زوجی 4- توزیع اجباری

**ب- استانداردهای مطلق (کمی و کیفی):** در شیوه مقایسه ای ارزشیابی عملکرد، سرپرست ناگزیر است هر فرد را در مقایسه با افراد دیگر و غالباً بر پایه فقط یک جنبه کلی ارزیابی کند. اما روش استاندارد مطلق به سرپرست اجازه می دهد تا عملکرد هر یک از کارکنان را به طور مستقل و معمولاً بر مبنای چندین جنبه سنجید. نمونه هایی از این روش عبارت اند از:

1- گزارش مشروح 2- رویدادهای حساس 3- فهرست راهنما (چک لیست) 4- انتخاب اجباری

**ج- روش های کمی:** افزون بر این فنون کیفی شیوه های کمی دیگری نیز وجود دارد. در فنون کمی ارزیاب به جای این که فقط مشخص کند که آیا ارزیابی شونده ویژگی یا رفتار خاصی را دارد یا خیر، باید مقیاس های عددی معینی را برای نشان دادن درجه ویژگی یا رفتار مزبور در نظر بگیرد. سه روش زیر ارزیابی را می توان در زمره فنون کمی برشمرد:

1- مقیاس درجه بندی نمودار (شیوه سنتی) 2- مقیاس ارزیابی مبتنی بر رفتار 3- مقیاس مشاهده رفتار

**د- روش های مبتنی بر هدف:** این روش ها برای مشاغل مدیران به کار می آیند و عمده ترین آنها عبارت است از: 1- ارزشیابی بر مبنای هدف ها 2- روش استانداردهای کار

**و- روش ارزشیابی شاخص مستقیم:** تفاوت این روش با روش های دیگر اساساً در چگونگی سنجش عملکرد است.

روش های قبلی، جز روش مبتنی بر هدف، متکی به ارزشیابی هایی هستند که فرادست از فرودست به عمل می آورد. از این رو، ذهنیت تا اندازه ای بر آنها حاکم است. اما در روش شاخص مستقیم، عملکرد کارکنان بر پایه معیارهای عینی و غیر شخصی همچون میزان بهره وری، غیبت ها و جا به جایی ها ارزیابی می شود.

**2-16- معیارهای ارزیابی**

اگرچه ارزشیابی عملکرد در بردارندۀ مجموعه ای از فرآیندها و رویه های فراوان است، ولی این نظام غالباً حول خود روش به کار گرفته شده می چرخد. از این رو، باید در مورد ارزیابی روش های موجود دقت کافی مبذول شود تا سازمان بتواند بهترین روشی را که با مقاصدش هماهنگی دارد به کار گیرد. معیارهای ارزیابی برای تصمیم گیری و تعیین بهترین روش ارزشیابی همواره باید پرسید ‌«بهترین برای چه؟» یعنی این که روش ارزشیابی باید به چه هدفی نایل شود یا این که قرار است چه عملکردی را اندازه گیری کند؟ مقاصد ارزشیابی عملکرد عموماً ارزیابی و پرورش است، اما یک روش ارزشیابی اثربخش باید رها از خطا، معتبر، اعتماد پذیر و پاسخگوی هزینه باشد و مقایسه میان کارکنان و واحدهای سازمان را میسر کند. کدام روش بهتر است؟ اطلاعات پژوهشی در مورد این پرسش محدود است، اما این ضرورت را که نخست باید هدف ها و انتظارات سازمان را از ارزشیابی کارکنان مشخص کرد تأیید می کند. بنابراین هر یک از روش ها را می توان بر پایه معیارهای زیر ارزیابی کرد:

**1- پرورش:** برانگیختن کارکنان به کار بهتر، ایجاد بازخورد و کمک به برنامه ریز منابع انسانی و بالنده کردن

**٢- ارزیابی:** تصمیمات مرتبط با ترفیع، اخراج، تعلیق، حقوق و دستمزد و جا به جایی (انتقال) و در نتیجه امکان مقایسه میان کارکنان و بخش های سازمان.

**3- اقتصادی:** هزینه های ناشی از تهیه، تدوین، اجرا و به کارگیری روش.

**4- دوری از خطا:** اثر هاله ای، ارفاق و گرایش به حد وسط و میزان رسایی و پایایی.

**5- روابط بین افراد:** مقدار اطلاعات معتبری که به عنوان مصاحبه ارزشیابی کمک می کند و سرپرستان می توانند آن را گردآوری کنند. ارزیابی روش های ارزشیابی با توجه به هر یک از معیارهای بالا در نمودار زیر نشان داده شده است.

جدول (2-3) - ارزیابی روش های ارزشیابی

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| رویکرد نسبی | رویکرد مطلق | رویکرد مبتنی بر هدف ها | شاخص های مستقیم |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| معیارهای ارزشیابی | رتبه بندی مستقیم | توزیع اجباری | رویدادهای حساس | فهرست راهنمای توزیع شده | انتخاب اجباری | درجه بندی نمودار (سنتی) | مقیاس رفتاری | مشاهده رفتار | مبتنی بر هدف | استانداردهای کار | بازدهی | غیبت |
| پرورشی[[19]](#footnote-19) | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| اداره (پرسنلی)[[20]](#footnote-20) | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| اقتصادی[[21]](#footnote-21) | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| دوری از خطا[[22]](#footnote-22) | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| روابط بین افراد[[23]](#footnote-23) | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 |  | 2 |

**2-17- رابطه نظام تشویق و تنبیه با نظام ارزیابی عملکرد**

همان طور که قبلا نیز گفته شد به واسطه ایجاد یک نظام ارزیابی عملکرد صحیح می توان نظام تشویق و تنبیه مؤثر و به جا را ایجاد نمود در غیر این صورت هیچ کدام از تشویق ها و تنبیهات پایه و اساسی ندارد و ممکن است به بیراهه رود و منحرف شود و چه بسا کارمندی که مستحق تشویق می باشد به واسطه عدم وجود نظام صحیح ارزیابی عملکرد مورد تنبیه واقع شود و یا برعکس چون در خلال ارزشیابی سرپرستان همواره اطلاعاتی را به کار می گیرد که بر محور رفتارها و هدف های ویژه استوار هستند. اطلاعاتی که بر خصیصه های ویژگی های شخصی متمرکز هستند احتمالاً حالت تدافعی بیشتری را بر می انگیزد، زیرا ذهنی تر هستند و تصویری را که کارکنان از خودشان دارند مخاطب قرار می دهند. سرپرستان می توانند با گزینش و کاربرد فرمهای ارزشیابی مناسب، بازخوردهای عملکردی مشخص را تسهیل کنند. به ویژه اگر سرپرستان بخواهند اطلاعات عملکرد را دربارۀ رفتار به کار گیرند، روش رویدادهای حساس یا روش مشاهده رفتار، اثربخش خواهد بود و در عین حال اطلاعات مرتبط با هدفها به یاری روش های مدیریت مبتنی بر هدف و استانداردهای کار به گونۀ اثربخش تر به دست می آید کاربری این فرمهای ارزشیابی هدایت و کنترل آنچه را افراد باید انجام دهند و نیز چگونگی انجام دادن آن را برای سرپرستان میسر می سازد.

**2-18- رابطه نظام تشویق و تنبیه و شخصیت و انتظارات کارکنان**

برای ایجاد تغییر در رفتار کارکنان در جهت بهبود عملکرد آنان از عوامل مختلفی می توان بهره جست همانطورکه می دانیم مشکل ترین ایجاد تغییر، تغییر در نیروی انسانی و عملکرد رفتار فرد می باشد که بسیار سخت این تغییر صورت می پذیرد و تدریجی لذا برای ایجاد تغییر در رفتار کارکنان ابتدا می باید در نگرش های آنان تغییر ایجاد نمود و به واسطه تغییر در نگرش افراد می توان انتظار تغییر در رفتار آنان را داشت. روابط عالی در موسسات نیز مبتنی بر چهار بعد اخلاقی است که می شود به آنها عنوان پایه های استوار اخلاقی داد و نگرش افراد را بر این اساس تغییر داد که شامل موارد زیر است:[[24]](#footnote-24)

1- راست گویی Trothed Ingrock

2- وفای به عهد و قول Promise Keeping

3- رفتار خوب با دیگران بر اساس حق و عدالت Fairly Treating Others

4- احترام به افراد Empowerment process

هم چنین برای شکل دادن به رفتار می توان به چهار طریق زیر عمل نمود.[[25]](#footnote-25)

1- تقویت رفتارهای مثبت 2- تقویت رفتارهای منفی 3- منسوخ کردن رفتار 3- تنبیه

تقویت رفتار آن است که پاسخ خوشایندی در پی داشته باشد، برای مثال، رئیسی که کارمندش را به سبب کار عالی مورد تقدیر قرار می دهد، حال اگر پاسخ رفتار رئیس قطع یا حذف تقدیر باشد، آن را تقویت منفی می نامند. اگر استاد از دانشجویان چیزی بپرسد، دانشجویی که پاسخ آن را نمی داند ناگهان به سراغ جزوه برود و شروع به ورق زدن و مطالعه آن کند، این عمل را تقویت منفی می نامند. زیرا آن دانشجو آموخته است که ورق زدن جزوه به مفهوم این است که استاد از وی سؤال نکند.

**2-19- نگرش[[26]](#footnote-26)**

نیازها، علایق و انگیزه های انسان در قالب نگرش یعنی اعتقادات و احساسات وی معنی دار می شود. نگرش انسان دارای عناصر شناختی و عاطفی است که جزء شناختی آن مبین اعتقادات و باورهاست و جزء عاطفی آن بیانگر تمایلات و احساسات فردی می باشد. نگرش انسان از طریق تأثیر و تعامل اجتماعی، گروهی، خانوادگی و تجارب کارهای قبلی وی ایجاد می شود، بنابراین فرآیند طولانی را طی می کند. ارتباط نگرش آنان با عملکرد او نه رابطه مستقیمی است و نه رابطه علت و معلولی، بلکه موجبات آمادگی انسان برای پاسخ و با رفتار مشخص را فراهم می آورد که میزان این آمادگی نیز بر حسب اهمیت نگرش در نزد فرد و در مشخص بودن نگرش ابعادی هستند که در تعیین آمادگی انسان برای پاسخ تعیین کننده می باشند و به همین دلیل هر قدر نگرش انسان برای وی اهمیت بیشتری پیدا کند و از شدت عکس العمل های عاطفی بیشتر، عمومیت بیشتر و مشخص بودن بیشتری برخوردار باشد، احتمال زیادی دارد که رفتار با اعتقادات و نگرش افراد سازگاری بیشتری داشته باشد.

**2-20- شخصیت**

این که غالباً در محاورات و مباحثات دوستانه در مورد انسان به شخصیت هر کس اشاره می شود و اظهار می دارند «بستگی به شخصیت فرد دارد که چه عکس العملی از خود بروز دهد» حق دارند، زیرا که شخصیت هر کس تا حدود زیادی با رفتار او ارتباط نزدیکی دارد. البته این ارتباط چنین نیست که بتوان افراد را به گروه های تنبل و فعالی، امین یا خائن، خوب یا بد، کم کار یا پرکار و ... تقسیم کرد و یا این که آنان را در داخل چارچوب ساده شده ای که عملاً مورد نظر خیلی ها می باشد (تئوری مک گریگور) قرار داد بلکه تفاوت افراد در ارتباط با عوامل روانی، سیستم عقیدتی و انگیزشی آنان طوری است که درجاتی از تقسیم بندی های دوگانه معمول در مورد همه صادق است. روند اخیر در تحقیق تئوری بیانگر این است که شخصیت انسان پویا و قابل انعطاف می باشد و تحت تأثیر حوادث مختلف در محیط اجتماعی و فرهنگی تغییر پیدا می کند و عدم تغییر شخصیت نیز به دلیل ثبات و بقای تأثیر تجارب دوران کودکی بلکه به واسطه همخوانی محرکات محیطی و انتظارات دیگران می باشد. این تغییر و پویایی گرچه در مورد همه متفاوت است، معهذا مسیر و جهت عمومی

آن و نیز عواملی که از دوران کودکی تا بزرگسالی تغییر می کند، قابل توضیح و بررسی است (تئوری رشد نیافتگی و رشد یافتگی آرجریس) به طور خلاصه در ارتباط با عامل فرد، می توان گفت کارمندی کار و وظایف خود را بهتر و بیشتر و حتی بدون وجود سرپرستی نزدیک انجام خواهد داد که این کار از ویژگی های زیر برخوردار می باشد.

1- در رفع نیاز او با توجه به تنوع و اولویت آنها مفید افتد.

2- مورد علاقه و دلخواه وی باشد و با آرزوها، امیال و اهداف او همخوانی پیدا کند.

3- نتایج حاصل از کار در ارتباط با میزان تلاش و فعالیت وی در مقایسه با دیگران رضایت شغلی او را فراهم آورد.

4- با مختصات شخصیت وی سازگاری داشته باشد.

5- موافق و مطابق عقاید و افکار و باورهای او بوده باشد.

واضح است که موارد فوق هرچه بیشتر در مورد افراد صادق باشد، موجب وجدان کار بیشتر آنان خواهد بود.

**2-21- انتظارات**

انتظارات عبارت اند از ادراکات شخص از رفتار مناسب برای نقش یا مقام خود او با ادراکات شخص از نقش های دیگران در داخل سازمان. به عبارت دیگر، انتظارات یک فرد برای وی تعریف می کنند که تحت شرایط گوناگون در کار خاصی خود چه باید بکند و دیگران، فرادستان هم قطاران و زیردستان وی در رابطه با مقام او چگونه رفتار کنند. وقتی می گوییم یک شخص انتظارات مشترک با شخص دیگر دارد به این معنی است که هر یک از این افراد نقش خود و نقش دیگری را به درستی درک می کند و می پذیرد. برای این که انتظارات سازگار و موافق باشند، لازم است که هدف ها و مقاصد مشترکی در میان باشند. با این که دو فرد چون نقش آنها مستلزم سبک های رفتاری متفاوت است ممکن است شخصیت های متفاوت داشته باشند ولی برای اثربخشی یک سازمان ضروری است که آنها هدف ها و مقاصد سازمانی را به عنوان هدف های خود بپذیرند. وظیفه یک رهبر در تشخیص محیط هنگامی بسیار پیچیده است که متوجه شویم که او نقطه اتکایی است که همه متغیرهای محیطی دیگر، چنانچه شکل صفحه بعد نشان می دهد، بر حول آن کنش متقابل دارند. همه این متغیرها، به تعبیری، از حیث انتظارات نقش با او ارتباط برقرار می سازند.

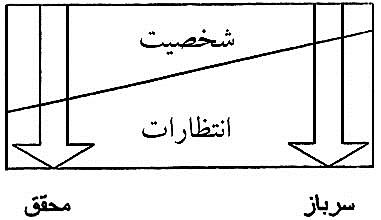
**2-22- شخصیت و انتظارات**

به زعم «جیکوب و گنزلز‌« رفتار یک فرد در یک سازمان نتیجه تأثیر متقابل شخصیت و انتظارات است برخی

مقام های نقش ها، عمدتاً به وسیله انتظارات پی ریزی و ساخته می شوند، یعنی به فردی که آن مقام یا نقش را اشغال می کند فرصت بسیار اندکی می دهند که شخصیت فردی خود را در آن نقش ظاهر سازد.

مثلاً می توان گفت رفتار یک سرباز در ارتش تقریباً به طور کامل با انتظارات نقش تطبیق می کند. در آن جا رفتار متکبرانه و خلاف قاعده به ندرت قابل تحمل است. در مشاغل را هوار یا روتین که وظایف مشخص و ساخت محکمی دارد و بر مفروضات تئوری درباره طبیعت انسان مبتنی هستند، رفتاری که از یک شخصی انتظار می رود از قبل مقادیر و تعیین شده است. در مقابل، برخی مقام های نقش ها انتظارات رسمی اندکی دارند و در این نقش ها به فرد فرصت و آزادی عمل بیشتری برای ابراز شخصیت داده می شود. مثلاً رفتار یک محقق شیمی

عمدتاً از شخصیت او ناشی می شود و ابتکار و خلاقیت وی تشجیح می گردد. به نظر می رسد که فرد هم چنان که به مشاغل پر مسؤولیت تری دست می یاد، اهمیت شخصیت بیشتر می شود و انتظارات سست تر و کم اهمیت تر می شوند. تفاوت میان این مقام یا نقش بر حسب شخصیت و انتظارات در شکل زیر نشان داده شده است

**تصویر (2-3) - شخصیت و انتظارات در رابطه با دو نقش متفاوت** 

ضمن این که آمیزه این دو (شخصیت و انتظارات) از شغلی به شغلی تغییر می کند، رفتار در یک سازمان تابع کنش متقابل شخصیت و انتظارات باقی می ماند و ترکیبی از وظیفه مداری و روابط گرایی را ایجاب می کند.

**2-23- شخصیت سالم در سازمان**

از دیدگاه نامداران روانشناسی هر فردی که مایل است به حداکثر ظرفیت بالقوه خود برای سلامت روانی و بالیدگی برسد، باید بداند در پرورش کلام یکی از ابعاد شخصیت خویش و در کدام جهت یا جهات خود شکوفایی خویشتن بکوشد لذا پاسخگویی به این سؤال ابتدا نظرات بعضی از نامداران روانشناسی را در زمینه سلامت روانی و شخصیت سالم ارائه می دهیم.

**2-23-1- نظریه انسان بالغ با الگوی پیشنهادی در آلپورت G.W.Allport**

به نظر آلپورت شخصیت سالم یا انسان بالغ دارای مشخصات زیر است:

1- با اندیشه های گوناگون که از طرف افراد مختلف بیان می شود، آشناست، روابط خود با[[27]](#footnote-27) مردم را حفظ می کند. فعال است و در روابط خود با افراد دیگر در محیط کار، در خانواده و نیز در روابط با دوستان و در سرگرمی ها و نیز علائق سیاسی یا دینی، احساس اطمینان می کند.

٢- قادر است نسبت به اولیای فرزندان، همسر و دوستان نزدیک خود عشق، محبت یا صمیمیت نشان دهد و به آسوده بودن و شادمان بودن دوستان به اندازه شادمانی و آسایش خودش علاقه نشان می دهد.

برخلاف افراد روان جو که محبت آنان فلج کننده و الزام آور می باشد، محبت شخصیت سالم، بی قید و شرط است.

\* شخصیت سالم توانایی درک و تحمل دردها، عواطف، ترسها و انوع شکست هایی را که از ویژگی های زندگی آدمی است، دارا می باشد.

\* هر چند ابعاد گوناگون هستی خود و از جمله نقاط ضعف و کاستی های خویشتن را می شناسد و می پذیرد که چنین کاستی هایی را داراست، معهذا می کوشد کاستی هایی را که قابل اصلاح است برطرف سازد و تسلیم نقطه ضعف های خود نشود.

\* احساسات خود را سرکوب نمی کند، بلکه آن را در مسیر سازنده تر هدایت می کند و بدون آن که مقهور هیجان های خود باشد، این هیجان ها را به شیوه ای مناسب مهار می کند و اجازه نمی دهد احساسات و هیجان های او مانع از فعالیتش شود یا روابط او را با دیگران مختل سازد.

\* هر چند موانع غیرقابل تغییر زندگی را تحمل می کند، ولی تسلیم ناکامی نمی شود.

\* واقعیت های زندگی را تحریف نمی کند و به جهان اطراف خود واقع بین است.

استعدادها و توانایی های خود را در جهت توفیق در انجام دادن وظایف شغلی، به کار می گیرد. آلپورت معتقد است تنها راه دوام آوردن در زندگی، دارا بودن وظیفه ای برای انجام رسیدن است و شخصیت سالمی را نمی توان یافت که مهارتهایش را معطوف به کارش نساخته باشد.

\* به سطح بالایی از خودشناسی می رسد و این بصیرت را داراست که از خود شناخت کافی پیدا کند و تفاوت بین آنچه را که واقعاً هست و آنچه را که دوست دارد باشد، می شناسد.

\* به آینده می نگرد و برای خود هدفها و برنامه های دراز مدت را تهیه می کند و برای ادامه فعالیت هایش نیز، انگیزه لازم را فراهم می آورد. در تعقیب هدفهایش می باشد و اساس زندگی او را کارکردن تشکیل می دهد. همین مشخصه شخصیت سالم باعث می شود سلامت روانی او تداوم داشته باشد و در زندگی خود نیز جهت دار باشد. به طور کلی بدون داشتن آرزو و انتخاب یک جهت یا مسیر خاص به سوی آینده، نمی توان شخصیت سالمی داشت.

\* دارای ارزش های استوار می باشد و چون وجدان بالغی دارد، بنابراین، کمتر پای بند بایدها می شود و بیشتر معتقد به بهترها می باشد. اگر شخصیت نابالغ می گوید: این گونه رفتار کنم. شخصیت سالم که دارای وجدان بالغی است می گوید: بهتر است این گونه رفتار کنم.

**2-23-2- نظریه انسان با کنش کامل یا الگوی پیشنهادی راجرز C.R.Rogers**

به نظر راجرز انسان با کنش کامل دارای پنج خصیصه اساسی می باشد.

\* نسبت به ارزشمند بودن خود مشکلی ندارد و می تواند همه احساسات و نگرش ها و علایق خود را تجربه کند. چون احساسات او برایش تهدید کننده نیست، بنابراین، در مقابل احساسات خود حالت دفاعی ندارد و آمادگی لازم برای کسب تجربه های زندگی را داراست طبیعت خود را به خوبی می شناساند و هیچ یک از ابعاد شخصیت او بسته یا پوشیده نیست.

\* زندگی او در هر لحظه از هستی، همه جانبه است و برای او هر تجربه ای آماده است و به همین دلیل شخصیت او به طور مداوم و با هر تجربه تازه ای در حال تحول و تکامل است و کمتر پیش داوری می کند.

\* هرگاه احساس کند که انجام فعالیتی برای او با ارزش است، آن را انجام خواهد داد و آموخته است که مجموع احساساتی که نسبت به هر موقعیتی دارد، از عقل او قابل اعتمادتر است. به خود اعتماد دارد و نسبت به تصمیمات خویش مطمئن است.

\* احساس آزادی عمل می کند و از این که بر زندگی خود تسلط دارد، لذت می برد. معتقد است که آینده به خود او بستگی دارد و با حوادث گذشته هدایت نمی شود، چون احساس آزادی و قدرت می کند، راه های بی شماری را برای انتخاب می شناسد و احساس می کند که قادر به تحقق همه خواسته های خود می باشد.

\* بسیار خلاق است و رفتارش خود انگیخته می باشد و اگر با محدودیت های اجتماعی و فرهنگی سازگاری یا همرنگی نشان می دهد، این سازگاری حالت منفعل ندارد، بلکه برای ارضای نیازهای خودش و کسب توانایی بیشتر برای پرورش بهتر اوست. می تواند با تحولات و دگرگونی های جدی اوضاع و احوال و محیط خودش سازگاری بیشتری نشان دهد و به دلیل خود انگیختگی و خلاقیتی که دارد می تواند با این دگرگونی های مصیبت بار زندگی مثل جنگ، زمین لرزه و دیگر بلایای طبیعی کنار آید.

**2-23-3- انسان بارور یا مولد طبق الگوی فروم F.Fromm**

به اعتقاد فروم شخصیت سالم دارای خصیصه های زیر می باشد.

\* عشق بارور را می شناسد از فرد محبوب خود انتظار ندارد فردیت خویش را در مقابل او از دست بدهد. در عشق به دیگری، شخصیتش گسترش می یابد و فرصت شکفته شدن پیدا می کند. در عشق به احساس وابستگی می رسد، اما هویت و استقلال خود را از دست نمی دهد. دشوارترین دستاورد شخصیت سالم دستیابی به عشق بارور است و لازمه عشق بارور تلاش بسیار است.

\* دارای تفکر بارور است و به جای توجه صرف به اجزای یک پدیده، متوجه کل و تمامیت آن است. به اعتقاد فروم: لازمه همه کشفیات و بینش های عظیم آدمی، تفکر سازنده اوست.

\* چون هنر زیستن را می شناسد، احساس خوشبختی را نیز تجربه می کند. راهنمای او درونی و فردی است و وجدان اخلاقی اش بشردوستانه می باشد و از تأثیر عوامل خارجی و وجدان اخلاقی قدرت گرا که همراه با ترس از مجازات است، رنج می برد. در نتیجه، شخصیت سالم پرورش دهنده توانایی خود در زمینۀ هدایت و تنظیم تفکرات، هیجان ها و کردار خویشتن است.

\* می داند که هرچند ممکن است خانواده، سازمان یا جامعه ای که در آن زندگی و کار می کند یا متعلق به آن می باشد کامل نباشد، اما می تواند در خانواده، سازمان محل کار خود در جامعه با تلاش و باروری نسبی و حتی به باروری مختصر دست یابد.

علاوه بر مطالب فوق فروم معتقد است که شخصیت سالم تلاش می کند همه قابلیت های خود را پرورش دهد، عمیقاً و با وجدان به کار مشغول است و نیز خوشبختی را احساس می کند.

**2-23-4- انسان این مکانی و این زمانی، الگوی پیشنهادی پرلز F.S.Perls**

فردریک پرلز معتقد است هر موجود زنده ای گرایش به سوی تمامیت و کمال دارد و هر عاملی که باعث شود این نوع تمایل به کمال گراییدن یا گشتالت وی با منع مواجه شود، یا این تمایل از بین ببرد، برای موجود زنده زیان آور است و منتهی به وضعیت ناتمام در او می شود. به اعتقاد پرلز شخصیت سالم دارای ویژگی های می باشد که در زیر به بعضی از آنها اشاره می شود:

\* بدون مداخله نیروی بیرونی (یعنی نیازها و توقعات دیگران و محدودیت های یک آیین اجتماعی) قادر به تنظیم خود و زندگی خویشتن می باشد.

\* نسبت به خویشتن آگاهی دارد و به ارگانیسم یا جسم و ذهن خود امکان رهبری و تنظیم رفتارش را می دهد و به حکمت وجود خود آگاه است و به آن اتکا دارد.

\* نسبت به خود در این زمان و این ادراک درستی دارد و بدون تنظیم یا دخالت بیرونی، توانایی بیان آزادانه آرزوهای خود را دارا می باشد.

مسؤولیت زیستن در هر لحظه و بهره مند شدن از تجربه ها را به عهده می گیرد.

\* هرچند به گذشته آگاه است، اما در آن زندگی نمی کند و برای آینده نیز برنامه ریزی می کند.

\* مسؤولیت هدایت زندگی خویش را تنها بر عهده خود می داند و از زیر بار مسؤولیت زندگی شانه خالی نمی کند.

\* نسبت به خود و جهان اطراف خود آگاه امت.

\* هیچ یک از استعدادهای بالقوه خود را بی استفاده نمی گذارد یا نسبت به توانایی های خود بی اعتناست.

\* کاملاً آگاه است یا اصطلاحاً خودش هست و کارآمدی او در انجام هر کار زیاد است.

\* نسبت به این که چه هست و کیست، آگاهی دارد و نقاط ضعف و توانایی های خود را می شناسد.

\* پاسخ او انعطاف پذیر و واقع بینانه است و کاملاً با واقعیت منطبق است.

**2-24- دیدگاه اسلام پیرامون تشویق و تنبیه[[28]](#footnote-28)**

به مدیریت در قرآن اهمیت بسیاری داده شده است تا آن جا که خداوند متعال به آن سوگند می خورد. «فالمدبّرات امرا»[[29]](#footnote-29) سوگند به اداره کنندگان امر (جهاد و مجاهدین) [[30]](#footnote-30) در مدیریت اسلامی هدف انسان و رشد او به سوی او «الله» می باشد، پس مدیریتی که زمینه رشد انسان به سوی الله را فراهم نماید و مطابق کتاب، سنت و سیره و روش پیامبر (ص) و امامان معصوم (ع) و علوم و فنون و تجارب بشری جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف، همانند یک محور و مدار و قطب عمل کند، مدیریت اسلامی نامیده می شود[[31]](#footnote-31) برای نیل به این مقصود مدیریت باید محیط مناسبی به وجود آورد که کارکنان با همه توان، انرژی، استعداد، ذوق، پشتکار، ایثار، فداکاری جهت نیل به هدف مورد نظر بکوشند. از این رو و با توجه به موضوع تحقیق، اجمالاً به مساله انگیزش در مکتب اسلام خواهیم پرداخت.

**2-24-1 انگیزش (در اسلام)**

انگیزش افراد، که در نظریه های رفتاری مورد نظر است، در ابعاد وسیع تری در اسلام نیز مورد نظر بوده است. به طوری که نه تنها بر انگیزش از طریق نیازهای مادی تکیه شده بلکه به ارضای نیازهای معنوی افراد نیز توجه شده است. استفاده به جا و مناسب از دو عامل مهم تشویق و تنبیه از جمله مواردی است که در متون اسلامی به کرات به چشم می خورد و روش کلّی پیامبران در انجام دادن وظایف و رسالت های خطیر خود استفاده از این دو عامل بوده است و در قرآن کریم هم در اغلب آیه ها و حضرت رسول (ص) تأکید شده است که مردم را بشارت بده و از قهر خداوند سبحان بترسان.

در فرمان حضرت علی (ع) به مالک اشتر، به یکی از متون مهم اسلامی جهت استفاده در زمینه مدیریتی است نکات بسیار ظریفی نهفته است که گزیده هایی از آن را به صورت ترجمه شده در این جا ذکر می کنیم. مالک، مبادا شایسته کاران و تبهکاران در نگاه و درگاه تو از منزلت یکسانی برخوردار باشند، چرا که این چنین شیوه و روشی، شایسته کاران را منزوی و تبهکاران را جسارت خواهد بخشید.

رسیدگی کامل به حال کارمندان موجب تقویت و پشتوانه ای برای پاکی و صیانت و اصلاح نفوسشان می باشد. قلب را جایگاه و پایگاه رحمت و محبت و لطف نسبت به مردم قرار بده و بر آنان چون درنده ای خونخوار مباش. نکند که پیشه ساختن خود محوری، باند بازی و رفیق پروری، ستم روا داری.

**2-24-2- دقت در پاداش و تنبیه**

**فمن یعمل مثقال ذره خیراً یره و من یعمل مثقال ذره شراً یره.**

هر کس به قدر ذره ای کار نیک کرده پاداش آن را خواهد دید و هر کس به قدر ذره ای کار زشتی مرتکب شده آن هم، به کیفرش خواهد رسید.[[32]](#footnote-32)

این آیه اهمیت دقت در پاداش و تنبیه را در یک مدیر اسلامی نشان می دهد.

**محبت و احسان**

خوش رفتاری و محبت به کارکنان یک عامل جذب می باشد. یک مدیر وقتی مورد اعتماد کارکنان قرار می گیرد که محبت و خیرخواهی او را کارکنان باور کرده باشند.

«من تالف الناس احبوه»[[33]](#footnote-33) هر کس با مردم انس و الفت داشته باشد دوستش می دارند.

**تعاون و نیکی**

«و تعاونو علی البر و التقوی»[[34]](#footnote-34) در نیکوکاری و تقوا به یکدیگر کمک کنید.

و از آنجا که این کار یک امر پسندیده ای است، تأکید بر کمک و مساعدت یکدیگر در این خصوص، بیانگر اهمیت تلاش های اجتماعی و روابط گروهی از نظر اسلام می باشد.

**قدردانی**

برای ایجاد یک سیستم صحیح قدردانی و سپاسگزاری، باید سیستم اطلاعاتی دقیقی به وجود آید تا همان کسی از پاداش برخوردار شود که شایسته آن بوده است، آیۀ مورد استفاده:

«و کان الله شاکراً علیما»[[35]](#footnote-35) و خداوند شکرگزار دانا می باشد.

**مسئولیت**

پیامبر اکرم (ص) می فرمایند: «کلکم راع و کلکم مسوؤول»[[36]](#footnote-36)

همه شما رعایت کننده و همه شما مسؤول هستید.

و این اولین حدیث بیانگر این است که احساس مسؤولیت فردی به احساس مسؤولیت جمعی باید تبدیل شود.

و بالطبع همه افراد باید در تصمیم گیری ها و تعیین اهداف و ... سهیم باشند.

**اهمیت دانش**

در سورۀ زمر آیۀ ٩ قرآن کریم می فرماید:

**«هل یستوی الذین یعملون و الذین الیعلمون»** (زمر – آیه 9)

آیا آنان که اهل علم هستند با نادانان برابرند.

این آیه اهمیت علم و آگاهی را بر شخصیت و رفتار یک انسان نشان می دهد و شاید آگاهی و دانش تنها راه رسیدن به خود کنترل باشد.

**راهنمایی و آموزش**

در سوره توبه آیه ١٨ قرآن کریم آمده است:

**«لقد جائکم رسول من انفسکم»** همانا رسولی از جنس شما برای هدایت خلق آمد که بیانگر اهمیت راهنمایی و آموزش در مکتب اسلام می باشد.

**مشورت**

آیۀ: **«و شاورهم فی الامر»**

که به مشورت در امور توصیه می کند، بیانگر این مطلب است که سازمان باید حالتی فراگیر داشته باشد و انسان های سازمان همگی مسئول اند و باید مورد مشورت قرار گیرند و ...

با توجه به این که دین مبین اسلام کامل ترین دین خدا است، آیات و احادیث و روایات فراوانی در متون اسلامی وجود دارد که می توان برای مطالعات مدیریت و رفتار از آن استفاده نمود. که فقط خلاصه ای از آنها در این پژوهش بیان گردید. با توجه به مطالعه متون فوق انگیزاننده های مؤثر بر رفتار یک فرد از نظر اسلام می توان به شرح زیر نشان داد:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| انگیزاننده  مکتب | تشویق مادی | تنبیه معنوی | تشویق معنوی | تنبیه معنوی | مسؤولیت تصمیمگیری | محیط مناسب | قدردانی و تشکر | راهنمایی و آموزش | همبستگی گروهی | محبت و دوستی | ایمان به خدا |
| • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • |

**2-24-3- دیدگاه اسلام در مورد تنبیه و مراحل آن[[37]](#footnote-37)**

لازم به ذکر است که تنبیه باید طوری باشد که از خفیف ترین حالت خودش شروع بشود و از اولین مرحله آن آغاز گردد و از نظر اسلام هم تنبیه مدیریت نظر قرارگرفته و مورد تفسیر قرار گرفته است، مراحل مختلف تنبیه در اسلام به شرح ذیل می باشد.

تنبیه با نگاه - تنبیه با کنایه -تنبیه با تذکر در خلوت - تنبیه با تذکر در جلوت - تنبیه با زیر فشار عاطفی قرار دادن – تنبیه با زدن.

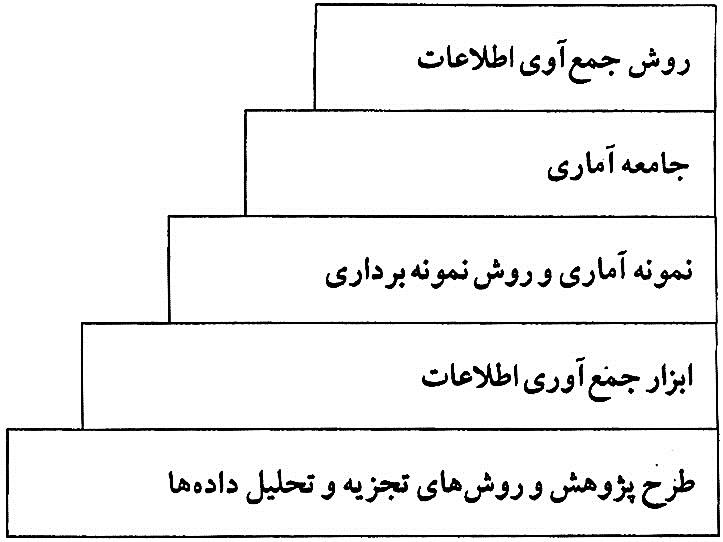
**فصل سوم**

**تجزیه و تحلیل داده های مستقل و یافته ها**

**3-1- متدلوژی**

متدلوژی این تحقیق بر اساس الگوی ذیل صورت پذیرفته است.

تصویر (3-1) – متدولوژی انجام تحقیق



**3-1-1- جامعه آماری**

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارشناسان و کار دانان و صاحب نظران، اندیشمندان که دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم و به بالا می باشند، تشکیل می دهند. این تعداد شامل ٢0٧ نفر هستند.

**3-1-2- نمونه آماری و روش نمونه برداری**

- انتخاب نمونه تصادفی ساده از دو شیوه امکان پذیر است.

1- شیوۀ قرعه کشی 2- شیوۀ استفاده از جداول اعداد تصادفی

که در ابن پژوهش از شیوه قرعه کشی استفاده شده است. البته با توجه به ابن که ابتدا لیستی به تعداد افراد جامعه مورد مطالعه تهیه که تقریبا 50 درصد جامعه مورد نظر به صورت قرعه کشی که احتمال انتخاب هر نمونه نیز به طور مساوی بوده است.

**3-1-3- حجم نمونه و روش تعیین حجم نمونه**

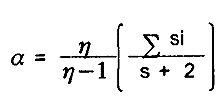
- از آن جا که در این پژوهش های غیر آزمایشی منظور پژوهشگر غالباً برآورد میانگین جامعه او با توجه به این امر که معمولاً توزیع متغیرها مورد مطالعه ممکن است به هنجار نباشد لذا حجم نمونه را می باید بیش از 30 در نظر گرفت که در این پژوهش برای سطح اطمینان بالاتر 104 نفر نمونه به صورت به هنجار خواهد بود.

**3-1-4- ابزارهای اندازه گیری و (روش های گردآوری اطلاعات)**

- در این تحقیق برای جمع آوری داده ها از ابزار پرسشنامه، مصاحبه استفاده شده است که پرسشنامه مذکور شامل ٢٣ سؤال همراه با (پیشنهادات و نظرات کلی) که براساس فرضیات این پژوهش دسته بندی و تنظیم گردیده است، می باشد. هم چنین از اسناد و مدارک موجود نیز استفاده شده است.

**3-1-5- تعیین اعتبار و روایی ابزارهای اندازه گیری**

- با توجه به این که این پژوهش از زمرۀ تحقیق های توصیفی می باشد. لذا ابزاری که برای این پژوهش در نظر گرفته شده است با عنایت به خصوصیت چنین تحقیقاتی می باشد که از هر نظر اعتبار درونی و بیرونی تحقیق را تأمین نماید زیرا از طریق پرسشنامه می توان دانش، علایق، نگرش و عقاید فرد را مورد ارزیابی قرار داد و از طریق مصاحبه نیز که یکی از ابزار جمع آوری داده ها می باشد می توان به ارزیابی عمیق تر ادراک ها، نگرش ها، علایق و آرزوی های آزمودنی پرداخت و هم چنین مصاحبه ابزاری است که امکان بررسی موضوع های پیچیده، پی گیری پاسخ ها یا پیدا کردن علل آن و اطمینان یافتن از درک سؤال از سوی آزمودنی را فراهم می سازد و مشاهده نیز در علوم رفتاری خصوصاً روانشناسی عقلی و اجتماعی یکی از ابزارهای مهم جمع آوری داده ها می باشد. برای تعیین اعتبار روانی این پژوهش از فرمول کرون باخ به شرح ذیل استفاده می گردد.



**3-1-6- طرح پژوهش و روش های تجزیه و تحلیل داده ها**

پس از جمع آوری پرسشنامه ها و هم چین نتایج مصاحبه ها، اطلاعات تلخیص گردیده، سپس در این تحقیق سعی می شود تا از آمار توصیفی به صورت فراوانی نسبی و مطلق و بیان داده ها به صورت جداول و نمودارهای آماری و هم چین برای تأیید و با رد فرضیه ها از روش آزمون آماری T استفاده گردد.

**3-2- تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های نتایج**

**3-2-1- یافته های تحقیق**

1- توصیف داده ها

نتایج حاصل از تکمیل پرسشنامه توسط نمونه ها به تفکیک هر سؤال به شرح ذیل می باشند:

سؤال 1- تا چه حد تشویق های انجام شده از سوی مدیران سازمان بر روی عملکرد شما اثر گذاشته است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 5 | 5 | 2 | 4 | 6 | 18 | 40 | 160 | 45 | 225 | 98 | 490 | 2/4 |
| 5% |  | 2% |  | 6% |  | 41% |  | 46% |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤالات اول از فرضیۀ اول 5% از نمونه ها تشویق های انجام شده از سوی مدیران سازمان را بر عملکرد خویش خیلی کم مؤثر دانسته اند 2% کم مؤثر دانسته اند 6% متوسط و 41% تأثیر این تشویق ها را زیاد اعلام نموده اند و 46% از نمونه ها نیز تأثیر این تشویق ها را بسیار زیاد اعلام نموده اند لذا آنچه که به نظر می رسد تشویق های انجام شده از سوی مدیران با احتساب امتیازات گزینه زیاد و خیلی زیاد جمعا ٨٧% مثبت اعلام نموده اند.

سؤال 2- تا چه حد تنبیه های انجام شده از سوی مدیران سازمان بر روی عملکرد شما اثر گذاشته است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 14 | 14 | 30 | 60 | 20 | 60 | 19 | 76 | 15 | 75 | 98 | 490 | 90/2 |
| 14% |  | 31% |  | 20% |  | 19% |  | 15% |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤالات دوم از فرضیه اول 14% از نمونه ها تأثیر تنبیهات انجام شده از سوی مدیران سازمان را بر عملکرد خویش خیلی کم اعلام نموده اند 31% نمونه ها کم و 20% نمونه ها متوسط و 19% تأثیر این تنبیهات را زیاد و 15% نیز تأثیر تنبیهات فوق را بر عملکرد خویش بسیار زیاد اعلام نموده اند، لذا با توجه به پاسخ های فوق می توان گفت نحوۀ انجام تنبیهات مؤثر نبوده و می باید در خصوص تنبیهات انجام شده و ادامه سیستم تنبیه تجدید نظر صورت پذیرد.

3- تا چه حد تنبیه های انجام شده در جهت بهبود عملکردتان بوده است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 21 | 21 | 28 | 56 | 29 | 87 | 13 | 52 | 7 | 35 | 98 | 490 | 56/2 |
| 21% |  | 29% |  | 30% |  | 13% |  | 7% |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤالات سوم از فرضیه اول 21% از نمونه ها تأثیر تنبیهات انجام شده از سوی مدیران سازمان را بر عملکرد خویش خیلی کم اعلام نموده اند 29% این تأثیر را کم 30% این تأثیر را در حد متوسط 13% این تأثیر را در جهت بهبود عملکرد خویش زیاد و 7% این تأثیر را بسیار زیاد اعلام نموده اند، لذا با توجه به نتایج حاصله تنبیهات انجام شده از سوی سازمان در جهت بهبود عملکرد کارکنان نبوده و می توان گفت تأثیر منفی نیز به دنبال داشته است.

سؤال 4- تا چه حد تشویق های انجام شده در جهت بهبود عملکردتان بوده است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 7 | 7 | 4 | 8 | 10 | 30 | 41 | 164 | 36 | 180 | 98 | 490 | 96/3 |
| 7% |  | 4% |  | 1% |  | 42% |  | 37% |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤالات چهارم از فرضیه اول 7% نمونه ها تشویق های انجام شده در سازمان را در جهت بهبود عملکرد خویش خیلی کم اعلام نموده اند 4% کم 10% متوسط و 42% از نمونه ها تشویق های انجام شده را مبتنی بر عملکرد خویش زیاد و 37% این تشویق ها را در جهت بهبود عملکرد خویش بسیار زیاد اعلام نموده اند، لذا با توجه به نتایج حاصل، می توان نتیجه گرفت که اکثریت قاطع نمونه ها تشویق های انجام شده را در جهت بهبود عملکرد خویش می دانند. یعنی تشویق های انجام شده موجب عملکرد آنان شده است.

سؤال 5- تا چه حد تشویق های انجام شده در سازمان مبتنی بر عملکردتان بوده است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 15 | 15 | 20 | 40 | 25 | 75 | 24 | 96 | 14 | 70 | 98 | 490 | 02/3 |
| 15% |  | 20% |  | 26% |  | 25% |  | 14% |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤالات پنجم از فرضیه اول 15% نمونه ها تشویق های انجام شده در سازمان را مبتنی بر عملکرد خویش اعلام نموده اند 20% کم و 26% متوسط، 25% تشویق های انجام شده در سازمان مبتنی بر عملکرد خویش می دانند و 14% نیز این تشویق ها را بسیار زیاد مبتنی بر عملکرد خویش اعلام نموده اند، لذا با توجه به نتایج حاصله می توان گفت این نتیجه رضایت بخش نیست چون بخش اعظمی از کارکنان تشویق های انجام شده را براساس مسایلی غیر از عملکرد اعلام نموده اند (روابط شخصی) و این خود به مرور زمان تأثیر منفی بر عملکرد پرسنلی که پرتلاش هستند خواهد گذاشت و طبیعتاً تأثیر بسیار منفی در روحیۀ کاری آنان خواهد گذاشت و موجب پایین آمدن انگیزش آنان نسبت به کار و در نهایت افت کارایی را باعث خواهد شد.

سؤال 6- تا چه حد تنبیه های انجام شده در سازمان مبتنی بر عملکردتان بوده است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 22 | 22 | 38 | 76 | 22 | 66 | 8 | 32 | 8 | 40 | 98 | 490 | 40/2 |
| 23% |  | 39% |  | 22% |  | 8% |  | 14% |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال ششم از فرضیۀ اول 23% نمونه ها تنبیهات انجام شده در سازمان را خیلی کم مبتنی بر عملکرد خویش اعلام نموده اند 39% نمونه ها نیز تنبیهات را کم اعلام نموده اند 22% نیز متوسط و ٨% نمونه ها تنبیهات انجام شده در سازمان را زیاد مبتنی بر عملکرد خویش تشخیص داده اند و 8% نیز بسیار زیاد. با توجه به نتایج به دست آمده اکثریت قاطع نمونه ها تنبیهات انجام شده در سازمان را مبتنی بر مسایلی غیر از عملکرد اعلام نموده اند. یعنی در تنبیهات صورت گرفته از سوی سازمانی عملکرد افراد ملاک قرار نگرفته و این خود زنگ خطری است برای از بین رفتن خلاقیت و بالندگی افراد در ابراز نظرات و آراء آنان.

سؤال ٧ - تا چه حد تشویق های انجام شده در سازمان براساس نتایج ارزشیابی عملکردتان صورت گرفته است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 5 | 5 | 2 | 4 | 6 | 18 | 40 | 160 | 45 | 225 | 98 | 490 | 2/4 |
| 5% |  | 2% |  | 6% |  | 41% |  | 46% |  | 100% |  | درصد |

بر اساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال هفتم از فرضیۀ دوم 28/14% نمونه ها تشویق های انجام شده در سازمان را مبنای ارزشیابی عملکرد خیلی کم اعلام نموده 39/19% از نمونه کم، 39/19% متوسط، 76/37% نمونه ها تشویق های انجام شده در سازمان را بر مبنای ارزشیابی عملکرد زیاد اعلام نموده اند و 18/9% نیز ارزشیابی عملکرد را در تشویق های بسیار زیاد اعلام نموده اند. با توجه به نتایج به دست آمده می توان گفت تشویق های انجام شده در سازمان تقریباً بدون دخالت ارزشیابی عملکرد انجام می گیرد که این خود جای بحث فراوان دارد زیرا چنانچه سیستم ارزشیابی یک سازمان به نحوی باشد که در تشویق ها و تنبیهات نتوان براساس آن عمل نمود طبیعتاً سیستم تشویق و پاداش نیز کارایی خود را از دست خواهد داد. که متأسفانه نتایج و یافته های تحقیق در این پژوهش نشان می دهد که تشویق و تنبیه بر پایۀ نظام ارزشیابی صورت نمی گیرد.

سؤال 8- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده در سازمان بر اساس نتایج ارزشیابی عملکردتان صورت گرفته است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 23 | 23 | 24 | 48 | 36 | 108 | 10 | 40 | 5 | 25 | 9 | 244 | 49/2 |
| 48/33 |  | 49/24 |  | 73/36 |  | 2/10 |  | 1/5 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال هشتم از فرضیۀ دوم 48/23% از نمونه ها تنبیه های انجام شده در سازمان را براساس نتایج ارزشیابی عملکرد خویش خیلی کم اعلام نموده اند، 49/24% از نمونه تأثیر ارزشیابی عملکرد کارکنان را در تنبیه های انجام شده در سازمان کم اعلام نموده اند، 73/36% نیز متوسط و 2/10% از نمونه ها زیاد و 1/5% هم بسیار زیاد اعلام نموده اند. لذا با توجه به میانگین امتیازات که 49/2 می باشد و تقریباً بین گزینۀ کم و متوسط می باشد نشان از عدم تأثیر جدی ارزشیابی عملکرد کارکنان در تنبیهات صورت گرفته از سوی سازمان دارد لذا بر اساس نظریه ها و تئوری های ذکر شده تنبیهات صورت گرفته می باید حداقل به خاموشی رفتار منجر شود و بازدارنده باشد. اما اگر بر اساس عملکرد افراد صورت نگیرد پیامدهای منفی به دنبال خواهد داشت که در این خصوص در فصل بعدی توضیح خواهیم داد.

سؤال ٩- تا چه اندازه ارزشیابی های انجام شده در سازمان را صحیح و مطلوب می دانید؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 16 | 16 | 34 | 68 | 31 | 93 | 11 | 44 | 6 | 30 | 98 | 490 | 56/3 |
| 33/16 |  | 70/34 |  | 63/31 |  | 22/11 |  | 12/6 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال نهم از فرضیۀ دوم 33/16 درصد از نمونه صحت ارزشیابی های انجام شده در سازمان را خیلی کم اعلام نموده اند، 63/31 درصد متوسط و 22/11 درصد زیاد و 12/6 درصد بسیار زیاد اعلان نموده اند. با توجه به نتایج حاصل اکثریت قریب به اتفاق کارکنان ارزشیابی انجام شده در سازمان را صحیح و مطلوب نمی دانند. یعنی رضایت کافی از نتیجۀ ارزشیابی های صورت گرفته در سازمان توسط مدیران، ندارند. طبیعی است که در چنین وضعی عملکرد کارکنان در وضعیت خوبی قرار نخواهد گرفت. آنچه که در ارزشیابی بسیار مهم جلوه می کند اولاً استوار بودن این نظام ارزشیابی بر اصول علمی و دوماً تطبیق آنان با انتظارات و باورهای کارکنان می باشد. که در این خصوص نیز روش هایی وجود دارد که بتوان نظرات کارکنان را در ارزشیابی ملحوظ نمود به طوری که رضایت آنان را از ارزشیابی صورت گرفته در پی داشته باشد و لطمه ای نیز به عملکرد و کارآیی آنان وارد نسازد.

سؤال 10 - تا چه حد معیارهای در نظر گرفته شده جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان را جامع و فراگیر می دانید؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 17 | 17 | 33 | 66 | 21 | 87 | 15 | 60 | 4 | 20 | 98 | 250 | 55/2 |
| 35/17 |  | 67/33 |  | 59/29 |  | 30/15 |  | 08/4 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال 10 از فرضیۀ دوم 35/17 درصد از نمونه ها در پاسخ به جامع و فراگیر بودن معیارهای ارزشیابی کارکنان در سازمان گزینه خیلی کم را اختصاص دادند، 67/33 درصد از نمونه ها گزینه کم را علامت زده اند، 59/29 درصد از نمونه ها متوسط، 30/15 درصد نیز کم و 08/4 درصد بسیار زیاد اعلام نموده اند. با توجه به نتایج حاصله می توان گفت 02/51 درصد از نمونه ها قاطعانه اعلام نموده اند که معیارهای در نظر گرفته شده جهت ارزشیابی عملکرد در سازمان جامع و فراگیر نمی باشد و اگر به این درصد متوسط را نیز اضافه نماییم 61/80 درصد کل نمونه ها نظر موافقی با فراگیر بودن معیارهای ارزشیابی در سازمان ندارند.

سؤال 11- تا چه حد تشویق های انجام شده در سازمان تبعیض آمیز صورت می گیرد؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 2 | 2 | 3 | 6 | 16 | 48 | 43 | 172 | 34 | 170 | 98 | 398 | 06/4 |
| 04/2 |  | 06/3 |  | 33/16 |  | 88/43 |  | 69/34 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال 11 از فرضیۀ دوم 04/2 درصد از نمونه ها در پاسخ به تبعیض آمیز بودن تشویق ها در سازمان گزینۀ خیلی کم را اعلام نموده اند، 06/3 درصد نمونه ها تشویق های انجام شده در سازمان را با گزینه زیاد تبعیض آمیز اعلام نموده اند و 33/16 درصد از نمونه ها پاسخ متوسط داده اند و 88/43 درصد نمونه ها پاسخ زیاد را اعلام نموده اند و 69/34 درصد از نمونه ها نیز تشویق های انجام شده در سازمان را با گزینه بسیار زیاد تبعیض آمیز اعلام نموده اند، لذا می توان گفت 57/87 درصد از نمونه به صورت قاطع تشویق های انجام شده در سازمان را تبعیض آمیز اعلام نموده اند که این نتیجه برای مدیریت محترم سازمان هشدار دهنده می باشد چون احساس تبعیض در کارکنان لطمۀ شدیدی به خلاقیت و پشتکار آنان وارد خواهد ساخت.

سؤال 12- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده در سازمان تبعیض آمیز صورت می گیرد؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 4 | 4 | 18 | 36 | 20 | 60 | 30 | 120 | 26 | 130 | 98 | 350 | 57/3 |
| 08/4 |  | 37/18 |  | 41/20 |  | 61/30 |  | 53/26 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال دوازدهم از فرضیۀ دوم 08/4 درصد از نمونه ها در پاسخ به تبعیض آمیز بودن تنبیهات صورت گرفته در سازمان گزینه خیلی کم را اعلام نموده اند، 37/18 درصد از نمونه گزینۀ کم را اعلام داشته اند. 51/20 درصد از نمونۀ به گزینۀ متوسط پاسخ داده اند و 61/30 تنبیهات صورت گرفته در سازمان را با گزینه زیاد، تبعیض آمیز اعلام نموده اند و 53/26 درصد از نمونه ها نیز با علامت زدن گزینۀ بسیار زیاد تنبیهات انجام شده در سازمان را تبعیض آمیز اعلام نموده اند که حاکی از عدم برقراری یک سیستم کارا و قانونمند تنبیه در سازمان دارد که با توجه به ماهیت ابزار تنبیه که در صورت به کاربردن صحیح آن موجب خاموش سازی اقتصاد می شود و نوعی بازدارندۀ رفتار می باشد. چنانچه این مورد با تبعیض همراه شود طبیعتاً نتایج مخرب و بسیار منفی را در عملکرد کارکنان موجب خواهد شد.

سؤال 13- تا چه اندازه تشویق های انجام شده مطابق با انتظارات شما بوده است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 14 | 14 | 36 | 72 | 35 | 105 | 10 | 40 | 3 | 15 | 98 | 246 | 51/2 |
| 29/14 |  | 73/36 |  | 71/35 |  | 21/10 |  | 06/3 |  | 100% |  | درصد |

بر اساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال سیزدهم مربوط به فرضیۀ سوم 29/14 درصد از نمونه ها تشویق های انجام شده در سازمان را در رابطه با انتظارات خویش خیلی کم پاسخ گفته اند، 73/36 درصد از نمونه ها متوسط، 21/10 درصد از نمونه ها تشویق های انجام شده در سازمان را مطابق با انتظارات خویش دانسته و گزینۀ زیاد را علامت زده اند و 06/3 درصد از نمونه ها به گزینۀ بسیار زیاد پاسخ گفته اند. با توجه به نتایج به دست آمده این گونه به نظر می رسد که بخش اعظم کارکنان تشویق های انجام شده در سازمان را مطابق با انتظارات خویش نمی دانند.

سؤال 14- تا چه اندازه اعتقاد دارید که تشویق های انجام شده باید با انتظارات شما سازگار باشد؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 14 | 14 | 36 | 72 | 35 | 105 | 10 | 40 | 3 | 15 | 98 | 246 | 51/2 |
| 29/14 |  | 73/36 |  | 71/35 |  | 21/10 |  | 06/3 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ سؤال چهاردهم مربوط به فرضیه سوم 08/41 درصد از نمونه ها سازگاری تشویق ها و تنبیهات انجام شده در سازمان را با انتظارات خویش خیلی کم پاسخ گفته اند 04/2 درصد پاسخ کم را علامت زده اند و 34/17 درصد متوسط و 87/43 درصد گزینۀ زیاد و 65/32 درصد بسیار زیاد را پاسخ گفته اند که از نتایج فوق استنباط می شود که اکثریت قاطع کارکنان اعتقاد دارند که باید تشویق ها و تنبیهات صورت گرفته در سازمان با انتظارات کارکنان سازگاری داشته باشد.

سؤال 15- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده مطابق با شخصیت شما بوده است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 38 | 38 | 22 | 44 | 31 | 93 | 6 | 124 | 1 | 5 | 98 | 204 | 0/2 |
| 77/38 |  | 44/22 |  | 63/31 |  | 12/6 |  | 02/1 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال پانزدهم مربوط به فرضیۀ سوم 77/38 درصد از نمونه ها تنبیهات صورت گرفته در سازمان را مطابق با شخصیت خویش نمی دانند و پاسخ خیلی کم را علامت زده اند، 44/22 درصد از نمونه ها نیز گزینه کم را علامت زده اند، 63/31 درصد از نمونه ها متوسط اعلام نموده اند، 12/6 درصد از نمونه ها تنبیهات صورت گرفته را مطابق با شخصیت خویش دانسته و پاسخ زیاد را اعلام نموده اند و 02/1 درصد از نمونه ها پاسخ بسیار زیاد را مشخص نموده اند. با توجه به نتایج حاصله می توان گفت که حدود 61 درصد از نمونه ها تنبیهات صورت گرفته در سازمان را مطابق با شخصیت خویش نمی دانند، لذا این نتیجه می تواند قابل بررسی باشد چون هدف اصلی از تنبیه اصلاح رفتار می باشد و اگر مطابق با شخصیت افراد در نظر گرفته نشود نه تنها اصلاح رفتار را به دنبال نخواهد داشت بلکه ناسازگاری بیشتر و منفعل شدن کارکنان را در پی خواهد داشت.

سؤال 16- تا چه اندازه معتقد هستید که تنبیه های انجام شده با شخصیت شما سازگار باشد؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 6 | 6 | 5 | 10 | 6 | 18 | 32 | 128 | 49 | 245 | 98 | 207 | 1/2 |
| 12/6 |  | 10/5 |  | 12/6 |  | 65/32 |  | 50 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال شانزدهم مربوط به فرضیه سوم 12/6 درصد از نمونه ها در پاسخ به سؤال مبنی بر سازگاری شخصیت کارکنان با تنبیهات، خیلی کم پاسخ داده اند، 10/5 درصد از نمونه ها گزینه کم را علامت زده اند، 12/6 درصد از نمونه ها متوسط و 65/32 درصد از نمونه ها پاسخ زیاد را اعلام نموده اند و 50 درصد از نمونه ها نیز بسیار زیاد را اعلام داشته اند. با توجه به نتایج حاصله می توان گفت که حدود ٨٣ درصد از نمونه ها به طور قاطع اعتقاد دارند که تنبیهات باید با شخصیت کارکنان سازگاری داشته باشد و این باور در کارکنانی بسیار قوی می باشد و چنانچه تنبیهات بدون در نظر گرفتن شخصیت کارکنان اعمال گردد طبیعتاً نتایج مثبتی به دنبال نخواهد داشت.

سؤال 17- تا چه حد در تشویق و تنبیه از سوی مدیران به میزان تجربه شما در سازمان توجه شده است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 20 | 20 | 26 | 52 | 35 | 105 | 14 | 56 | 3 | 15 | 98 | 248 | 5/2 |
| 40/20 |  | 53/26 |  | 7/35 |  | 28/14 |  | 06/3 |  | 100% |  | درصد |

بر اساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال هفدهم مربوط به فرضیۀ سوم 4/20 درصد از نمونه ها در پاسخ به سؤال فوق خیلی کم اعلام نموده اند، 53/26 درصد از نمونه ها کم را اعلام داشته اند، 71/35 درصد از نمونه ها متوسط و 28/14 درصد از نمونه ها زیاد و 06/3 درصد از نمونه ها بسیار زیاد را اعلام نموده اند. با توجه به نتایج فوق می توان این چنین گفت که بیشتر کارکنان اعتقاد دارند که تشویق ها و تنبیهات صورت گرفته از سوی مدیران سازمان بدون در نظر گرفتن تجربۀ کارکنان در سازمان بوده است یعنی به میزان تجربۀ کارکنان هیچ گونه توجهی نشده است و این عمل برخلاف انتظارات کارکنان صورت گرفته است. چون در تنبیه فرد با تجربه و بدون تجربه می باید تفاوت قائل شد.

سؤال ١٨- تا چه حد در تشویق و تنبیه از سوی مدیران به میزان تحصیلات شما توجه شده است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 27 | 27 | 29 | 58 | 29 | 87 | 12 | 48 | 1 | 5 | 98 | 225 | 2/2 |
| 55/27 |  | 59/29 |  | 59/29 |  | 24/12 |  | 02/1 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال هیجدهم مربوط به فرضیۀ چهارم 55/27 درصد از نمونه ها در خصوص توجه به تحصیلات کارکنان در اعمال تشویق ها و تنبیهات پاسخ خیلی کم را اعلام داشته اند، 559/29 درصد از نمونه ها پاسخ کم را در نظر گرفته اند، 59/29 درصد متوسط را اعلام داشته اند، 24/12 درصد گزینۀ زیاد را علامت زده اند و 20/1 درصد از نمونه ها بسیار زیاد را پاسخ داده اند. با توجه به نتایج فوق می توان گفت که اکثریت قاطع کارکنان با توجه به این که جامعه نمونه این تحقیق کلاً از افراد تحصیل کرده تشکیل گردیده است اعتقاد دارند که تشویق ها و تنبیهات به تحصیلات کارکنان توجهی نمی شود و تشویق ها و تنبیهات بدون در نظر گرفتن پایه تحصیلات کارکنان اعمال می گردد.

سؤال 19- تا چه حد در تشویق و تنبیه از سوی مدیران به شرایط سنی شما توجه شده است؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 25 | 25 | 23 | 46 | 38 | 114 | 12 | 48 | 0 | 0 | 98 | 233 | 3/2 |
| 5/25 |  | 46/23 |  | 77/38 |  | 24/12 |  | 0 |  | 100% |  | درصد |

بر اساس آنچه تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال نوزدهم مربوط به فرضیۀ چهارم 5/25 درصد از نمونه ها در پاسخ به سؤال فوق گزینۀ خیلی کم را علامت زده اند، 46/23 درصد پاسخ کم را اعلام نموده اند، 77/38 درصد از نمونه ها نیز متوسط را اعلام کرده اند، 24/12 درصد از نمونه ها نیز گزینۀ زیاد را مشخص نموده اند و گزینۀ بسیار نیز هیچ گونه پاسخگویی نداشته است، لذا با توجه به نتایج فوق مشخص می شود که در تشویق ها و تنبیهات صورت گرفته از سوی مدیران به شرایط سنی افراد توجهی نشده است که این عمل موجب نارضایتی کارکنان با تجربه و مسن سازمان گردید و با توجه به اهمیت نیروی انسانی ماهر که بزرگترین سرمایۀ هر سازمانی، امروزه به حساب می آید باید در این خصوص برنامه ریزی و شیوۀ خاصی را در نظر گرفت.

سؤال 20- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده از سوی مدیران سازمان در زمان مناسب (در زمانی که بیشترین تأثیر را در رفتار فرد داشته باشد) صورت می گیرد؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 21 | 21 | 23 | 46 | 38 | 114 | 16 | 64 | 0 | 0 | 98 | 245 | 5/2 |
| 42/21 |  | 46/23 |  | 77/38 |  | 32/16 |  | 0 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال بیستم از فرضیۀ چهارم 42/ 21 درصد از نمونه ها در پاسخ به سؤال فوق خیلی کم را اعلام نموده اند، 46/23 درصد از نمونه ها گزینۀ کم را مشخص نموده اند، 77/38 درصد از نمونه ها متوسط را علامت زده اند، 32/16 درصد پاسخ زیاد را در نظر گرفته اند و در پاسخ به گزینه بسیار زیاد هیچ گونه علامتی زده نشده است. لذا با توجه به نتایج حاصله می توان گفت که تنبیهات انجام شده از سوی مدیران سازمان بدون در نظر گرفتن موقعیت زمانی کارکنان اعمال گردیده یعنی تأثیر خود را به طور کامل روی اصلاح رفتار کارکنان نگذاشته است چون زمان در نظر گرفته برای اعمال تنبیه از دید کارکنان بسیار مهم تلقی می شود، به طوری که نباید موجب نارضایتی و تخریب شخصیت و آبرو و اعتبار کارکنان گردد، لذا در این خصوص نیز باید موقعیت های مختلف زمانی را مورد بررسی قرار داد تا تأثیرات مثبت تنبیهات در اصلاح رفتار کارکنان را موجب گردد.

سؤال 21- تا چه اندازه تشویق های انجام شده از سوی مدیران سازمان در زمان مناسب (در زمانی که بیشترین تأثیر را در رفتار فرد داشته باشد در او ایجاد انگیزه نماید) صورت می گیرد؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 15 | 15 | 27 | 54 | 41 | 123 | 8 | 32 | 7 | 35 | 98 | 295 | 6/3 |
| 30/15 |  | 55/27 |  | 13/41 |  | 16/8 |  | 14/7 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال بیست و یکم مربوط به فرضیۀ چهارم 30/15 درصد از نمونه ها در پاسخ به سؤال فوق گزینۀ خیلی کم را علامت زده اند، 55/27 درصد از نمونه ها پاسخ کم را در نظر گرفته اند، 83/41 درصد گزینۀ متوسط را مشخص نموده اند، 16/8 درصد پاسخ زیاد را اعلام نموده اند و 14/7 درصد نیز پاسخ بسیار زیاد را اعلام داشته اند، که این نتایج مشخص کنندۀ این مطلب است که تشویق های انجام شده نیز بدون در نظر گرفتن موقعیت زمانی اعمال گردیده به طوری که تأثیر مثبتی که هر تشویقی می باید به دنبال داشته باشد. نداشته است، لذا موقعیت زمانی در اعمال تشویق ها از سوی کارکنان دارای اهمیت ویژه ای می باشد که باید مدنظر مدیران قرارگیرد.

سؤال 22- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده از سوی مدیران سازمان در مکان مناسب (در مکانی که فرد به طور واقعی و سازنده متنبّه گردد) صورت می گیرد؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 14 | 14 | 41 | 82 | 31 | 93 | 12 | 48 | 0 | 0 | 98 | 237 | 4/2 |
| 28/14 |  | 83/41 |  | 63/31 |  | 24/12 |  | 0 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال بیست و دوم مربوط به فرضیۀ چهارم 28/14 درصد از نمونه ها در پاسخ به سؤال فوق گزینه خیلی کم را علامت زده اند، 83/12 درصد گزینه کم را علامت زده اند، 63/31 درصد پاسخ متوسط را اعلام داشته اند، 24/12 درصد نیز گزینۀ زیاد را در نظر گرفته اند و در پاسخ به گزینۀ بسیار زیاد هیچ گونه علامتی زده نشده است. با توجه به نتایج به دست آمده می توان گفت که موقعیت مکانی که در زمان تنبیه و تشویق یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار در رفتار کارکنان می تواند باشد در تنبیه های انجام شده از سوی مدیران در نظر گرفته نشده است یعنی مکانی که بتواند در زمان تنبیه تأثیر سازنده خود را بر کارمند خاصی بگذارد در نظر گرفته نشده است و چه بسا مدیران در هر مکانی که خطایی را از کارکنان مشاهده نموده اند که این خود موجب دلسردی و تخریب روحیه نیروی کار خواهد شد.

سؤال 23- تا چه اندازه تشویق های انجام شده از سوی مدیران سازمان در مکان مناسب (در محیط رسمی یا غیر رسمی) صورت می گیرد؟

خیلی کم 🞏 کم 🞏 متوسط 🞏 زیاد 🞏 بسیار زیاد 🞏

امتیاز 1 2 3 4 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 9 | 9 | 22 | 42 | 42 | 126 | 2 | 84 | 4 | 20 | 98 | 283 | 8/2 |
| 18/9 |  | 44/22 |  | 85/42 |  | 42/2 |  | 08/4 |  | 100% |  | درصد |

براساس تجزیه و تحلیل پاسخ به سؤال بیست و سوم مربوط به فرضیۀ چهارم 18/9 درصد از نمونه ها در پاسخ به سؤال فوق گزینۀ خیلی کم را اعلام داشته اند، 44/22 درصد از نمونه ها پاسخ کم را اعلام نموده اند، 85/42 درصد به گزینه متوسط پاسخ گفته اند، 42/21 درصد گزینه زیاد را مشخص کرده اند و 08/4 درصد نیز به گزینه بسیار زیاد پاسخ گفته اند. لذا می توان چنین استنباط نمود که تا اندازه ای تشویق های انجام شده از سوی مدیران سازمان در مکانی بتواند تأثیر مثبتی روی عملکرد کارکنان داشته باشد صورت نگرفته است در صورتی که اگر مقداری به نیازهای اجتماعی و تعلق کارکنان توجه گردد می توان تشویق ها را به صورت مؤثر و در محیط های رسمی به کار بست تا تأثیر سازندۀ خود را که موجب بروز خلاقیت و پشتکار کارکنان است را بگذارد. چون برداشت دیگران از عملکرد خوب یک کارمند در تداوم عملکرد مثبت افراد بسیار مهم است و در کل احترامی به کارکنان ساعی و خلاق در سازمان گذاشته می شود دارای اهمیت ویژه می باشد.

**2- تجلیل داده ها و آزمون آماری در رابطه با هر فرضیه**

برای رد یا قبول فرضیه های این پژوهش به علت کیفی بودن متغیرها، از آزمون آماری t استفاده گردیده است.

**جدول (3-1) - جدول و سؤالات فرضیه اول**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 5 | 5 | 22 | 4 | 6 | 18 | 40 | 160 | 45 | 225 | 98 | 412 | 2/4 |
| 14 | 14 | 30 | 60 | 20 | 60 | 19 | 76 | 15 | 75 | 98 | 285 | 9/2 |
| 31 | 21 | 28 | 65 | 29 | 78 | 13 | 52 | 7 | 35 | 98 | 251 | 56/2 |
| 7 | 7 | 4 | 8 | 10 | 30 | 41 | 164 | 36 | 180 | 98 | 389 | 96/3 |
| 15 | 15 | 20 | 40 | 25 | 75 | 24 | 96 | 14 | 70 | 98 | 296 | 02/3 |
| 22 | 22 | 38 | 76 | 22 | 66 | 8 | 32 | 8 | 40 | 98 | 236 | 40/2 |
| جمع کل | 84 | 84 | 123 | 224 | 112 | 336 | 145 | 580 | 125 | 625 | 588 | 1869 | 04/19 |
| متوسط | 14 | 14 | 33/20 | 66/40 | 66/18 | 56 | 16/34 | 66/96 | 83/20 | 16/104 | 98 | 5/311 | 17/3 |
| درصد | 29/14 |  | 75/20 |  | 05/19 |  | 66/24 |  | 25/21 |  | 100% |  |  |

1- تا چه حد تشویق های انجام شده از سوی مدیران سازمان بر روی عملکرد شما اثر گذاشته است؟

2- تا چه حد تنبیه های انجام شده از سوی مدیران بر روی عملکرد شما اثر گذاشته است؟

3- تا چه حد تنبیه های انجام شده در جهت بهبود عملکردتان بوده است؟

4- تا چه حد تشویق های انجام شده در جهت بهبود عملکردتان بوده است؟

5- تا چه اندازه تشویق های انجام شده در سازمان مبتنی بر عملکردتان بوده است؟

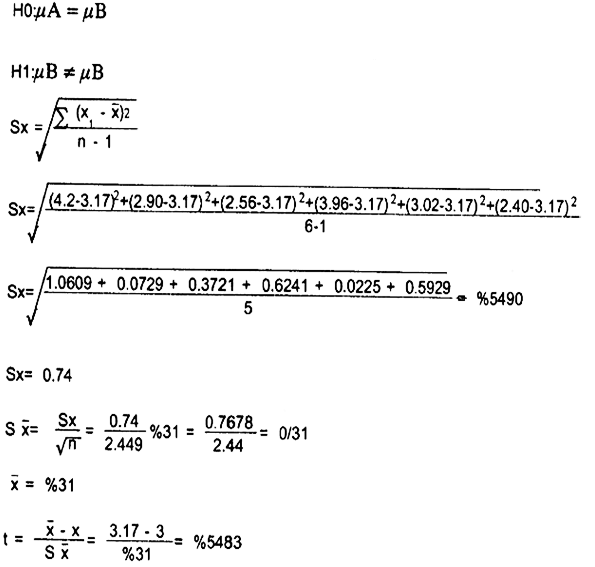
6- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده در سازمان مبتنی بو عملکردتان بوده است؟

**3-2-2- آزمون فرضیۀ اول**

آیا رابطۀ معنی داری میان اهرم تشویق و تنبیه و عملکرد کارکنان شرکت برق منطقه ای مازندران وجود دارد، در سطح معنای 5% این رابطه را محاسبه نمایید.

تشویق و تنبیهات صورت گرفته در سازمان بر عملکرد کارکنان مؤثر نبوده است H0

تشویق و تنبیهات صورت گرفته در سازمان بر عملکرد کارکنان مؤثر بوده است H1

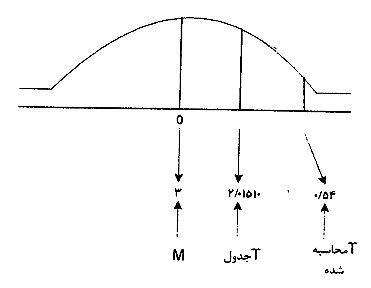


54/0 = محاسبه شده t

t محاسبه شده 5483/0 < 0150/2 = t جدول

لذا جدول را در سطح معنای 5% با t محاسبه شده مقایسه می کنیم 5% = α

با توجه به آنکه t محاسبه شده کوچکتر از جدول به دست آمده است، لذا فرض H0 پذیرفته می شود و می توان این ادعا را پذیرفت که تشویق و تنبیهات صورت گرفته در سازمان تأثیر بر عملکرد کارکنان نداشته است.



**جدول (3-2) - جدول و سؤالات فرضیه دوم**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 14 | 14 | 19 | 38 | 19 | 57 | 37 | 148 | 9 | 45 | 98 | 302 | 08/3 |
| 23 | 23 | 24 | 48 | 36 | 108 | 10 | 40 | 5 | 25 | 98 | 244 | 49/2 |
| 16 | 16 | 34 | 68 | 31 | 93 | 11 | 44 | 6 | 30 | 98 | 251 | 56/2 |
| 17 | 17 | 33 | 66 | 29 | 87 | 15 | 60 | 4 | 20 | 98 | 250 | 55/2 |
| 2 | 2 | 3 | 6 | 16 | 48 | 43 | 172 | 34 | 170 | 98 | 398 | 06/4 |
| 4 | 4 | 18 | 36 | 20 | 60 | 30 | 120 | 26 | 130 | 98 | 350 | 57/3 |
| جمع کل | 76 | 76 | 131 | 262 | 151 | 453 | 146 | 584 | 84 | 420 | 588 | 1795 | 3/18 |
| متوسط | 66/12 | 66/12 | 83/21 | 66/43 | 16/25 | 5/75 | 33/24 | 33/97 | 14 | 70 | 98 | 16/299 | 05/3 |
| درصد | 92/12 |  | 28/22 |  | 68/25 |  | 83/24 |  | 29/14 |  | 100% |  |  |

1- تا چه حد تشویق های انجام شده در سازمان براساس نتایج ارزشیابی عملکردتان صورت گرفته است؟

2- تا چه حد تنبیه های انجام شده در سازمان براساس نتایج ارزشیابی عملکردتان صورت گرفته است؟

3- تا چه اندازه ارزشیابی های انجام شده در سازمان را صحیح و مطلوب می دانید؟

4- تا چه حد معیارهای در نظر گرفته شده جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان را جامع و فراگیر می دانید؟

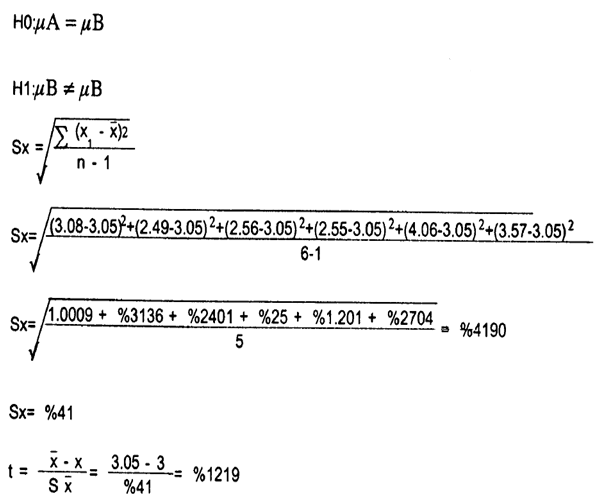
5- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده در سازمان تبعیض آمیز صورت می گیرد؟

**3-2-3- آزمون فرضیه دوم**

آیا تشویق و تنبیه کارکنان بر مبنای ارزشیابی عملکرد آنان صورت می گیرد؟ در سطح معنای 5% این رابطه را محاسبه نمایید.

تشویق و تنبیهات صورت گرفته در سازمان بر عملکرد کارکنان مؤثر نبوده است H0

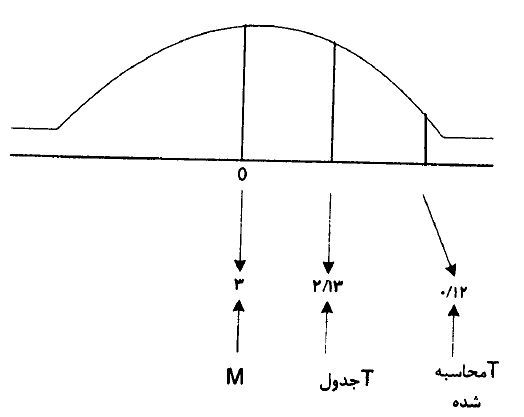
تشویق و تنبیهات صورت گرفته در سازمان بر عملکرد کارکنان مؤثر بوده است H1



t محاسبه شده 1219/0 < 0150/2 = t جدول

لذا t جدول را در سطح معنای 5% با t محاسبه شده مقایسه می کنیم 5% = α

با توجه به آ نکه t محاسبه شده کوچکتر از t جدول می باشد، لذا فرض H0 پذیرفته می شود و می توان این ادعا را پذیرفت که تشویق و تنبیهات صورت گرفته در سازمان بر مبنای ارزشیابی عملکرد صورت نمی گیرد.



**جدول (3-3) - جدول و سؤالات فرضیه سوم**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 14 | 14 | 36 | 72 | 35 | 105 | 10 | 40 | 3 | 15 | 98 | 236 | 51/2 |
| 4 | 4 | 2 | 4 | 17 | 51 | 43 | 173 | 32 | 160 | 98 | 391 | 98/3 |
| 38 | 38 | 32 | 33 | 31 | 93 | 6 | 24 | 1 | 5 | 98 | 204 | 08/2 |
| 6 | 6 | 5 | 10 | 6 | 18 | 33 | 128 | 49 | 2245 | 98 | 407 | 15/4 |
| 20 | 20 | 36 | 52 | 35 | 105 | 14 | 56 | 3 | 15 | 98 | 248 | 53/2 |
| جمع کل | 82 | 82 | 91 | 182 | 124 | 372 | 105 | 420 | 88 | 420 | 490 | 1496 | 11/12 |
| متوسط | 4/16 | 4/16 | 2/18 | 4/36 | 8/24 | 4/74 | 21 | 84 | 6/17 | 88 | 98 | 2/299 | 05/3 |
| درصد | 73/16 |  | 57/18 |  | 31/25 |  | 33/21 |  | 96/17 |  | 100% |  |  |

1- تا چه اندازه تشویق های انجام شده مطابق با انتظارات شما بوده است؟

2- تا چه اندازه اعتقاد دارید که تشویق های انجام شده باید با انتظارات شما سازگار باشد؟

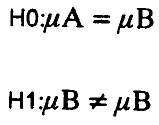
3- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده مطابق با شخصیت شما بوده است؟

4- تا چه اندازه معتقد هستید که تنبیه های انجام شده باید با شخصیت شما سازگار باشد؟

5- تا چه حد در تشویق و تنبیه از سوی مدیران به میزان تجربه شما در سازمانی توجه شده است؟

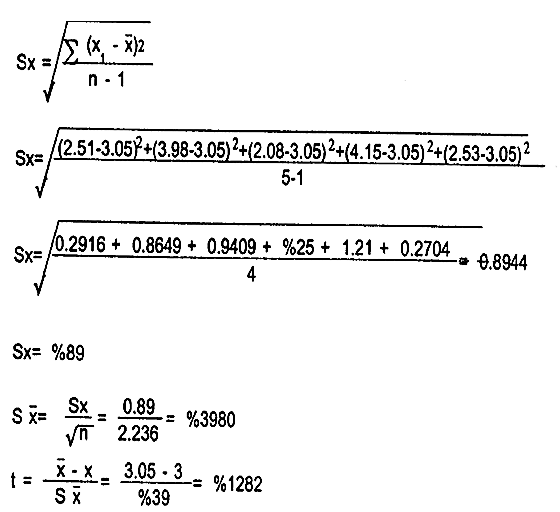
**3-2-4- آزمون فرضیه سوم**

آیا در زمان به کارگیری اهرم تشویق و تنبیه انتظارات کارکنان (تشویق شوندگان و تنبیه شوندگان) در نظر گرفته می شود؟ در سطح معنای 5% این رابطه را محاسبه نمایید.



در زمان به کارگیری اهرم تشویق و تنبیه انتظارات و شخصیت کارکنان در سازمان در نظر گرفته نمی شود H0

در زمان به کارگیری اهرم تشویق و تنبیه انتظارات و شخصیت کارکنان در سازمان در نظر گرفته می شود H1

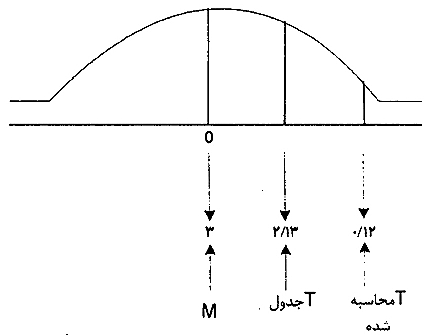


1282/0 = محاسبه شده t

لذا t جدول را در سطح معنای 5% با t محاسبه شده مقایسه می کنیم 5% = α

t محاسبه شده 1282/0 < 1318/2 = t جدول

با توجه به آنکه t محاسبه شده کوچکتر از t جدول به دست آمده است، لذا فرض H0 پذیرفته می شود و می توان گفت که در زمان به کارگیری اهرم تشویق و تنبیه انتظارات و شخصیت کارکنان در سازمان در نظر گرفته نمی شود.



**جدول (3-4) - جدول و سؤالات فرضیه چهارم**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | خیلی کم | | کم | | متوسط | | زیاد | | بسیار زیاد | | جمع کل | | میانگین امتیازات |
| فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز | فراوانی | امتیاز |
| 27 | 27 | 29 | 58 | 29 | 78 | 12 | 48 | 1 | 5 | 98 | 225 | 29/2 |
| 25 | 25 | 23 | 46 | 38 | 114 | 12 | 48 | -0- | -0- | 98 | 223 | 37/2 |
| 21 | 21 | 23 | 46 | 38 | 114 | 16 | 64 | -0- | -0- | 98 | 245 | 5/2 |
| 15 | 15 | 27 | 54 | 41 | 123 | 8 | 32 | 7 | 35 | 98 | 259 | 64/2 |
| 14 | 14 | 41 | 82 | 31 | 93 | 12 | 48 | -0- | -0- | 98 | 238 | 42/2 |
| جمع کل | 111 | 111 | 165 | 230 | 219 | 657 | 81 | 324 | 12 | 60 | 588 | 1482 | 1/15 |
| متوسط | 5/18 | 5/18 | 5/27 | 55 | 5/36 | 5/109 | 5/13 | 54 | 2 | 60 | 98 | 247 | 52/2 |
| درصد | 88/18 |  | 06/28 |  | 24/27 |  | 87/13 |  | 04/2 |  | 100% |  |  |

1- تا چه حد تشویق و تنبیه از سوی مدیران به میزان تحصیلات شما توجه شده است؟

2- تا چه حد در تشویق و تنبیه از سوی مدیران به شرایط سنی شما توجه شده است؟

3- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده از سوی مدیران سازمان در زمان مناسب (زمانی که بیشترین تأثیر را در رفتار فرد داشته باشد) صورت می گیرد؟

4- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده از سوی مدیران سازمان در زمان مناسب (زمانی که بیشترین تأثیر را در رفتار فرد داشته باشد و در او ایجاد انگیزه نماید صورت می گیر؟

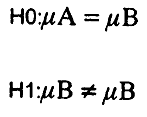
5- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده از سوی مدیران سازمان در مکان مناسب (در مکانی که فرد به طور واقعی و سازنده متنبّه گردد) صورت می گیرد؟

6- تا چه اندازه تنبیه های انجام شده از سوی مدیران سازمان در مکان مناسب (محیط رسمی یا غیررسمی صورت می گیرد؟

**3-2-5- آزمون فرضیه چهارم**

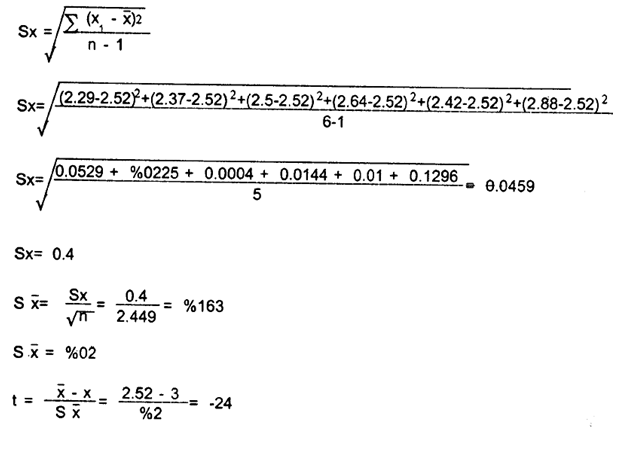
آیا اهرم تشویق و تنبیه و تحت شرایط مناسب (مکانی و زمانی) مورد استفاده قرار می گیرد؟

در سطح معنای 5% این رابطه را محاسبه نمایید.



تشویق و تنبیهات صورت گرفته در سازمان در شرایط مناسب زمانی و مکانی مورد استفاده قرار نگرفته است H0

تشویق و تنبیهات صورت گرفته در سازمان در شرایط مناسب زمانی و مکانی مورد استفاده قرار گرفته است H1



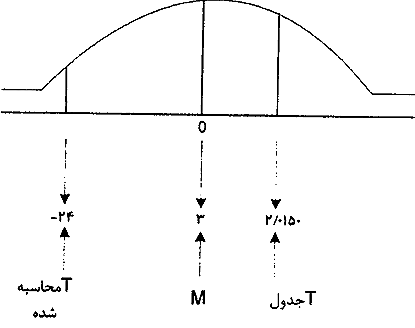
24 - = محاسبه شده t

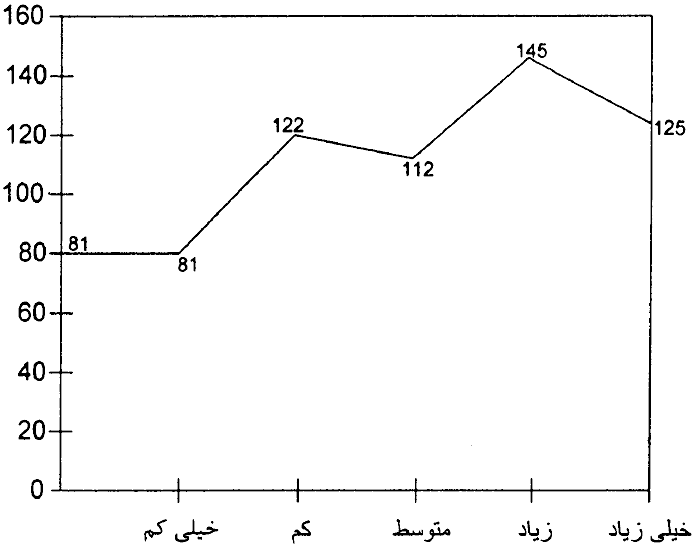
5% = α

لذا t جدول را در سطح معنای 5% با t محاسبه شده مقایسه می کنیم

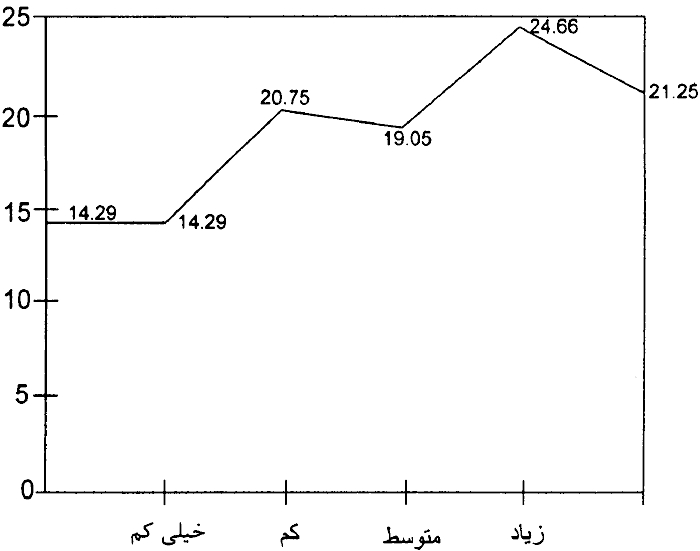
t محاسبه شده 24- < 0150/2 = t جدول

با توجه به آنکه t محاسبه شده کوچکتر از t جدول به دست آمده است، لذا فرض H0 پذیرفته می شود و می توان گفت تشویق و تنبیهات صورت گرفته در سازمان در شرایط مناسب زمانی و مکانی مورد استفاده قرار نگرفته است.

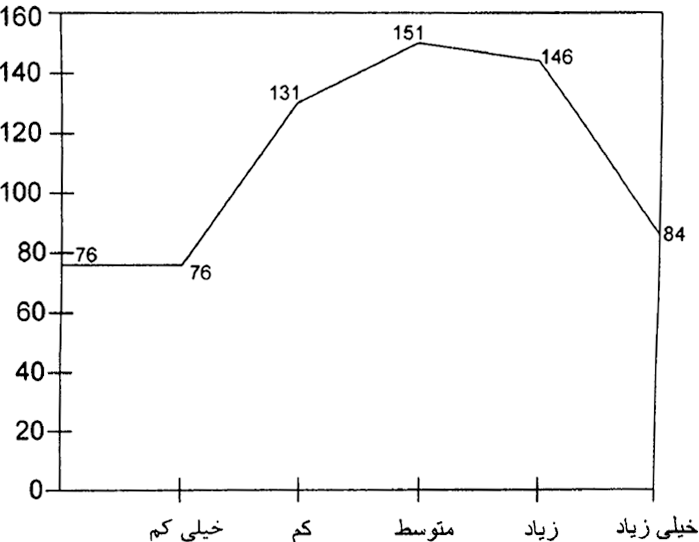




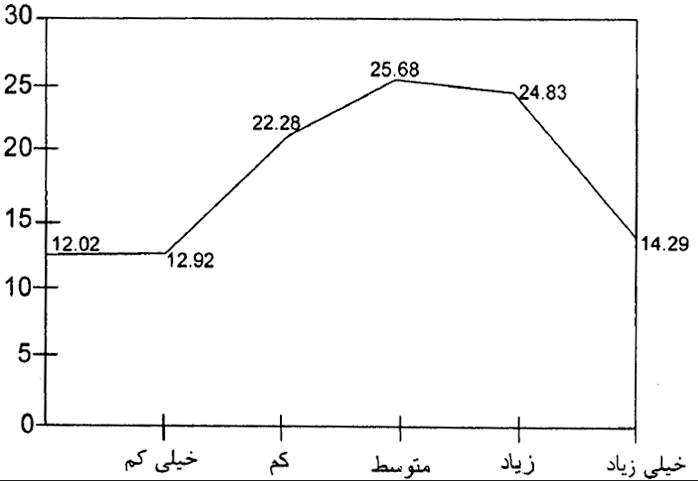
**نمودار (3-1) - فرضیه 1، نمودار شماره 1، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان**

****

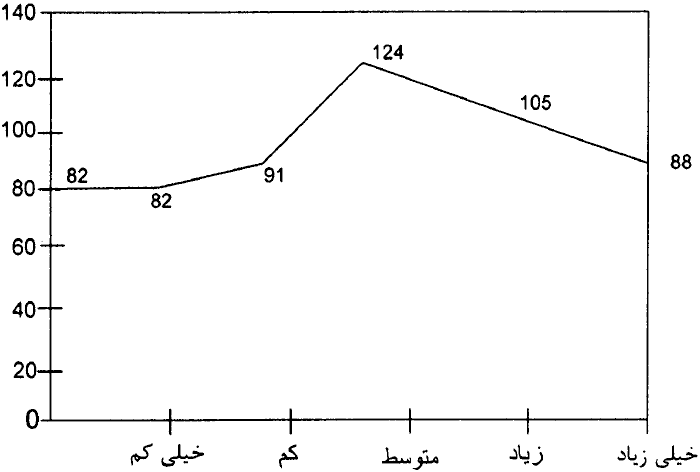
**نمودار (3-2) - فرضیه 1، نمودار شماره 2، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان**



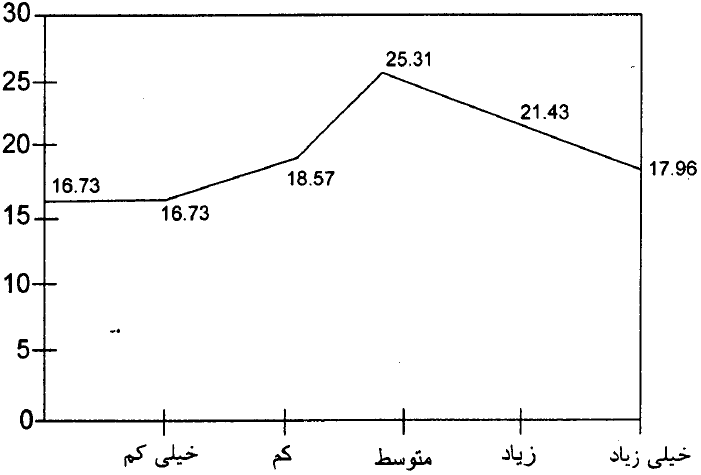
**نمودار (3-3) - فرضیه 2، نمودار شماره 3، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان**

****

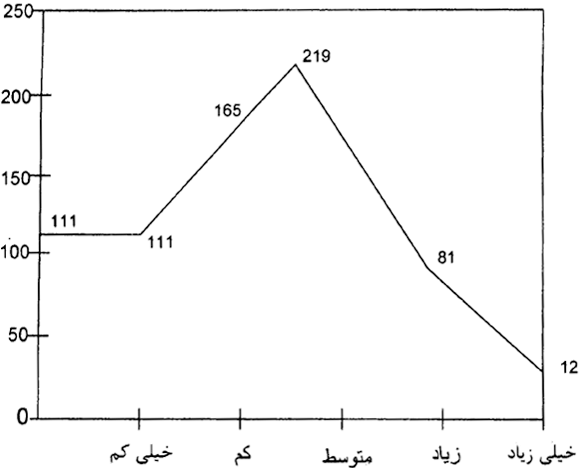
**نمودار (3-4) - فرضیه2، نمودار شماره 4، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان**



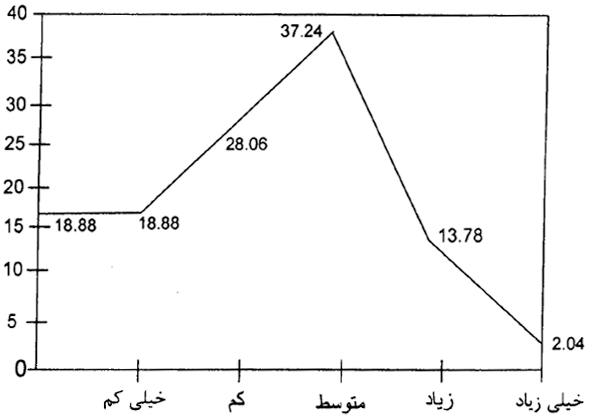
**نمودار (3-5) - فرضیه 3، نمودار شماره5، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان**

****

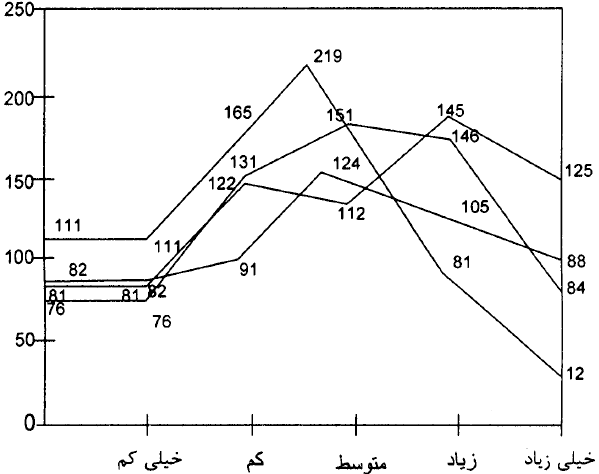
**نمودار (3-6) - فرضیه 3، نمودار شماره 6، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان**



**نمودار (3-7) - فرضیه 4، نمودار شماره 7، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان**

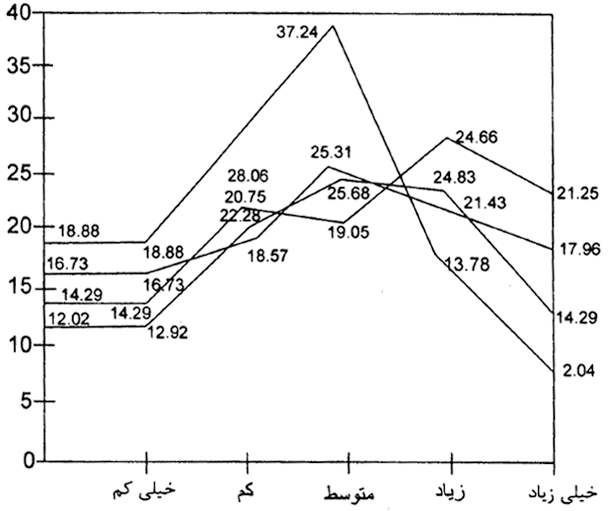
****

**نمودار (3-8) - فرضیه 4، نمودار شماره 8، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان**



**نمودار (3-9) - مجموعه فرضیه ها، نمودار شماره 9، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **12** | **81** | **219** | **165** | **111** | **F = 4** |
| **88** | **105** | **124** | **91** | **82** | **F = 3** |
| **84** | **146** | **151** | **131** | **76** | **F = 2** |
| **125** | **145** | **112** | **122** | **84** | **F = 1** |



**نمودار (3-10) - مجموعه فرضیه ها، نمودار شماره 10، توزیع درصد پاسخ دهندگان**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2.04** | **13.78** | **37.24** | **28.06** | **18.88** | **F = 4** |
| **17.96** | **21.43** | **25.31** | **18.57** | **1.73** | **F = 3** |
| **14.29** | **24.83** | **25.68** | **12.28** | **12.92** | **F = 2** |
| **21.25** | **24.66** | **19.05** | **20.75** | **14.26** | **F = 1** |

**فصل چهارم**

**چالشها، نارسایی ها**

**4-1- مقدمه**

روش ها و برداشت های گوناگون و بسیار نسبت به بهبود منابع انسانی، دامنه ای از بهبود روش های کاری تا بهبود زندگی کاری را در بر می گیرد، بیش از انتخاب یک راه کار به خصوص، نوعی ارزشیابی عملکرد خوب و ضعیف مورد نیاز است، سه مرحله در فرآیند پیشنهادی برای بهبود بهره وری از طریق مکانیزم های تشویق و تنبیه و استفاده از منابع انسانی عبارت اند از استراتژیهایی برای شناخت عملکرد ضعیف، استراتژی هایی برای تصمیم گیری در مورد این که چه چیز سبب عملکرد ضعیف می شود و استراتژی هایی برای فائق آمدن بر عملکرد ضعیف با به کارگیری (مدل) تنبیه و تشویق کارآمد.

**4-2- فقدان استراتژی شناخت عملکرد ضعیف**

مدیران چگونه باید به شناخت مسایل و مشکلات بپردازند؟ چه کارهایی در این زمینه انجام می دهند؟ پاسخ به این دو سؤال ممکن است یکی نباشد، به طور اساسی روش و نگرش آرمانی برای شناخت مسایل را می توان روش عقلایی نامید. برعکس می توان به توضیح راهی که عملاً به روش شرطی عقلایی که به تبع محدودیت، مدیران به عنوان پردازش کنندگان اطلاعات و تصمیم گیران به شناخت مسایل و مشکلات عملکردی در پیش می گیرند، پرداخت نتایج به دست آمده، دلالت دارد که فرآیندهایی که عملا از سوی مدیران در شناسایی و مورد بندی مسایل و مشکلات عملکردی و رفتاری به کار برده می شود، همیشه کاملاً منطقی و عقلایی نیست، در این پژوهش تلاش شده است تا با توجه به یافته های تحقیق فهم بهتری از آنچه که مدیران عملاً انجام می دهد به تدوین و به کار بستن استراتژهایی مطابق با الگوی پژوهش منجر شود که آنان را در نیل به مقصود نزدیکتر سازد.

**4-3- اقدامهای ارزیابی نوعی**

این قسمت به تشریح دو نوع ضابطه که در غالب سازمانهای امروزی برای ارزشیابی عملکرد از آن استفاده می شود، می پردازد، پی آمدهای عملکردی و صفات و خصلت های شخصیتی، فرآیندهای قضاوت ناشی از کاربرد ضوابط عقلایی و منطقی در شناخت مشکلات عملکرد و رفتار کارکنان و محدودیت های چندی که در استفاده از این فرایند های عقلایی وجود دارد.

**4-4- پی آمدهای عملکرد**

ذینفعان معمولاً به پی آمدهای عملکرد یا نتایج به عنوان معیارهای سنجش بهره وری فرد می نگرند، یعنی آنان به چنین معیارهای مربوط به هزینه ای چون سودها، هزینه ها، کیفیت و کمیت محصول، میزان برگشت سرمایه گذاری و مانند آن توجه دارند، شخصی که براساس این ضوابط بد یا ضعیف عملکرده است فرض می شود که انگیزش کافی نیافته است. پی آمدهای عملکرد ممکن است محک و مقیاس خوبی برای سلامت و اثر بخشی باشند ولی آنها اغلب به خودی خود، برای سنجش اثر بخشی فرد ناکافی است، در واقع مکانیزم های پی آمدهای عملکرد اغلب اگر مخرب نباشند، ضد انگیزه اند.

\* معیارهای سنجش مربوط به هزینه اغلب متأثر از عواملی هستند که فرد آنها کنترلی ندارد، کارکرد کارکنان اغلب متأثر از کارکرد دیگران است، این نه تنها غیر منصفانه است که غیرقانونی نیز هست زیرا تشویق ها و تنبیه ها باید بر پایه مقیاس هایی توزیع شود که کارکنان کمترین کنترل را بر آنها دارند.

\* این معیارها و میزان های سنجش اغلب ناقص هستند زیرا آنها جنبه های مهم و شغلی یک فرد را حذف می کنند.

\* این مقیاس ها و سنجش ها ممکن است تفکر نتیجه به هر قیمت شده را که می تواند خلاف اخلاقیات و خط مشی های مؤسسه باشد تشویق کنند - الزامات قانونی جای خود را دارد.

علاوه بر این نوع تفکر نتیجه به هر قیمت که شده می تواند با بهره وری کلی سازمان مغایر باشد.

\* تنظیم معیارهای وابسته به هزینه برای اغلب مشاغل کارکنان کاری دشوار است.

\* از دید بهبود عملکرد، مهمترین این است میزان سنجش اقتصادی یا پی آمدهای عملکرد نمی تواند اطلاعاتی درباره آنچه کارکنان باید برای نگهداری یا افزایش بهره وری انجام دهند به آنها به بدهند.

**4-5- نا هم خوانی هدف ها و موفقیت در دست یابی به اهداف**

شناخت یک مشکل عملکرد ممکن است نیاز به مقایسه با کارکرد واقعی داشته باشد، این روش و نگرش البته آن است که توسط برنامه بهبود عملکرد همچون مدیریت بر مبنای هدف، برنامه ریزی و بازبینی کار، و استراتژیهای مدیریت هدف گرای دیگر گرفته شده است، به عنوان روشی برای شناخت مشکلات عملکرد هنگامی بهتر قابل کاربرد است که چند شرط مهم موجود باشد.

\* هدف های عملکرد را بتوان به صورت کامل و قابل سنجش تعریف کرد.

\* هدف های متضاد و مخالف هم نباشند یعنی یک هدف عملکرد به بهای هدف دیگر به دست نیاید نظیر افزایش کمیت عملکرد به بهای کیفیت به دست نیاید.

\* عملکرد کارکنان را بتوان بر اساس واحد هایی همانند آنچه در هدف بیان شده است اندازه گیری و سنجش کرد، در حالی که برپایی هدف های کمی ممکن است امکان پذیر باشد، سنجش یک فرد در ارتباط با این اهداف ممکن نیست. بدین سبب استناد به عملکرد یک فرد بر پایه پی آمدهای عملکردی از نظر اثبات بسیار دشوار است.

**4-6- مقایسه میان مردم، واحدها و سازمان ها**

شاید به علت این اشکال، مدیران اغلب افراد، بخش های سازمان ها را با یکدیگر مقایسه می کنند، این کار را می توان بی آن که هدف های کاری مشخص قابل اندازه گیری برای افراد، بخش های سازمان ها تعیین گردد به انجام رسانید، از آنجا که مقایسه بر پایه کارکرد نسبت به دیگران صورت می گیرد کسانی که در رتبه های پایین تر قرار بگیرند، به عنوان کسانی که مشکل عملکرد دارند شناخته می شوند.

با این همه ترکیب ابعاد مختلف عملکرد شغلی و سنجش میزان دستیابی و موفقیت در هر بعد اغلب موجب بروز مشکل می شود.

**4-7- مقایسه در طول زمان**

افراد، واحدهای سازمان ها هر یک به تنهایی ممکن است در طول زمان با خودشان مقایسه شوند، این نوع مقایسه متضمن آن است که تعریف عملکرد ضعیف، عملکرد نقصانی است (و افزایش عملکرد خوب است)، تا آنجا که ابعاد همانند عملکرد در طول زمان مقایسه شوند، این روش از بروز هر دو مشکلی که قبلا شناخته شد جلوگیری می کند، با این همه، این روش مستعد کاربرد ساده لوحانه و نزدیک بینانه خام است. تکرار افزایش کارکرد ممکن است، دلیل بر موفقیت یا حتی باقی ماندن به همان حال نباشد هر یک از این سه روش برای شناخت مشکلات عملکرد فرض می کند که عملکرد قابل سنجش است، هر یک بر این فرض است که استانداردهایی برای ارزشیابی وجود دارد یا می تواند پدید آید، با این همه در اجرای این روش ها مشکلاتی وجود دارد. علاوه بر این، برای کاربرد مؤثر این رویه ها محدودیت های انسانی وجود دارد.

**4-8- فقدان استراتژی تصمیم گیری درباره علل عملکرد ضعیف**

بعضی تجاوزها و تخطی ها سزاوار پاسخ تنبیهی فوری می باشد، این نوع پاسخ اغلب بر پایه مقررات و ضوابط مؤسسه صورت می گیرد و جای کمی برای اظهار نظر سرپرست برای این که چگونه پاسخی داده شود باز می گذارد.

با این همه، در بیشتر موارد کاستی های کارکرد چندان روشن نیست، آنچه معمولاً روی می دهد این است که یک زیر دست کار را در مهلت معین به پایان نمی برد، کُند است یا گاه گاهی غیبت می کند، هنگام لزوم اضافه کار انجام نمی دهد، به شوخی های بی مورد مشغول است، کارها را تمیز تحویل نمی دهد یا مرتکب نوع دیگری از تحمل کمتر نسبت به رفتار قابل انتظار می شود، وظیفه سرپرست یا مدیر در این موقعیت پیچیده تر است زیرا دستورات یا مقررات روشنی در این که چه اقدامی بکند، وجود ندارد. دو نکته اساسی درباره فرایند از عملکرد ضعیف لازم است که روشن شود، نخست این که این فرآیند در مرحله ای است که شامل یک مرحلۀ تشخیصی است که در آن سرپرست علت رفتار ضعیف را تعیین می کند و یک مرحله تصمیم گیری که در آن پاسخی از میان گزینه های مختلف انتخاب می شود، دوم، باید بدانیم که فرآیند متضمن پردازش اطلاعات جدی از سوی سرپرست است. بنابراین داشتن ابزار ارزشیابی عملکرد خوب یا رویه های انضباطی تجویز شده کافی نیست، برای فهم اینکه چه اتفاقی می افتد و رفتار ضعیف را چگونه می توان سامان داد، باید این فرایند ارزشیابی به طور کامل درک شود.

**4-9- فقدان استراتژی برخورد با عملکرد ضعیف**

هنگامی که فردی با داده ها و اطلاعاتی روبه رو شود که دلالت بر یک شکل عملکردی جدی دارد، چه اتفاقی می افتد مکرر یک رشته رویدادهای روانی و رفتاری می آید - به گونه ای که کارمند:

**\* منکر مشکل عملکردی خواهد شد**

در بسیاری از موارد نخستین واکنش تعدیل شناختی به هورت انکار است. حقایق مورد بحث قرار می گیرد، واقعیت یا موجودیت انکار می شود، یا به نوع مطلوب تری تعبیر می گردد. یا به چیزی جز آنچه مورد ادعای ارزیابی کننده است برگردانده می شود، افراد به این مکانیزم دفاعی بسیار زود و مکرر پناه می برند، زیرا این وضع آنها را، دست کم به طور آنی، از آبرو ریزی، از دست دادن احترام و اعتماد حفظ می کند.

**\* مشکل عملکردی را پنهان می سازد**

اگر انکار کارساز نشود، بسیاری از آنان که مشکل عملکرد دارند، از یک تعدیل شناختی به رفتاری روشن با هدف پنهان کردن، پوشاندن، یا از نظر دور کردن نشانه های قابل مشاهده کارکرد خارج از استاندارد تغییر جهت می دهند، چنین رفتاری ممکن است با هدف پنهان کردن نشانه ها و علت ها از نظر مسؤول صورت گرفته باشد، در مشاغل حرفه ای کوشش درخور ملاحظه ای ممکن است برای پنهان کردن رفتار ضعیف از سایر ارزشیابی به عمل آید.

شواهد بسیار زیادی هست که عملکرد ضعیف را تأیید می کند یا بیش از حد خطرناک است، یعنی اگر شواهد روشن و علنی وجود دارد، انکار قبلی به نظر نا شرافتمندانه و نامؤثر می رسد.

**عملکرد ضعیف را توجیه خواهد کرد**

اگر مشکل قابل انکار نباشد و نتوان آن را پنهان کرد، در این صورت چه باید کرد؟ نوعاً در این مرحله فردی که مشکل کاری دارد کوشش خواهد کرد به توجیه بپردازد یا رفتار عقلایی بکند، در اغلب موارد وی سعی خواهد کرد که اهمیت و برجستگی مشکل کارکردی را کوچک جلوه دهد. هنر توجیه به جا و به موقع با وجود عملکرد رو به کاهش بستگی به استفاده از مقایسه خلاق و انتخابی دارد.

**عملکرد ضعیف را تخصیص خواهد داد**

دشواری کار بیشتر می شود، هنگامی که انکار عمل کننده را ضعیف به کار نیاید و عملکرد خارج از استاندارد به آگاهی عموم برسد یا اگر مقایسه با عمل کننده حتی ضعیف تر هم ممکن یا باورکردنی نباشد چه خواهد شد؟ در اغلب اوقات و به طور مکرر افراد یا سازمان ها در این صورت مسؤولیت کارکرد ضعیف را به فرد دیگر با یک عامل بیرونی تخصیص می دهد. یعنی یک اسناد بیرونی این مرحله شامل نقصیریابی همراه با تهاجم و اظهارات سرزنش آمیز حساسی است.

**فصل پنجم**

**نتیجه گیری و پیشنهادات**

**5-1- نتیجه گیری**

تشویق و تنبیه همان طور که گفته شد یکی از مهم ترین اهرم های اعمال مدیریت می باشد و از دیرباز با استفاده از این اهرم در اعمال مدیریت و بهره وری و عملکرد نیروی انسانی استفادۀ فراوان شده است که در این پژوهش بین اعمال تشویق و تنبیه کارکنان با عملکرد آنان مورد بررسی قرار گرفته که نتیجه حاصله به شرح ذیل می باشد.

**5-1-1- فرضیۀ اول**

آیا رابطۀ معنا داری میان اهرم تشویق و تنبیه و عملکرد کارکنان شرکت برق منطقه ای مازندران وجود دارد؟

این فرضیه از روش آزمون t مورد تأیید قرار نگرفت به طوری که در پاسخ به این فرضیه که مشخص کنندۀ رابطه تشویق و تنبیه با عملکرد کارکنان در سازمان مذبور می باشد فقط 45 درصد کارکنان این رابطه را مؤثر اعلام نمودند، لذا این فرضیه با قاطعیت از سوی پاسخ دهندگان رد شده است یعنی که تقریباً رابطه مؤثری بین تشویق و تنبیه با عملکرد کارکنان در این سازمان وجود ندارد بدینسان که تشویق و تنبیهات صورت گرفته در سازمان بدون توجه به عملکرد روابط انسانی به دور از معیارهای انگیزشی انجام یافته و تنبیهات صورت گرفته نیز به همین طریق یعنی بدون در نظر گرفتن نوع خطا و عملکرد پرسنل که انگیزۀ بازدارنده و اصلاح رفتار را به دنبال داشته باشد صورت نگرفته، بلکه بر اساس سلیقه و احتمالاً سردی روابط مدیر با پرسنل بدون رعایت مسایل انگیزشی با توجه به شرایط متعدد زمانی و مکانی و تشخیصی صورت گرفته است لذا می توان گفت که در این فرضیه اهرم تشویق و تنبیه از سوی مدیران به درستی به کار گرفته نشده است و چنانچه این تکنیک به درستی مورد استفاده قرار گیرد مطمئناً نتایج بسیار ارزنده ای در عملکرد کارکنان به وجود خواهد آورد.

**5-1-2- فرضیۀ دوم**

آیا تشویق و تنبیه کارکنان بر مبنای ارزشیابی عملکرد آنان صورت می گیرد؟

این فرضیه نیز از طریق روش آزمون t رد شده است یعنی فقط 39 درصد پاسخ دهندگان تشویق و تنبیه را بر مبنای ارزشیابی عملکرد کارکنان اعلام نموده اند و 61 درصد با گزینه ضعیف به سؤالات این فرضیه پاسخ داده اند. نتیجتاً فرضیۀ دوم بدین مورد تأیید قرار نگرفته است و برداشت محقق این است که تشویق و تنبیه کارکنان در این سازمان بر اساس نتایج ارزشیابی عملکرد آنان انجام نمی گیرد که این امر تأثیر به سزایی بر عملکرد کارکنان خواهد داشت، هر چه کارکنان سازمان نتایج بهتری از عملکرد و کارهایتان ارائه دهند تأثیری در دریافت پاداش آنان نخواهد داشت بر عکس هر چه کارکنان عملکرد ضعیفی داشته باشند به دلیل این که تشویق و تنبیه بر مبنای ارزشیابی عملکرد آنان صورت نمی گیرد طبیعتاً تأثیری بر عملکرد بهتر یا بدتر آن ها نخواهد داشت در صورتی که اگر این تأثیر زیاد بود یعنی اگر بر مبنای ارزشیابی عملکرد می بود مطمئناً کارمندی که بر اثر نمره ارزشیابی عملکرد مورد تشویق قرار گرفته بود سعی بر این خواهد داشت تا در ارزشیابی بعدی عملکرد بهتری را از خود ارائه دهد و یا بر عکس اگر کارمندی بر مبنای نمرۀ ارزشیابی مورد تنبیه واقع شد طبیعتاً سعی در بهتر نمودن عملکرد خود خواهد داشت و در کل معیار سنجشی واقعی در دست کارکنان قرار خواهد گرفت که براساس آن معیار عملکرد خود را تنظیم نماید، اگر عملکرد آنان خوب است بهتر نمایند و اگر عملکرد آنها ضعیف است سعی در جبران و از بین بردن ضعف است سعی عملکرد خود بنماید چون دو متغیر تشویق و تنبیه و نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان کاملاً در ارتباط با یکدیگر می باشند یعنی رابطۀ مستقیم دارند به همین جهت است که ارزشیابی عملکرد کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد و چنانچه این ارزشیابی بر معیارهای صحیح و علمی استوار باشد صد در صد موجب عملکرد بهتر کارکنان خواهد شد و چنانچه این ارزشیابی عملکرد براساس رابطه و بدون در نظر گرفتن عملکرد افراد تعیین شود نتیجه معکوس خواهد داد و موجب از بین رفتن انگیزه های کاری کارکنان خواهد شد.

**5-1-3- فرضیۀ سوم**

آیا در زمان به کارگیری اهرم تشویق و تنبیه انتظارات و شخصیت کارکنان در نظر گرفته می شود؟

فرضیۀ سوم نیز از طریق روش آزمودن t رد شده است، یعنی 39% پاسخ دهندگان تشویق و تنبیهات صورت گرفته در این سازمان را مطابق با شخصیت و انتظارات کارکنان اعلام نموده اند و 61% با گزینه ضعیف به سؤالات این فرضیه پاسخ داده اند یعنی معتقد بوده اند که در تشویق و تنبیهات صورت گرفته از سوی سازمان شخصیت و انتظارات آنان مد نظر نگرفته است و این نتیجه نشان دهندۀ آن است که تشویق و تنبیه افراد با شخصیت و انتظارات آنها ارتباط نیست و این دو متغیر با همدیگر هم خوانی ندارند لذا ذکر این نکته از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد که در این سازمان تشویق و تنبیه براساس شخصیت و انتظارات کارکنان صورت نمی گیرد در صورتی که اصل بر این می باشد که کارکنان بایستی براساس شخصیت و انتظاراتشان مورد تشویق و تنبیه قرار بگیرند در هر صورت بیشتر کارکنان یعنی 61% قاطع خواهان تشویق و تنبیه براساس شخصیت و انتظاراتشان می باشند که در این سازمان عملی و اجرا نشده است.

**5-1-4- فرضیۀ چهارم**

آیا اهرم تشویق و تنبیه تحت شرایط مناسب (مکانی و زمانی) مورد استفاده قرار می گیرد؟

فرضیۀ فوق نیز از طریق همان روش قبلی مورد تایید قرار نگرفته است و اطلاعات به دست آمده از طریق این روش حاکی از رد فرضیه فوق می باشند چون فقط 15 درصد کارکنان موقعیت مکانی و زمانی به کارگیری در تشویق و تنبیه را مؤثر بر عملکرد کارکنان اعلام داشته اند و ٨۵% کارکنان با گزینه ضعیف به سؤالات این فرضیه پاسخ داده اند یعنی در تشویق ها و تنبیهات انجام شده در این سازمان به هیچ وجه موقعیت مکانی و زمانی در نظر گرفته نشده است و نتیجۀ حاصله نشان دهندۀ این واقعیت می باشد که دو متغییر تشویق و تنبیه و شرایط مکانی و زمانی در ارتباط با یکدیگر نیستند و کارکنان این سازمان در مکان و زمان مناسب مورد تشویق و تنبیه قرار نمی گیرند و اصلاً این نظام بدین نحو در این سازمان عملی و اجرا نمی شود. در صورتی که زمان و مکان تشویق و تنبیه از اهمیت ویژه ای برای کارکنان سازمان برخوردار می باشد و کارکنان مایل هستند که در زمان و مکان مناسب با کارشان و شخصیتشان مورد تشویق و یا احیاناً تنبیه قرار بگیرند و پاداش و نوبیخ دریافت دارند.

**5-2- پیشنهادات**

با توجه به مطالب عنوان شده در بخش نتیجه گیری ارائه راه حل ها و پیشنهادات در خصوص به کار گیری مناسب و مؤثر تکنیک های تشویق و تنبیه برای بالا بردن بهره وری و کارایی نیروی انسانی به شرح زیر می باشد.

آنچه که بیشترین اهمیت را در اعمال این تکنیک دارد زیرسازهایی است که قبل از به کارگیری تشویق و تنبیه می باید در سازمان ایجاد گردد و چنانچه این عوامل در سازمان ایجاد نگردد و یا وجود نداشته باشد به کارگیری هر نوع تشویق و تنبیه در سازمان نه تنها مفید و مؤثر واقع نخواهد شد بلکه نتیجه گیری معکوس خواهد داد. بر این اسامی ابتدا باید این عوامل زیربنایی و زیرساختی را برشمرد و تعریف کرد و نسبت به ایجاد آن در سازمان اقدام نمود تا آن وقت به کارگیری تشویق و تشبیه معنای اصلی خود که همان ایجاد انگیزش و اصلاح رفتار و جلوگیری از تخریب نیروی انسانی می باشد در سازمان عملی گردد.

همان طور که می دانیم برنامه ریزی در کار و سازماندهی در نیروی کار و ابزار و عوامل مختلف آن از مهمترین اصولی است که است که باید در انجام هر کاری مد نظر قرارگیرد.

آنچه که موفقیت این برنامه ریزها را می تواند تضمین نماید بستگی به انضباط کاری دارد که همانا در گروه شخصیت هر فرد و جوی که حاکم بر فضای هر سازمانی می باشد دارد. در پذیرش تشویق به عنوان یک عامل انگیزش و پذیرش تنبیه به عنوان یک عامل بازدارنده و اصلاح کننده رفتار از سوی کارکنان ابتدا باید نگرش را از طریق آموزش های متعدد نسبت به پدیدۀ تشویق و تنبیه یک عملکرد و واقعیت، مثبت و علمی ساخت به طوری که کلیۀ کارکنان پذیرای این واقعیت شوند که هر نوع تشویق و تنبیه بر اساس عملکرد واقعی آنان و با در نظر گرفتن عوامل شخصیتی و حیثیتی و دیگر مسایلی که از سوی کارکنان دارای اهمیت می باشد صورت گرفته است لذا برای روشن تر شدن مسایل ابتدا تعریفی از انضباط ارائه خواهیم نمود و این که اصولاً انضباط در سازمان چیست و چه تأثیری دارد.

واژۀ انضباط به وضعی در سازمان اطلاق می شود که در آن، کارکنان بر پایه مقررات و استانداردهای رفتار مقبول عمل می کند. بعضی کارکنان به رغم آنچه که سازمان در زمینۀ گزینش، اجتماعی کردن، طراحی شغل، معیارهای عملکرد، و رویه های پاداش به عمل می آورد، برای مدیریت سازمان مشکلاتی پدید می آورند. برخی از این مشکلات عبارت اند از تأخیر ورود مکرر، غیبت فراوان، مشاجره با همکاران، مصرف مواد مخدر، نافرمانی در برابر سرپرستان، بی توجهی به مقررات ایمنی یا رفتارهایی از این دست. بازنگری این مشکلات و

اقدام هایی که مدیریت می تواند در رویارویی با آنها انجام دهد را متمرکز می شویم. در اکثر موارد خود کارکنان انضباط را رعیت می کنند، یعنی خود را با رفتار درست تطبیق می دهند زیرا اعتقاد دارند که آن رفتار درست است. هنگامی که کارکنان به آنچه از آنان انتظار می رود آگاه شوند، و اگر این استانداردها و مقررات را منطقی بدانند، در صدد برآوردن انتظارات سازمان برخواهند آمد. ولی همه کارکنان مسؤولیت منضبط بودن را نمی پذیرند. این دسته از کارکنان تا اندازه ای به آن نوع از اقدامهای انضباطی نیاز دارد که همگان آن را تنبیه می دانند. ضرورت استفاده از اقدام انضباطی یکی از اصولی است که باید پیرامون آن بحث بسیار گردد.

**5-2-1- انواع مشکلات انضباطی[[38]](#footnote-38)**

دهها مورد را به آسانی می توان نام برد که به تصور مدیران نیاز به اقدام انضباطی دارد، اما برای سادگی ارائه مطلب تخلف های مرسوم را در چهار گروه دسته بندی می کنیم.

1- حضور در کار 2- رفتار ضمن خدمت 3- نادرستی 4- فعالیت های خارج از سازمان

**1- حضور در محل کار:** بدون تردید یکی از مسائل جدی که مدیران با آن مواجه اند، حضور نامرتب افراد در محل کار است، طبق پژوهشی که در ٢00 مؤسسه (که 60% آنها بیش از 1000 نفر مستخدم داشتند) انجام گرفت معلوم شد که 79% مشکلات آنها به غیبت، تأخیر، سوء استفاده از مرخصی استعلاجی و سایر مسایل در محل کار حتی گسترده تر از مسایلی مانند بی دقتی در کار بی توجهی به وظیفه و دنبال نکردن رویه های پذیرفته شده می باشد. که با بهره وری ارتباط می یابند.

چرا مسأله حضور کارکنان تا این حد جدی است؟ اگرچه پاسخ روشن و ساده ای برای آن پرسش در دست نیست ولی می توان دلایلی چند ارائه کرد. دلیل اول این که بسیاری از سازمان ها در همسو کردن هدف های کارکنان با هدف های سازمان کامیاب نبوده اند، اگر افراد نتوانند خودشان را با کار یا سازمان ربط بدهند حضورشان در محل کار کاهش می یابد. دلیل دوم [[39]](#footnote-39) تغییر نگرش در مورد اشتغال می باشد، کار دلبستگی مهم زندگی بسیاری از افراد به شمار نمی آید، از این رو، حضور به موقع در سر کار برای آنها در درجه اول اهمیت قرار دارد. دلیل سوم را شاید بتوان به اقلیت ها و زنان نسبت داد که در سال های اخیر به بازار کار پای نهاده اند. اما بسیاری از آنها از تجربه اولیه بی بهره بوده اند و گذشته از این، ارزشهایشان نیز متفاوت بوده است. دلیل چهارم این که بسیاری از کارکنان بر این عقیده اند که ایام مرخصی استعلاجی را بیمار باشند یا نباشند باید به مرخصی بروند و با این که سازمان ها تلاش کرده اند مزایای مرخصی استعلاجی را بهبود بخشند، کارکنان چنین مزایایی را جذاب تلقی نمی کنند و سعی دارند از مرخصی آن استفاده کنند.

**2- چگونگی رفتار در محل کار:** دستۀ دوم مسایل انضباطی را رفتارهای افراد در محل کار تشکیل می دهد. برخی از این رفتارها عبارت اند از: نافرمانی، شوخی های بی جا، نزاع، قمار، رعایت نکردن اصول ایمنی، بی دقتی، مصرف الکل و مواد مخدر. اکثر موارد بالا نقض مستقیم مقررات موسسه به شمار می رود. چون بسیاری از موارد بالا به روشنی منع شده است و در صورت انجام به سادگی می توان آن را تخلف محسوب نمود و باید بی درنگ در مورد آنها اقدام های اصلاحی انجام گیرد.

**3- نادرستی:** نادرستی کارکنان گرچه برای مدیران مسأله بزرگی به شمار نمی رود، اما بنا به سنت شدیدترین اقدام های انضباطی در مورد آن انجام می شود. نتایج یک پژوهش نشان داده است که 90% سازمان های مورد بررسی کارکنان را به دلیل سرقت اخراج می کنند، حتی اگر این سرقت برای نخستین بار باشد. همچنین 88% موسسات کسی را که در درخواست استخدامی خود اطلاعات نادرستی ارائه داده اند اخراج می کنند. این یافته ها نشان دهنده هنجارهای فرهنگی پر قدرتی است که در برخی کشورها در برابر نادرستی وجود دارد. ارتکاب یک عمل نادرست بیش از هر رفتاری بازتاب مستقیم شخصیت فرد است. علاوه بر این، درست یا غلط فرض بر این است که وقتی کارمند یک بار دروغ گفت، یا چیزی دزدید، دیگر نمی توان به او اعتماد کرد و از این رو باید از کار برکنار شود.

**4- فعالیت های خارج از سازمان:** آخرین مسأله فعالیت هایی است که افراد خارج از محل کار خود دارند ولی به گونه ای بر عملکرد آنها در محیط کار اثر می گذارد یا به شأن سازمان لطمه وارد می کند. برخی از این فعالیت ها عبارت اند از اعتصاب غیر مجاز، دریافت رشوه از افراد یا سازمان های طرف معامله، ارتکاب جرم، کار برای سازمان های رقیب. هرگونه بدگویی از سازمان یا تردد کردن در مورد ارزش های آن در برابر عموم به ویژه از سوی مدیران نیز در این گروه از تخلفات قرار می گیرد. از این رو رفتار آنان در خارج از محل کار باید در چهارچوب استانداردهای پذیرفته شده باشد و گرنه از سوی سازمان در معرض اقدام های انضباطی قرار می گیرند.

**5-2-2- شناسایی مسأله پیش از اقدام انضباطی**

دامنۀ مسایلی که مستلزم اقدام انضباطی است وسیع است. اما نکته بسیار مهم این است که بدانیم تخلفات از لحاظ میزان شدت با هم تفاوت دارند. از این رو، پیش از بررسی اقدام های انضباطی که در حیطه وظایف مدیران قرار دارد باید عوامل اثرگذار بر هر اقدام انضباطی منصفانه و مبتنی بر مساوات را بشناسیم.[[40]](#footnote-40)

**5-2-3- انضباط سازنده چیست؟**

مواردی که باید هنگام منضبط کردن فرد به یاد داشته باشیم یا به تعبیری دیگر اگر دخالت انضباطی لازم شود، چطور می توان آن را به گونه ای اثربخش عملی کرد براساس چند دستورالعمل[[41]](#footnote-41) مفید ارائه می گردد.

مشکل گشایی را باید به موقع انجام داد. هرچه مداخله زودتر صورت گیرد شانس توقف کاهش در عملکرد بیشتر است. هر قدر مدیری بیشتر صبر کند مداخله، جنبۀ هدایت بخشی بیشتری به خود خواهد گرفت.

از این رو، چه بسا که مدیر خود را به مخاطره نگرانی، دلزدگی و یا تنفر پیرو دچار کند. حتی اگر مداخله با هدایت مناسب همراه باشد چه بسا که کار به کناره گیری از زیر چتر مدیر بیانجامد و یا این که مدیر خود را از این کار کنار بکشد. مثلاً والدین علی از او انتظار دارند که اتاقش را تمیز نگه دارد. ظرف چند ماه اخیر پسرک کوشش کرده است و به سر و وضع اتاق برسد، اما اخیرا وقتی که پدر و مادر از کنار اتاقش می گذرند می بینند که درهم ریخته است. پدر و مادر در مورد عملکرد بد علی با یکدیگر صحبت می کنند ولی هنوز با او گفت و گویی نکرده اند سرانجام یک روز خودشان اتاق را مرتب می کنند. وضع اتاق اسف بار است و آنها طاقت نمی آورند که علی به خانه بیاید و خودش این کار را انجام دهد. این جاست که علی احساس می کند که مورد حمله قرارگرفته است و سخت از پدر و مادرش ناراحت می شود و به اهمیت تمیز بودن اتاق توجه ای نمی کند، اگر پدر و مادر قبلا ملاحظه می کردند شاید یک مداخله مشارکتی کافی بود که مشکل زا زیر و رو کند، اما اکنون شیوه ای بسیار ساختمند لازم است و این، کودک را به تنفر وا می دارد. این تله ای است که هنگام مداخله انضباطی مدیران، به درون آن می افتند. ابتدا به رهبری شتر مرغ مآبانه می پردازند، سرشان را در شن فرو می برند و امید وارند که مشکل رفع شود، و وقتی که اتفاقی نیافتاد عصبانی می شوند و به پیرو حمله می کنند. با زمان بندی کردن مداخلات به طور مناسب و اصلاح افراد در همان زمان عملکرد، مدیران می توانند به جای آن که کار مشکل گشایی را با رسیدن به هر بحران آغاز کنند تا به اقدامات پیشگیرانه بپردازند.

در صورتی که کار انضباط در حد امکان به بدرفتاری یا عملکرد ضعیف نزدیک نباشند در، مورد رفتار آینده اثربخشی روانی نخواهد داشت. برخی مدیران می گذارند تا انبان مشکلاتشان پر شود، یعنی مشاهدات خود را از رفتار بد و ضعیف جمع می کنند و بعد یک روز وقتی که کیسۀ مشکلاتشان پر شد آن را طبق اخلاص می ریزند. مدیران غالباً تا بررسی سالانه، بر عملکرد صبر می کنند به همین دلیل است که برخی بررسی سالانۀ عملکرد را Nihyys.b – پدر سوخته گیرت آوردم، می نامند. مدیرانی که از بررسی سالانۀ عملکرد Nihyys.b استفاده می کنند همۀ اعمال بدی را که افراد در ماه های آخر سال یا در طول سال انجام داده اند به آنها تذکر می دهند و عاقبت هم کار در مورد واقعیات به مشاجره می کشد و جناب کارمند هم اشتباهاتش را نشنیده می گیرد. این نوع تأدیب زد و خوردی و به حال خود رها کردن است در صورتی که مدیران فقط سریع اقدام کنند می توانند با موارد اشکال تک تک، برخورد کرده و فرصت دریافت بازخورد را نیز داشته باشند.

**5-2-4- گوناگون کردن سطح عاطفی**

سطح عاطفی مداخله در مورد انضباط سازنده متفاوت تر از مداخله ای است که برای پیشرفت افراد به کار می رود. در مسأله پیشرفت افراد کوشش بر آن است که توانایی کنونی پیرو توسعه یابد. از این رو محتوای عاطفی مداخله پیشرفتی را در سطح حداقل نگه می دارد مردم غالباً رهبری وضعی را بد تعبیر می کنند زیرا می دانند که شیوۀ «گفتن» صدای شخص را بالا می برد، به فریاد کشیدن وا می دارد و آرامش انسان را به هم می زند. اما در واقع آنچه که شیوه یک نام دارد، روشی است بسیار آرام و ملاطفت آمیز که با نمایش نحوه انجام امور و توجهی که به رهنمود بخشی دارد، شیوه ای است که با مهربانی و آرامش همراه است. فریاد زدن بر سر اشخاص و یا بالا بردن سطح عاطفی برای مردمی که در حال پیشرفت هستند کار درستی نیست. چه بسا این کار آنها را در امر خطرجویی و استمرار در یادگیری دچار بی اعتمادی کند.

**5-2-5- تکیه بر عملکرد**

دومین نکته ای که در کاربرد با انضباط سازنده باید در نظر گرفت این است:

«به خصوصیات شخصی حمله ور نشوید، بلکه بر عملکرد تکیه کنید.»

اگر به شخصیت کسی حمله کنید و آن شخص عصبانی شود، احتمال کار کردن توفیق آمیز با آن شخص بسیار ضعیف می شود. ممکن است مدیران مداخله انضباطی خود را با این کلمات بیان کنند: «همین یک هفته پیش این مطلب را به شما گفتم، گویا هیچ چیز به یاد سرکار نمی ماند، آفرین به این هوش و ذکاوت» این سخنان فقط می تواند احساسات افراد را برانگیزانند و هیچ گاه باعث تمرکز بر روی مشکلات نخواهند شد. در حالی که اگر بر عملکرد تکیه شود و به خصوصیات فردی، رهبر و پیرو در این مورد با هم حرف می زنند و مشکل را حل می کنند.

مسایل را مشخص کنید ................... تکلیفتان را انجام دهید:[[42]](#footnote-42)

مشخص کردن مسایل مربوط به عملکرد امری مهم است هنگام استفاده از انضباط سازنده در مورد کلیات فریبنده محتاط باشید. غالب اوقات مدیران، در محل کار جنبه های دیگر انضباط سازنده را به خوبی انجام می دهند. رفتارشان با مردم به جاست، زمان بندی کارشان مناسب است و بر عملکرد توجهی دقیق دارند. اما، مداخله آنان چنین می نماید «ببین، ما هر دو می دانیم عیب کار این است که عملکرد تو آن طور که باید نیست، پس چه بهتر که از راه منحرف نشویم» و آن وقت وقتی که کارمند حرف مدیر را نمی فهمد، مدیر عصبانی یا گیج و سردرگم می شود. این کلیات فریبنده برای سامان دادن امور، کاری صورت نمی دهد شخص باید پیش از مداخله تکلیفش را انجام داده و جزئیات لازمی را که به حل مشکل کمک می کند، فراهم آورد.

**5-2-6- محرم اسرار باشید**

آخرین موردی که باید به خاطر داشته باشید این است که مداخله های انضباطی را پوشیده نگه دارید. دستور کلی این است که تشویق را در ملا عام و حل ماله را در خلوت انجام دهید. اگر از مشکلات کارمند خود در حضور دیگران صحبت کنید به جای آن که به حل مساله بپردازید آنان را بیشر نگران جلب کردن نظر دیگران به ‌«علم شنگه» ای که به پا کرده اند می کنید. بحث در مورد مشکلات در خلوت، کار شما را در فهماندن نظریاتتان آسانتر کرده و طرف مقابل را نیز بیشتر متوجه حل مشکل می کند.

هدف از انضباط سازنده آن است که حل مشکل به جای آن که عملی تنبیهی به حساب آید به فرصتی رشد گرا و مثبت تبدیل گردد. مهم آن است که: رفتارتان با مردم به جا باشد – مداخله ها را به موقع انجام دهید - سطح عاطفی مناسب به کار ببرید - به عملکرد تکیه کنید نه به خصوصیات شخصی – مسایل را مشخص کنید ......... تکلیفتان را انجام دهید. مداخله خصوصی انجام ندهید. مدیران متوجه خواهد شد که به ذهن سپردن این عوامل هنگام مداخله های انضباطی به جای آنکه این اقدام را به مداخله ای مخرب بدل کند به ارتباطی یاری دهنده تبدیل خواهد کرد. انضباط سازنده: تقویت مثبت با تمجیدهای یک دقیقه ای:[[43]](#footnote-43)

یکی دیگر از نکات بسیار مهم در حین انجام کار ایجاد اعتماد و اطمینان در رابطه با کارکنان از سوی مدیریت می باشد به نحوی که کارمند احساس نزدیکی با مدیر نموده و گوشزدهای او را در پیشبرد کار خویش و در نهایت موفقیت در انجام کار دلسوزانه و مفید بداند در این میان می توان به دو شیوه این رابطه را برقرار نمود.

اول این که طوری فعالیت های کارمند را از نزدیک زیر نظر داشت که انگار همیشه در کنار او هستی، دوم این که او را وادار نمود تا جزئیات کار را یادداشت نماید و در اختیار مدیر قرار دهد. البته ممکن است ابتدا تصور شود که مدیر کارکنان را بازرسی می کند و این زیر نظر داشتن به واسطه عدم اطمینان می باشد اما بعداً متوجه خواهد شد که غیر از او دیگران هم کارهای شان را به مدیر گزارش می دهند. مخصوصاً زمانی که مدیر در حین اجرا، یا رفتار خوب و درست کارمند بر سر او ظاهر می شود چون در این شرایط شعاری وجود دارد که «به افراد کمک کنید به نهایت استعداد نهایی خود برسند آن ها را در حین عملکرد محبوب غافلگیر کنید» یعنی مدیر باید تلاش نماید که در نظارت های خویش طوری عمل نماید که موجب تشویق کارمند گردد و کار درست و صحیح او را نظارت نماید و در کنار این نظارت با تمجیدهای کوتاه و یک دقیقه ای برای انگیزش بیشتر او نسبت به انجام کار بیافزاید. البته در بسیاری از سازمان ها مدیر بر عکس عمل نموده و این خود لطمۀ شدیدی به بروز خلاقیت کارمندان خواهد زد، انگار که مدیر فقط وظیفه نظارت بر عملکرد غلط پرسنل و گوشزد به صورت سرزنشی را به عهده دارد و چنانچه کار سنجیده ای نیز از پرسنل مشاهده نماید خیلی خاموش و آرام از کنار می گذرد و مدیر با این عمل فکر می کند که کار محیطی انجام داده در صورتی که کارمندان همواره انتظار برخوردهای تشویقی را از مدیران خود دارند و این تشویق ها تأثیری فراوان بر روحیۀ آنان خواهد داشت.

**5-2-7- تمجید یک دقیقه ای**

در چنین برخوردهایی که مدیر سعی نماید در زمان انجام کار به سراغ کارمند رود اولاً کارمند می داند که برای هر کار و عملکرد خوب، یک تمجید از مدیر خواهد گرفت و کارمند مجبور نخواهد بود تا مدت زیادی را صبر نماید تا در پایان یک سال چنانچه مدیر صلاح بداند تشویق شود دوم این که وقتی که کارمند کار درستی را انجام می دهد و مدیر نیز آن را دقیقاً مشخص می نماید کارمند احساس خواهد نمود که مدیر با او صادق و بی رسایت و به کار کارمند کاملاً آشناست و سوم ا ین که این ارتباط کاملاً منطقی است. چون وقتی کارمند درست عمل می نماید مستحق و سزاوار تحسین می باشد، حتی اگر عملکرد او در گوشۀ دیگری از کار رضایت بخش نباشد عمل می نماید مستحق و سزاوار تحسین می باشد، حتی اگر عملکرد او در گوشۀ دیگری از کار رضایت بخش نباشد و از رفتارهای دیگر او ناراضی باشد اما در جایی که کار خوبی انجام داده جواب مثبت می گیرد و کارمند واقعاً از این روش لذت برده و قبول خواهد داشت. البته شاید سؤال شود که این تمجیدها وقت زیادی را از مدیر نخواهد گرفت؟ باید گفت خیر اما باید در نظر داشت برای این که به کارمند نشان دهیم متوجه اجرای درست او هستیم، نباید تمجید را زیاد طولانی نماییم و ادامه دهیم باید کمتر از یک دقیقه در این خصوص وقت صرف شود. به طور کلی تمجید یک دقیقه ای وقتی مؤثر است که شما:

1- قبلاً به افراد و کادر بگویید چگونگی عملکردشان را به آن ها اطلاع خواهید داد.

2- افراد را فوری تمجید کنید.

3- به افراد بگویید چه کاری را درست انجام داده اند. در این کار صریح باشد.

3- به افراد بگویید چه کاری را درست انجام داده اند، در این کار صریح باشد.

4- به افراد بگویید از این که کار را درست انجام داده اند راضی و خشنود هستید و بگویید طرز اجرا و رفتار آنها به سازمان و افراد دیگری که در آن کار می کنند کمک می کند.

5- با چند لحظه سکوت، فرصت دهید آنها خوشحالی و رضایت شما را حس کنند.

6- تشویق شان کنید که همیشه درست رفتار کنند.

7- با قدر دانی دست بر شانه شان بزنید و با آنها دست بدهید، به گونه ای که متوجه شوند از موفقیتشان در سازمان حمایت و پشتیبانی خواهید کرد.

**5-2-8- چند کلید برای استفاده از تشویق**

برای این که اعتماد به نفس را در پرسنل خود بالا ببرید به پنج روش زیر توجه نمایید.

1- با غافل گیر کردن پرسنل در حین انجام کاری درست، نقاط قوت آنها را تقویت کنید.

2- وقتی پرسنل در انجام کارها کمک و تشریک مساعی می کنند، تشکر و قدردانی کنید.

3- وقتی پرسنل کار مثبت یا رفتار تازه ای را شروع می کند، از آنها قدم به قدم حمایت کنید.

4- از خود اعتماد و اطمینان نشان دهید.

5- موفقیت را بپرورانید.

**نقاط قوت پرسنل خود را تقویت کنید:** وقتی پرسنل در حین انجام کار نیکویی هستند، درباره آن اظهار نظر کنید. ما اغلب اوقاتمان را صرف مشاهده کارهایی می کنیم که به غلط انجام شده یا درست از آب در نیامده اند.

ما بیشتر در نقش مدیر به عنوان کنترل کننده، ظاهر شده و احساس می کنیم وظیفه داریم به دنبال مسایل گشته و سپس راه حل هایی برای آن پیدا کنیم. از این پس سعی کنید توجه تان را روی کارهای درستی که پرسنل تان انجام می دهد متمرکز کنید. غذای پرورش روحیه و اعتماد به نفس، از تصدیق و اعتراف و ستایش کارهای مثبتی که پرسنل انجام می دهند به دست می آید. با غافل گیر کردن پرسنل در حین انجام کاری درست، شما کیفیت خوبی که هم اکنون در درون آنهاست را پرورش می دهید. مثلاً بگویید «از رفتار آرام و ساکتی که در مقابل انتقاد همکارتان داشتی واقعاً خوشم آمد» یا «چقدر خوب امروز به کارهایت رسیدی». یا «متشکرم که امروز ما اوقاتمان را صرف تمرکز بر روی نکات منفی می کنیم، منفی ها بزرگ می شوند. برعکس، اگر دقت، توجه و انرژی مان را روی نکات مثبت متمرکز کنیم، چندی نمی گذرد که منفی ها کاهش پیدا کرده و مثبت ها افزایش می یابند. هم برای شما و هم برای پرسنل تان روحیه بخش است اگر روی مثبت ها متمرکز کنید.

گاهی بعضی از مدیران مأیوس معتقدند که بعضی از پرسنل حتی یک کار خوب انجام نمی دهند چگونه باید آنها را تشویق نمود؟ باید گفت وقتی احساس یک مدیر چنین باشد باید از راهبرد تشویق یک بار در روز که توسط «نانسی سامالین» پیشنهاد شده است استفاده کند. یک کار خوب پرسنل تان را صرفنظر از کوچکی و بی اهمیتی آن ستایش کنید. مثلاً امروز متوجه شام که خیلی زودتر از دیگران بر سر کار حاضر شده ای و ... اگر این راهبرد به کار گرفته شود و در روز فقط یک بار آن را به کار بندید اطمینان داشته باشید که ظرف یک هفته متوجه می شوید که پرسنل مربوطه شروع به انجام کارهای تشویق انگیز بیشتری می کنند. به خصوص وقتی پرسنل تان مشکلی دارد، مهم است که شما کاری را که او خوب انجام داده پیدا کنید و به او بگویید که از کارش خوشتان آمده. شما می توانید با کارهای جزیی و کوچک شروع کنید بعد خواهید دید چگونه به تعداد آنها افزوده می شود.

**5-2-9- تنبیه و تقویت منفی[[44]](#footnote-44)**

استفاده از یک نتیجه منفی است. برای ضعیف کردن پاسخی که مستقیماً به دنبال دارد، یعنی جلوگیری از تکرار آن رفتار. اگر شخص بین تنبیه و نداشتن هیچ نوع محرک مخیر باشد، آن چیزی را که رد خواهد کرد محرک است. همان طور که تنبیه رفتاری را که به وجود آورنده آن (تنبیه) است، سرکوب می کند، تقویت منفی نیز پاسخ یا پاسخ هایی را نیرو می بخشد که تنبیه را از بین می برد. شاید مثالی از هر دو تنبیه و تقویت منفی بی فایده نباشد. فرضی کنیم وقتی یک مدیر، گروه کاری خود را دور هم جمع می کند تا اطلاعات جدیدی را با آنها در میان بگذارد، بیل «حسین» که یکی از کارمندان است با بی توجهی با افرادی که کنارش نشسته اند به صحبت مشغول می شود. مدیر تصمیم می گیرد با سکوت که گاه در میان سخنان خود و نگاه کردن حین، او را از پچ پچ کردن با دیگران باز دارد.

**5-2-10- توبیخ یک دقیقه ای[[45]](#footnote-45)**

در ادامۀ تمجید یک دقیقه ای سومین رمز مدیریت یک دقیقه ای توبیخ یک دقیقه ای می باشد، اما باید دید که چگونه یک توبیخ یک دقیقه ای می تواند مفید و مؤثر باشد. زمانی که به گوش مدیر می رسد که فردی در کاری که مدتها آن را خوب و درست انجام می داده اشتباهی نموده، بی درنگ با آن برخورد خواهد کرد، اما چگونگی نوع برخورد خیلی مهم است. خانم براون فردی است که در یک شرکت کار می کند او می گوید که «به محض این که مدیر متوجه اشتباه من می شود به دیدنم می آید، او کل کار را رسیدگی می کند تا از اشتباه مطمئن شود، بعد پیش من می آید و دور و برم راه می رود، که البته از این کار او ناراحت می شوم مخصوصاً وقتی که لبخند همیشگی او را در زمان تشویق در چهره او نمی بینم، او خیره به من نگاه می کند و اشتباه را به رخ من می کشد و احساسش را از این اشتباه بیان می کند یعنی می گوید چقدر ناراحت و عصبانی است و می گوید چقدر کار بیهوده انجام شده است. به هرحال هر احساس دیگری هم که دارد به زبان می آورد. تمام این حرکات، کمتر از یک دقیقه گر چه گاهی به نظر من یک عمر طول می کشد، صورت می گیرد. بعد با چند ثانیه سکوت فرصت می دهد تا آنچه گفته است برایم جا بیفتد و بیشتر درک کنم و بعد می پرسد: برایت جا افتاد چه کاری کرده ای؟ بعد نگاهش مهربان می شود، انگار به من می گوید همیشه مرا فردی شایسته و با صلاحیت می داند و به من می گوید دلیل عصبانتیش این است که خیلی برایم احترام قایل است و روی من حساب می کند و می گوید اصلاً نمی تواند باور کند من چنین اشتباهی کرده باشم ولی می گوید چقدر مشتاق بوده است که مرا در وضعیت دیگری جز این ببیند و من به هر حال می فهمم که او هرگز انتظار ندارد بار دیگر چنین اشتباهی از من سر بزند و این امر مرا وادار می کند که دوباره به آن اشتباه فکر کنم و ادامه می دهد به محض این که کار را اشتباه انجام می دهم، ابتدا مرا توبیخ می کند. سپس چون کار اشتباه را خیلی صریح و روشن شرح می دهد، می فهمم که او خود نسبت به کار شناخت و تسلط دارد و من نمی توانم منکر اشتباه شوم. پس از آن، چون به شخصیت من توهین و بی احترامی نمی کند و اشاره اش فقط به کار اشتباه من است حالت دفاعی به خود نمی گیرد و سعی نمی کنم اشتباهی که خود کرده ام به گردن او یا دیگری بیندازم و می دانم او منصف است. در انتها می فهمم که او منطقی است. حتی اگر قسمت های دیگر کار هم خوب انجام داده باشم، با این حال برای اشتباهی که در جای دیگر کرده ام مرا توبیخ می کند و واقعاً تمام این توبیخ ها یک دقیقه بیشتر وقت نمی گیرد و وقتی تمام می شود دیگر تمام شده است. این توبیخ خیلی سریع انجام می شود ولی جوری انجام می شود که تو هرگز آن را فراموش نخواهی کرد، یعنی معمولا دیگر آن اشتباه را تکرار نخواهی کرد و آنقدر این رابطه صمیمی و دوستانه و دلسوزانه انجام می گیرد که بعد از این که توبیخ تمام می شود و از ناراحتی توبیخ خلاص می شویم به او تلفن می کنیم و سر به سرش می گذاریم می گوییم چرا اشتباه کرده و قسمت دوم توبیخ را انجام نداده است و چرا به ما نگفته است ما همکار خوب او هستیم، به او می گوییم هنوز حالمان جا نیامده و او می خندد و عذرخواهی می کند. او با این عمل ارزش و اهمیت توانایی به خود خندیدن را به ما یاد داده است. این کار ما را در پیشبرد کار و فعالیت مان یاری می کند. خصوصاً که زمانی که خود مدیر اشتباه می کند و از رفتار او زمانی که کار اشتباهی انجام می دهد هرچند که این کار برایش سخت است ولی اغلب پس از کار اشتباه، به خودش می خندد و با این رفتار، اثر سازنده و مثبتی بر اطرافیاش می گذارد از گفته های خانم براون چنین می توان فهمید که یک مدیر ابتدا خود الگوی ترسیم شده ای است که می تواند با رفتار و حرکات و عملکرد صحیح و منطقی و سنجیده خویش بر عملکرد و روحیه افراد تأثیر مثبت بگذارد. به طور کل از صحبت های خانم براون چنین بر می آید که توبیخ یک دقیقه ای زمانی مفید و مؤثر است که:

1- قبلاً به افراد بگویید که آنها را با صراحت از چگونگی عملکرد و رفتارشان مطلع خواهید کرد.

**«نیمۀ اول توبیخ»**

٢ - اقراد را بی درنگ توبیخ کنید. 3- با صراحت اشتباهتان را برایشان بگویید.

4- به افراد بگویید از این که کار را درست انجام نداده اند شما به عنوان مدیر، چه احساسی دارید، با صراحت احساس خود را برایشان بیان کنید.

5- در آن حال ناراحت، چند ثانیه سکوت کنید تا افراد دلخوری و حال بد شما را حس کنند.

**«نیمۀ دوم توبیخ»**

6- با آنها دست بدهید، و یا با مهربانی بر شانه شان بزنید تا احساس کنند در کنارشان هستید.

7- به آنها بگویید که افراد با ارزشی برای شما هستند.

8- تأکید کنید که آنها شخصاً آدمهای خوبی هستند.

9- خود درک کنید که وقتی نوبیخ تمام شد، مسأله تمام شده است.

و در پایان خانم براون می گوید من بی تردید ناراحت خواهم شد و احساس می کنم که نباید بار دیگر چنین اشتباهی کنم. به هر حال هر فردی هر از گاهی اشتباه می کند و ممکن است توبیخ شود. اما می دانم توبیخی که از سوی چنین مدیری انجام شود عادلانه است. زیرا او فقط دربارۀ رفتار و اجرای فرد نظر می دهد و برخورد می کد، بدون این که لطمه ای به ارزش وجودی و شخصیت او وارد کند لذا با هدف گذاری یک دقیقه ای در عملکرد و تمجید و توبیخ یک دقیقه ای می توان به کارا ترین مدیر تبدیل شد با این شعار یک دقیقه درنگ کنید. هدفهایتان را به یاد آورید. به عملکرد خود توجیه کنید. ببینید اجرا و عملکرد شما با هدفهایتان تطابق دارد یا خیر.

**فرآیند سرزنش و توبیخ**

سرزنش و توبیخ زمانی سازگار است که:

1- از پیش به فرد بگویید که قصد دارید به او بفهمانید طرز رفتارش مشخصاً چگونه است.

نیمۀ اول سرزنش:

2- بی درنگ او را سرزنش کنید.

3- به روشنی به او بگویید که خطا کرده است.

4- احساس خود را درباره خطایش به روشنی بیان کنید.

5- لحظه های در سکوت توأم با ناراحتی بگذرانید تا احساس شما را دریابد.

6- با او دست بدهید، یا دستی بر شانه او بگذارید تا احساس کنند که شما با صداقت برخورد می کنید.

7- به او خاطر نشان کنید که برایش ارزش قایل هستید.

8- بیا تأکید کنید که خود او را تایید می کنید، اما نه رفتارش را در این وضعیت.

9- توجه داشته باشید که وقتی سرزنش به پایان رسید، آن را از ذهن خود بزدایید.

5-2-11- **انضباط سازنده**

**خاموش سازی**

هنگامی که پس از وقوع یک رفتار، جلو تقویت گرفته می شود، می گویند رفتار خاموش شده است. تنبیه، رفتار را فقط سرکوب می کند و خاموش سازی آن را از میان می برد. برای خاموش کردن یک پاسخ هیچ چیز به عنوان نتیجۀ رفتار نباید اتفاق بیفتد. مثلاً کودکی فهمیده باشد که هر وقت پا به زمین بکوبد و بگرید، توجه والدین را به خود جلب می کند و چیزی که می خواهد به دست می آورد. اما اگر والدین او چنین رفتاری را نخواهد با پاسخ دادن به کودک می توانند آن را خاموش کنند، پس از مدتی وقتی بچه متوجه شد که پا به زمین کوفتن و گریه کردن چیزی نصیبش نمی کند این رفتار رو به کاهش می گذارد. مردم به ندرت به کاری ادامه می دهند که تقویتی مثبت ایجاد نمی کند.

اگر چه خاموش سازی می تواند به از بین رفتن نامطلوب کمک کند اما باید دقت کرد زمانی که تعمدی درکار نیست از آن استفاده نشود. اجازه دهید به مثالمان درگذشته برگردیم. فرض کنیم فرد اول با محیط خود خوب تطابق پیدا کرده است با دقت تر و تمیز کار می کند. زیرا پاداش واقعی را در این کار می بیند. اما ناگهان کارفرما از دادن پاداش باز می ایستد. فرد اول یک یا دو هفته بدون دریافت پاداش به کار پاکیزه اش ادامه می دهد. شاید او نتواند به ما بگوید که کارش چه فرقی کرده است ولی رفتارش سرنخ را به دست ما می دهد. طولی نمی کشد که آن طرف سکه رو می شود. دقت و پاکیزگی کارش کاهش می یابد. اگر جلوی نتایج منفی قبلی (تنبیه) نیز گرفته شود خواهیم دید که در کمتر از چند روز دوباره به الگوی رفتاری سابقش بر می گردد. پاکیزگی و دقت از ریشه خاموش می شوند. همان طور که قبلاً گفتیم مردم به ندرت به کاری ادامه می دهند که تقویتی مثبت ایجاد نمی کند چه این تقویت از راه پاداش بیرونی باشد و چه از طریق رضایت خاطر درونی، در مثال قبل هنوز هم از نظر فرد اول تمیز کارکردن یا دقیق بودن با لذات تشویق آمیز نیست. مداخله مدیرش باعث شد که او در کار رشد پیدا کند ولی آن فرد از نظر روانی در این کار به اندازۀ کافی رشید نیست که بتوان او را به حال خود واگذاشت و گاه و بیگاه به خاطر پاکیزگی و دقتش او را تقویت نکرد. خاموش سازی نه تنها بر استمرار یک رفتار عاطفی در اجرا، زمانی که جلوی تقویت مورد نظر و یا تنبیه قبلی گرفته شود، خاموش سازی را به همراه خواهد داشت. هر گاه والدین متوجه عمل خود نشوند و در پی آن باشند که زمانی که کودک رفتار مناسبی ندارد به او توجه کنند دچار مشکل خاموش سازی خواهند شد. زمانی که بچه ها رفتار مناسبی دارند والدین، با بی توجهی کامل و یا توجه اندک به کودکان سبب خواهد شد که آن رفتار به خاموشی کشیده شود. اگر کودکی خواستار توجه پدر و مادر (باشد (کاری که برایش تشویق آمیز است) در این صورت ممکن است برای تحمل آنچه که والدین آن را تنبیهی در قبال آن توجه می دانند، تمایل نشان دهد. بنابراین در دراز مدت این امکان وجود دارد که والدین همان رفتاری را که نمی خواهند، تقویت کنند و رفتار مناسب تر را خاموش سازند. با آن که رهبران محیط مختلف باید در مورد امکان تقویت مثبت رفتار مناسب دقت به خرج دهند اما همیشه این اتفاق می افتد. آیا شما به کودکی که گریه می کرده است یک آب نبات نداده اید؟ «گریه نکن عزیزم، بیا آب نبات را بگیر» بچه آب نبات را می خورد و ساکت می شود ولی آیا به راستی این کار کارگر است. تئوری تعدیل رفتار می گوید که دفعۀ بعد که بچه آب نبات بخواهد (یا توجه شما را) دقیقاً می داند که آن را چگونه بگیرد – با گریه کردن اشتباه این بوده است که رفتار نامناسب را تقویت کرده اید.

**5-2-12- رویکرد نوین [[46]](#footnote-46)**

رویکرد سنتی به انضباط برای بسیاری از سازمان ها مفید بوده است اما برای برخی دیگر نیز بازخورد مثبت همراه است، تأکید بر اقدام هایی دارد که در نهایت ناراحت کننده است. در نتیجه حتی یک نظام انضباطی بهسازی شده نیز می تواند به ایجاد حالت خصومت آمیز بین کارکنان و سرپرستان تبدیل شود، به گونه ای که سرپرستان در پی «مچ گیری» از کارکنان مشکل آفرین باشند و کارکنان بکوشند شیوه های «قِسِر در رفتن» را در پیش گیرند.

رویکرد سنتی، گذشته از آن که منفی نگرانه است، به شدت بر قوانین و مقررات تکیه دارد. و به شدت انعطاف ناپذیر است. الزام وحدت رویه، مدیران را به یک سو نگری وادار می کند، به گونه ای که با دو تخلف مشابه یکسان برخورد کنند، حتی اگر یکی از آنها در شرایط و مقتضیات خاصی رخ داده باشد. در رویکرد جدید سعی بر آن است که تا حد امکان مسایل بدون تنبیه حل شود. در این شیوه مراحل زیر وجود دارد.

1- تذکر شفاهی 2- تذکر کتبی 3- یک روز مرخصی برای تصمیم گیری (با حقوق)

4- اخراج در گام نخست، مدیر با زیر دست دیدار می کند تا استانداردهای عملکرد یا رفتار را برای وی روشن کند و از او می خواهد که تصمیم بگیرد. در اینجا به هیچ گونه تهدید یا تنبیهی اشاره نمی شود، ولی سعی می شود توجه به فرد به مقررات و استانداردها جلب شود. سرپرست به او خاطر نشان می کند که بخشی از مسؤولیت او پیروی از مقررات و استاندارد هاست.

**5-2-13- رویکرد نوین: انضباط بدون تنبیه**

در گام بعدی، یادداشتی برای زیردست می فرستد و گفت و گوی پیشین و تعهدات وی را گوشزد می کند، تفاوت بین اخطار در شیوه های سنتی و یادآوری با تذکر در روش نوین در مفهوم آن هاست. در اخطار، شیوۀ تنبیه برای فرد روشن می شود(یعنی نحوۀ عمل بعدی مدیران مشخص می شود)، اما هدف از یادآوری روشن ساختن نحوه برطرف کردن رفتار، مشکل آفرین است. بدین ترتیب، در انضباط بدون تنبیه تاکید بر مسئولیت مستخدم است و تصور مدیران بر آن است که او این مسئولیت را خواهد پذیرفت. اما در مقابل، شیوه اخطار دور

انضباط سنتی سرشت منفی دارد زیرا هدف از آن بازداشتن مستخدم مسأله ساز از گرایش طبیعی او به این رفتار از طریق پیامدهای رفتار نادرست است.

مدیران برای روزی که فرد خطا کار را برای تصمیم گیری به مرخصی می فرستد به او حقوق پرداخت می کنند تا به وی نشان دهند که میل دارند او همچنان در سازمان باقی بماند. در این جا نیز تصور مثبت است: با این مرخصی، مستخدم به تفکر می پردازد و تغییر می کند. هنگام بازگشت به کار، وی با مدیر خود دیدار می کند تا به او بگوید در سازمان خواهد ماند یا آن را ترک خواهد کرد. اگر تصمیم بر تغییر کردن و ماندن باشد، آنگاه مدیر و زیردست می توانند هدف های ویژه را همراه با طرح عملی آنها تدوین کنند. در این جا سرپرست تأکید می کند که اطمینان دارد زیردست می تواند تعهدات خود را انجام دهد. البته یک نکته منفی نیز وجود دارد و آن این که سرپرست خاطر نشان می کند که عدم کامیابی در اجرای تعهدات منجر به قطع خدمت می شود. انضباط بدون تنبیه مزایای دیگری نیز دارد. با این مرخصی فرد خطا کار احساس نمی کند که باید حیثیت خود را حفظ کند یا در برابر مدیران به عمل متقابل دست بزند. هم چنین میزان شکایت ها را در سازمان هایی که اتحادیه دارند کاهش می دهد. عنصر اساسی تفاوت انضباط بدون تنبیه و شیوۀ سنتی همین پیش فرض است که کارکنان مسؤول رفتار خود هستند و هرگونه بهبودی در انضباط بستگی به پذیرش این مسؤولیت از سوی آنان دارد. با این برداشت، انضباط بدون تنبیه نوعی یاری رسانی به کارکنان است.

در پایان توجه مدیران محترم کلیه سازمان ها را به چهار نکته ذیل جلب می نمایم که در حقیقت چکیدۀ اطلاعات در بخش نتیجه گیری می باشد چرا که در این بخش مشخص گردید که نظام تشویق و تنبیه وسیله ای بسیار مناسب برای مدیران می باشد و تأثیر به سزایی بر روی عملکرد کارکنان سازمان ها دارد، پس به کارگیری آن از اهمیت فوق العاده ای برخوردار می باشد.

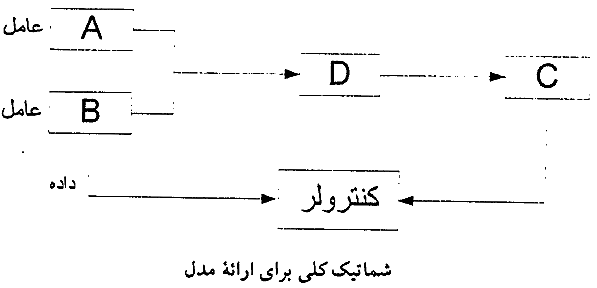
1- مدیران سازمانی بایستی طوری از نظام تشویق و تنبیه استفاده کنند که این نظام بر مبنای شخصیت سازمانی و انتظارات آنها منطبق باشد. در صورتی که مشخص گردید نظام تشویق و تنبیه در این سازمان براساس شخصیت سازمانی و انتظارات کارکنان انجام نمی گیرد که می باید کارکنان سازمان را بر این مبنا مورد تشویق و تنبیه قرار دهند و عدم انجام این کار خود یکی از نکات ضعف این سازمان قلمداد خواهد شد. و اگر این ضعف در سازمان باقی بماند، سازمان به نتیجه مطلوب نخواهد رسید و از رسیدن به هدف های نهایی خود طفره خواهد رفت.

2- نظام تشویق و تنبیه بایستی طوری در سازمان ها مورد استفاده قرار بگیرد تا کارآیی کارکنان را افزایش دهد، اگر مدیران سازمان ها بتوانند به موقع و به جا از این نظام استفاده بنمایند و کارکنان را به موقع مورد تشویق و تنبیه قرار دهند کارایی کارکنان را سبب خواهد شد، چرا که امروزه افزایش کارایی از لحاظ کیفی و کمی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار می باشد.

3- نظام تشویق و تنبیه بایستی براساس نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان انجام شود، یعنی این که نتایج کاری کارکنان مورد ارزیابی دقیق قرار بگیرد آنگاه عملکرد هر کارمندی مشخص خواهد شد، و اگر بر این مبنا یعنی نتایج عملکرد، کارکنان مورد تشویق یا تنبیه قرار بگیرند یعنی در مقابل عملکرد خوب پاداش و در مقابل عملکرد ضعیف و خطا مورد تنبیه قرار بگیرند، اعتماد آن ها به این سیستم جلب خواهد شد و ضمن دلگرمی آنان موجب افزایش کارایی خواهد شد. بر ابن اساس مدل پیشنهادی که در شکل «شماتیک کلی برای ارائه مدل» صفحۀ بعد، منعکس می باشد پیشنهاد گردد.

۴ .سازمان باید طوری از نظام تشویق و تنبیه استفاده نماید که تشویق و تنبیه مذکور در شرایط زمانی و مکانی مناسب انجام شود تا بر روی عملکرد افراد تأثیر شگرفی داشته باشد. یکی از نکات ضعف در اکثر سازمان ها این است که نظام تشویق و تنبیه در شرایط زمانی و مکانی مناسب انجام نمی شود لذا پیشنهاد می گردد که تشویق و تنبیه مورد نظر بر روی عملکرد کارکنان بر این اساس اجرا شود و اصل و واقعیت بر این است که کارکنان بایستی تحت شرایط کاری مطلوب مورد تشویق قرار بگیرند و پاداش دریافت نمایند و این امر برای کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد، لذا رعایت زمانی تشویق باعث دلگرمی و تنبیه باعث جلوگیری از خطا، در کارکنان سازمان خواهد شد یعنی در این شرایط صحیح تنبیه حالت بازدارنده خواهد داشت و مورد قبول کارکنان خواهد بود.

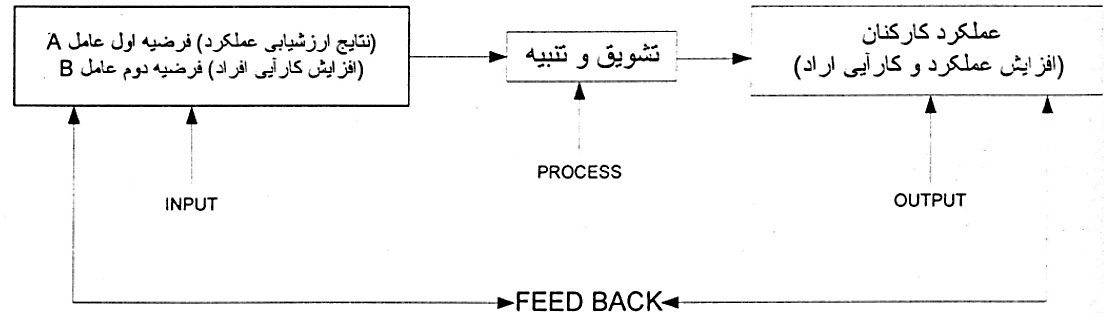
مدل پیشنهادی به شرح زیر می باشد:



**تصویر (5-1) - شماتیک کلی برای ارائه مدل**

عامل A: فرضیۀ اول – تشویق و تنبیه کارکنان بر اساس نتایج ارزشیابی عملکرد آن ها انجام می گیرد.

عامل B: فرضیۀ دوم – نظام تشویق و تنبیه موجود، موجب افزایش کارایی افراد خواهد شد.

****

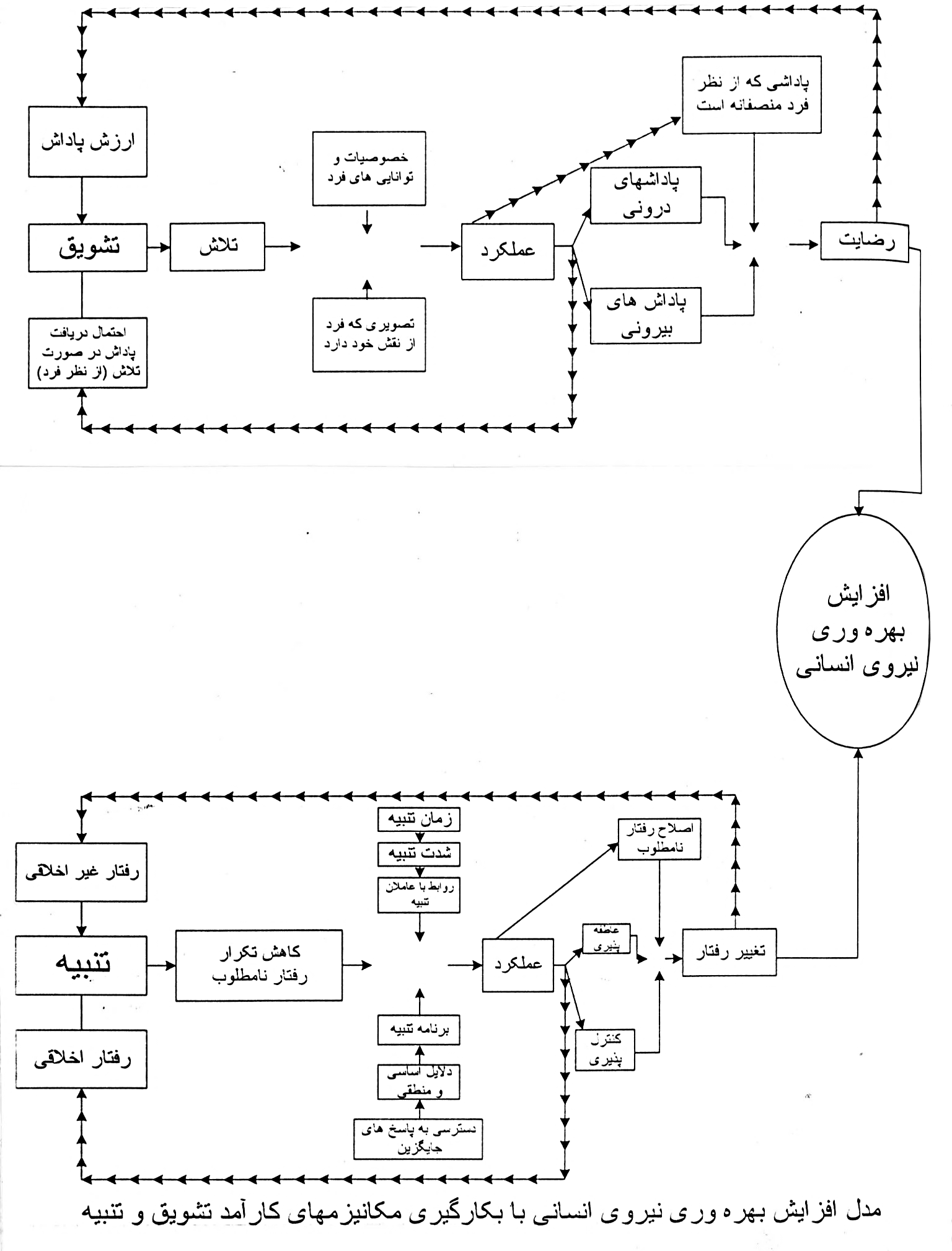
**تصویر (5-2) - مدل ارائه شده برای کلیۀ سازمان های کشور**

استنباط نهایی از این مدل این است که نظام تشویق و تنبیه باعث افزایش کارآیی افراد و نتایج عملکردی بهتر کارکنان خواهد شد.

در پایان انجام تحقیق پیرامون موضوع فرهنگ سازمانی و چگونگی سیستم حقوق و دستمزد در این شرکت پیشنهاد می گردد.

**5-3- الگو (نظریه) پژوهش**

استفاده از تنبیه یا تهدید برخلاف مضامین ناخوشایند آن، یکی از پدیده های معمول و متداول در محیط های سازمانی و صنعتی است، با این همه موضوع تنبیه مورد توجه اساسی نظریه پردازان سازمان قرار نگرفته است. در پژوهش انجام شده حاضر با توجه به این که تنبیه در کاهش یا از میان بردن رفتار نامطلوب به ویژه در اصلاح رفتار ناپسند مؤثر است، برای افزایش بهره وری نیروی انسانی با رویکردی اثربخش به سوی نظام های تشویقی، الگویی طراحی و ارائه می گردد تا به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می شود، و در ازای نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کند و به تلاقی خلاقیت ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری رویه ها و روش های کاری جدیدتر و بهتر سازمان مورد تشویق قرارگیرد. نظریه مزبور اعلام می دارد که به کارگیری استراتژی های ارائه شده دو قالب نظامی که تدوین شده، قادر است با استفاده از ابزار تنبیه ضمن تحقق تغییر رفتار در کارکنانی که باعث اتلاف منابع سازمانی گردیده و موجب تأخیر رسیدن به اهداف سازمان می شوند با اثربخشی و کارآمدی سیستم پاداش، حداکثر بازدهی ممکن شود و افزایش بهره وری نیروی انسانی محقق گردد.



تصویر (5-3) - مدل افزایش بهره وری نیروی انسانی با بکارگیری مکانیزم های کارآمد تشویق و تنبیه

دریافت تشویق از سازمان به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی ترین اصولی است که در هر سازمانی رعایت می شود و در هر جامعه ای نیز مورد قبول می باشد. شاید مهمترین نقشی که یک سیستم پاداش می تواند در سازمان ایفا نماید، تأثیر بالقوه ای است که انتظار دریافت پاداش در عملکرد کارکنان می گذارد. چنانچه کارکنان سازمان عقیده داشته باشند که عملکرد بهتر منجر به دریافت پاداش می شود، امید به دریافت پاداش، نقش مثبتی در عملکرد بهتر و مؤثرتر آنها خواهد داشت.

در این که باید رابطه ای بین عملکرد و پاداش وجود داشته باشد. یک مفهوم اصولی است که موارد زیر را شامل می شوند.

\* باید یک سیستم ارزیابی عملکرد بسیار دقیق در سازمان وجود داشته باشد تا به وسیله آن بتوان به درستی معلوم کرد چه نوع عملکردی سزاوار دریافت پاداش است.

\* تعیین این که پاداش برای چه کارکنانی مهم و ارزنده است.

\* کارکنان باید به نحوۀ اعطای پاداش اعتماد داشته باشند، وجود چنین اعتمادی لازم به عنوان مکانیسمی برای ایجاد انگیزه مؤثر است، کارکنان باید مطمئن شوند که عملکرد خوب آنها بی پاداش نخواهد ماند، پاداشی های وعده داده شده محقق خواهد شد.

برای فهم مدل لازم است متغیرهای اصلی آن به درستی تعریف و رابطه آنها مشخص گردد.

**3-5-1- تلاش**

منظور از تلاش، انرژی و نیرویی است که کارکنان صرف انجام کار می کند باید دانست که تلاش و عملکرد یک معنی ندارند و در هر صورت، تلاش به مفهومی که در این مدل از آن استفاده می گردد، بیشتر انگیزه را در بر می گیرد تا عملکرد را.

میزان تلاشی که از کارکنان دیده می شود، تابع در متغیر است.

\* ارزش پاداش برای کارکنان

\* احتمال دریافت پاداش در صورت تلاش

- ارزش پاداش بستگی به میزان جذابیت و مطلوبیت پاداش برای فرد دارد و طبیعتاً برای هر انسانی، پاداش هایی چون دوستی، مقام، پول، ستایش، و قدر و منزلت، مفهوم و ارزش متفاوتی دارد.

- عامل مؤثر دیگر در تلاش، برداشتی است که کارمند از رابطه میان تلاش و پاداش دارد، یعنی تا چه اندازه کارکنان دریافت پاداش را محتمل می دانند و تا چه اندازه احساس می کنند که تلاش منتج به دریافت پاداش خواهد شد، در این جا برآوردی از میزان تلاشی که آن ها باید برای دریافت پاداش صرف نمایند نیز صورت می گیرد. پس تلاش که از کارکنان مشاهده می شود، نتیجه ترکیب دو متغیر است، اگر پاداش برای کارکنان با ارزش باشد و یا اگر احساس نمایند که در نتیجه تلاش، دست یابی به پاداش بسیار محتمل است، با جدیت و سخت کوشی سعی در انجام شایسته وظایف خویش خواهد نمود.

**3-5-2- عملکرد**

عملکرد نتیجه واقعی و قابل اندازه گیری تلاش است، اگر چه تلاش منجر به عملکرد می گردد، این دو را نمی توان با یکدیگر برابر دانست، میان این دو تفاوت فاحشی وجود دارد، اختلاف میان تلاش (یعنی آنچه که کارکنان می کوشند تا حاصل آید) و عملکرد (یعنی آنچه که واقعاً حاصل شده است) بستگی به ترکیب دو متغیر دارد:

\* خصوصیات و توانایی های کارکنان

\* تصوری که کارکنان از نقش خود دارند.

پس نتیجه گیری از تلاش اولاً به تخصص، مهارت و دانش شغلی کارکنان و ثانیاً به برداشت و تصور آنها از کار بستگی دارد، منظور از برداشت و تصور این است که کارکنان کار را چگونه برای خود تعریف می نمایند و فکر می کنند که نیرو و انرژی خود را چگونه و در چه جهتی باید به کار گیرند و تلاش در چه سطحی کافی خواهد بود، بنا به مدل اگر کارکنان دارای توانایی چندانی نباشند، یا برداشتی درست از نقش خود نداشته باشند، عملکرد آن ها ضعیف خواهد بود، حتی اگر نیرو و انرژی زیادی صرف کار شده باشد.

**3-5-3- پاداش**

عملکرد، منتهی به دریافت پاداش می گردد، بستگی به ارزیابی مثبت سرپرست از عملکرد کارکنان و آمادگی و توانای سازمان به اعطای پاداشی دارد که سرپرست توصیه نموده است.

پاداش دو گونه است:

\* پاداش درونی \* پاداش بیرونی

**3-5-3-1- پاداش درونی**

اگر کاری برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار، اجر و پاداشی است که او خواهان آن است، یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن می باشد، بدین ترتیب اگر پاداش درونی باشد، دیگر نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود نخواهد داشت و فرد با انگیزه و محرکی درونی، خود به سوی هدفی حرکت خواهد کرد، پاداش درونی معمولاً احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به افراد دست می دهد. مزیت پاداش درونی این است که به خاطر وجود انگیزه درونی، حرکت و فعالیت فرد، ریشه در وجود خود او دارد و در نتیجه، نیاز به حضور و دخالت سرپرستی که او را به حرکت وا دارد به حداقل می رسد، علاوه بر خود انگیزگی و خود جوشی، پاداش درونی مزیت دیگری نیز برای سازمان دارد و آن هزینه کم آن در مقایسه با پاداش بیرونی است. رضایتی که فرد از انجام درست کار خود احساس می کند تنها پاداشی است که او انتظار دریافتش را دارد. بنابراین طراحی مشاغل در سازمان باید طوری باشد، که انجام آن بیشترین دریافت پاداش درونی را برای افراد شاغل فراهم آورد.

**3-5-3-2- پاداش بیرونی**

برخلاف پاداش درونی که منشأ آن خود فرد است، پاداشی بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد، به بیان دیگر پاداش درونی ریشه در شغل ندارد، و انجام بالنفسه برای فرد با پاداش همراه نیست، بدین لحاظ، پاداش های بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسؤولان است و با ایجاد شرایط و مکانیسم هایی برای دریافت آنها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق می دهند. بر خلاف پاداش های درونی، دریافت پاداش های بیرونی به عواملی به جز خود کارکنان بستگی دارد. یعنی اعطای پاداش تابع سیاست های سازمان است، همان طوری که تقسیر از فرد و ارتقاء یافتن به مقامی بالاتر و مهمتر نیز بستگی به تصمیم گیری و قضاوت دیگری، یعنی رئیس از مرئوس دارد. در مقایسه با پاداش های درونی، پاداش های بیرونی اولاً تابع مجموعه ای از قوانین و مقررات سازمانی و هم چنین، تصمیم گیری و قضاوت سرپرستان و مسؤولان است، ثانیاً بر خلاف پاداش های درونی، هزینه های سنگینی برای سازمان در بردارد.

**3-5-4- رضایت**

پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد، رضایت فرد بستگی به این دارد که آیا پاداشی که دریافت می نماید همان پاداشی است که او انتظار آن را داشته است یا خیر، بنابراین پاداشی که کارمند از سازمان دریافت می کند به تنهایی برای رضایت او کافی نیست و فقط در صورتی حاصل می شود که به فرد، پاداش مورد نظر داده شود، نتیجه این که اگر فرد به خاطر عملکردش پاداش مناسب و منصفانه ای دریافت نموده باشد، اولاً این امر منجر به رضایت وی می گردد و ثانیاً با بازخورد مثبتی که او از این تجربه موفق به دست می آورد، احتمال تکرار و ادامه عملکردش در آینده افزایش می یابد.

متغیرهای که بیشترین نفوذ آشکار را در تغییر دارند عبارت اند از:

**3-5-5- زمان تنبیه**

محرک آزاد دهنده در زمانهای مختلف هنگام اجرای تنبیه ممکن است معمول شود، ممکن است در حالی که پاسخ تنبیه شده نمایان می شود، بلافاصله پس از پاسخ تنبیه شده یا زمانی پس از پاسخ معمول گردد. اثربخشی تنبیه هنگامی زیاد می شود که رویداد آزار دهنده درست نزدیک زمان پاسخ تنبیهی رخ دهد، تنبیه هنگامی که در حال پیشرفت است نیز اثربخش است، باید توجه شود که محرک آزاردهنده بیش از زمان پاسخ تنبیهی به طول نیانجامد، زیرا در غیر این وضع رفتاری که درست پیش از پایان محرک آزاردهنده بروز کرده است تقویت و تشدید خواهد شد.

در محیط های سازمانی، دلایل اجرای تنبیه سریع روشن است، مدیران یا کار فرمایان باید بلافاصله پس از مشاهد رفتار نامطلوب رویدادهای تنبیهی را اعمال کنند.

**3-5-6- شدت**

تنبیه هنگامی اثر بخش خواهد بود که محرک تنبیهی نسبتاً شدید باشد. برای آنکه تنبیه در سازمان ها اثر بخش باشد، باید در سطح نسبتاً بالایی شروع شود، در شرایطی که متحرک تنبیهی نسبتاً ضعیف باشد افراد ممکن است خود را با سطح محرک سازگار کنند و رفتار تنبیه شده را دوباره ادامه دهند، با این حال در بسیاری از سازمان ها، اقدامات انضباطی چنان برپا شده است که تنبیه ممکن است در حد کم شروع شود و به سوی شدت افزایش یابد. در حالی که محرک هاش آزارنده در سطوح بسیار شدید ممکن است مؤثرترین وسیله برای سرکوب رفتار نامطلوب باشد، این محرک های آزاردهنده ممکن است اثر سرکوب سایر پاسخ های مطلوب را نیز داشته باشد.

**3-5-7- روابط با عاملان تنبیه**

آیا شخصی که تنبیه را اعمال می کند، باید رابطه نسبتاً نزدیک و گرمی با شخصی که تنبیه می شود، داشته باشد یا آن که رابطه باید سرد و دور باشد؟ در محیط های سازمانی تنبیه هنگامی بیشترین تأثیر را خواهد داشت که مدیران و سرپرستان روابط نزدیکی با کارکنان به طور دوجانبه برقرار کرده باشند، تنبیه هنگامی ممکن است اثربخش ترین وضع را داشته باشد که به طریق غیر مشخصی اعمال شود، یعنی تاکید بر کار انجام شده باشد نه شخصی که کار را انجام داده است.

**3-5-8- برنامه تنبیه**

آثار تنبیه بستگی به برنامه تنبیه دارد، برنامه تنبیه همان اندازه در تصحیح رفتار انحرافی مؤثر است که رویداد آزار دهنده و تنبیهی تأثیر دارد، تنبیه می تواند پس از هر پاسخ واقع شود (برنامه مداوم)، پس از دوره زمانی متغیر یا ثابت از زمانی که رفتار نامطلوب روی داده است (برنامه های متغیر یا متناوب)، یا پس از آن که تعدادی پاسخ های متغیر یا ثابت رخ داده باشد (برنامه های متناسب متغیر یا ثابت)، بدین سان برخی مدیران ممکن است به طور مداوم پس از هر رفتار نامطلوب کارمند را تنبیه کند، در حالی که مدیران دیگری ممکن است به صورت ناپیوسته پس از چندبار قانون شکنی یا بی نظمی از سوی کارکنان دست به تنبیه آن بزنند، تنبیه هنگامی بیشترین اثربخشی را دارا خواهد بود که با برنامه مداوم اعمال شود. افراد در تنبیه کردن سراسری کارکنان ناپایدارترند، مدیران تمایل دارند که قدرت تنبیه خود را در زمینه یک نوع پاسخ در سطوح مختلف شغلی و مهارت کارکنان اعمال نمایند. اعمال تنبیهات مختلف و با شدت های مختلف (مجازات ها) در تصورات زیردستان و ادراک آنها نسبت به برابری و عدالت تأثیر دارد، بر پایه شهود و درک مستقیم درست به نظر می رسد که مدیر اثربخش الزاماً کسی نیست که تنبیه نمی کند، بلکه کسی است که منصفانه و با رعایت عدالت و برابری تنبیه میکند. ملاحظه دیگری که ممکن است در پایداری اجرای تنبیه از سوی یک مدیر تأثیر داشته باشد اسنادهای او مربوط به علت رفتار خاصی است که باید تنبیه شود. مدیری که رفتار را به عنوان امری با دلیل بیرونی و خارج از کنترل می پندارد ممکن است ترجیح دهد که تنبیه اعمال نکند، با این همه کارکنان ممکن است از علت رفتار اطلاعی نداشته باشند یا اطلاع آنان کم باشد و بنابراین مدیر را در اجرای تنبیه ناپایدار ببینند. نظریه اسناد در مطالعه تنبیه کاربردهای مهمی دارد.

خود محرک تنبیهی همیشه در حضور محرک دیگر رخ می دهد و همیشه در پی آن محرکی دیگر خواهد بود، تا حدی که این نمونه ها به طور منظم رخ می دهند، محرک تنبیهی ممکن است نشانه مطمئنی از حضور یا عدم حضور این شرایط محرک دیگر باشد، سرشت دقیق این محرک های دیگر (تنبیهی، تقویتی و غیره) می تواند تأثیر قابل ملاحظه ای بر آثار واقعی محرک تنبیهی داشته باشد.

**3-5-9- دلایل اساسی و منطقی**

تنبیه هنگامی می تواند در عمل مؤثرتر قرارگیرد که دلایل منطقی و اساسی برای فرایند تنبیه فراهم شده باشد. با توجه به اهمیت نقش متغیرهای شناختی در اعمال تنبیه فراهم کردن دلایل روشن، نامبهم دربارۀ این که چرا تنبیه انجام شده است و توجه دادن به عواقب آینده در صورت تکرار پاسخ به ویژه در تحقیقات مربوط به تنبیه کودکان آثار مثبتی را نشان داده است. هرگاه دلایل منطقی و اساسی برای تنبیه کردن فراهم باشد تنبیه سبک (با شدت کم) به همان اندازه تنبیه شدید در نفوذ بر رفتار مؤثر خواهد بود.

**3-5-10- دسترسی به پاسخ های جایگزین**

اگر افراد و پاسخ مطلوب جانشینی دسترس داشته باشند، تأثیر تنبیه بسیار افزایش می یابد. علاوه بر این، اگر کارکنان برای اجرای پاسخ جایگزین تقویت مثبت دریافت کنند، تنبیه باز هم اثر بخش تر خواهد شد، این اثربخشی مربوط به دو عامل است.

\* کارکنان پاسخ تنبیه شده را دوباره اجرا نخواهد کرد (اجتناب)

\* به پاسخ دیگر پاداش داده می شود.

بدین ترتیب، اقدامات تنبیهی که با نشان دادن پاسخ جایگزین درست و تقویت این پاسخ همراه شود، اثر بخشی بیشتری خواهد داشت تا اقداماتی که شامل پاسخ های انتخابی جایگزین نباشد.

تنبیه به عنوان یک روش مدیریتی برای اصلاح و کنترل رفتار نباید نادیده گرفته شود و می توان بهترین استفاده از تنبیه در تغییر موفقیت آمیز رفتار در سازمانها به عمل آورد.

**منابع و مأخذ و ضمائم**

**منابع و مأخذ**

1- اقتداری علی محمد، سازمان و مدیریت، از انتشارات مولوی، صفحه ٢، سال ١3٧٢ .

2- آهنچی، محمد، جزوه های یادداشتی مدیریت، از دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، صفحۀ 14، سال 1374.

3- اصول کافی. جلد دوم، صفحۀ ٢٠٨.

4- آهنچی دکتر محمد و قنبرزاده دکتر مظفر، حبیبی دکتر علی رضا و احمد زنگانه، پایان نامه تحصیلی برای درجه فوق لیسانس از دانشگاه آزاد اسلامی قائم شهر، صفحه ٨٧ سال 1374.

5- ابراهیمی فخار دکتر صدیقه، مدیریت یک دقیقه ای، از انتشارات ، صفحۀ 41، سال .

6- پارسائیان علی و اعرابی سید محمد، مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول رفتار فردی از انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، صفحه 169، سال 1374.

7- پاشا شریفی حسن، روش های تحقیق در علوم تربیتی، ترجمه از انتشارات رشد تهران،

8- تفسیر نوین از استاد محمد تقی شریعتی /35.

9- حقیقی دکتر محمد علی، طبری دکتر مجتبی و حمید طاهری لداری، پایان نامه تحصیلی برای درجه فوق لیسانس از دانشگاه آزاد اسلامی قائم شهر، صفحۀ 46، سال 1376.

10-حاضر دکتر منوچهر، مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی، شمارۀ 14 و 16، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحۀ 45، سال 1371.

11- رفیع پور فرامرز، کند و کاوها و پنداشته ها، از انتشارات شرکت سهامی انتشارات تهران، صفحۀ 36، سال 1376.

12- ساعتچی دکتر محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران، از انتشارات مؤسسه فهیم، صفحۀ 146، سال 1374.

13- صائبی دکتر محمد، فرهنگ مدیریت، ترجمه از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحۀ 414، 1371.

14- طوسی محمد علی، رفتار انسانی در کار، (رفتار سازمانی)، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحۀ 220، سال1370.

15- طوسی محمد علی و صائبی دکتر محمد، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی صفحۀ 475، سال 1375.

16- علوی سید امین الله، انگیزش و رفتار درکار، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحه 303 ، سال 1372.

17- علوی سید امین الله، مجلۀ علمی کاربردی مدیریت دولتی، شمارۀ 14، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحۀ 66، 1370.

١٨ - علوی سید امین الله، روان شناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمان)، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحۀ 127، سال 1371.

19- علاقه بند علی، مدیریت رفتار سازمانی، از انتشارات چاپخانۀ سپهر تهران، صفحۀ 108، سال 1372.

20- عباس زاده دکتر سید محمد حسین، مجلۀ علمی کاربردی مدیریت دولتی، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شمارۀ 14، صفحۀ 59، سال 1370.

21- غرر الحکم، جلد دوم، صفحۀ 622.

22- قرآن کریم، سوره الزلزال آیه ٧ و 8، ناشر علمی، ترجمۀ الهی قمشه ای .

23- قرآن کریم، سوره نساء آیه 147، ناشر علمی، ترجمۀ الهی قمشه ای .

24- قرآن کریم، سوره النازعات آیه 5.

25- قرآن کریم، سوره مائده آیۀ 2، ناشر علمی، ترجمۀ الهی قمشه ای.

26- کبیری دکتر قاسم، مدیریت رفتار سازمانی، از انتشارات ، صفحۀ 356، سال .

27- مشبکی اصغر، مجلۀ علمی کاربردی مدیریت سازمانی، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شمارۀ 16، صفحۀ 33، سال 1371.

28- موره اچ، آرگریفین، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمار زاده از انتشارات مروارید، صفحۀ 41، سال 1370.

29- معینی صغرا، فرهنگ واژه ها و اصطلاحات مدیریت و سازمان، از انتشارات وزارت کشاورزی، صفحۀ 41، سال 1370.

30- مدیریت اسلامی، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، صفحه 12، سال 1365.

٣١- نبوی دکتر بهروز، مقدمه ای بر روش و تحقیق در علوم اجتماعی، از انتشارات فروردین صفحۀ 5 و 6، سال 1368.

32- هرسی پال، بلانچارد کنت، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، از انتشارات امیرکبیر، صفحه 107، سال 1371.

**ضمیمه 1- پرسشنامه**

بررسی اثرات برقراری تنبیه و تشویق در افزایش بهره وری و کارایی نیروی انسانی مورد نظرخواهی قرار می گیرد.

بر این دریافت نظرات صاحبان نظر، خبرگان، مدیران، کارکنان، مردم و کارکنان که به نحوی در ارتباط با موضوع پژوهش می باشند برای اثرات برقراری تنبیه و تشویق کارکنان مستلزم همکاری جنابعالی است، لذا مستدعی است در تکمیل پرسشنامه بر مبنای اندیشه و نگرش به آینده اقدام فرمایید.

میزان تحصیلات 🞏 رشته تحصیلی 🞏 سن 🞏 جنس 🞏 نوع فعالیت 🞏

توضیح : تشویق و تنبیه در ایجاد انگیزش به عنوان یک تکنیک مورد استفاده قرار می گیرد و به عنوان یکی از اهرم های اصلی و اساسی علم مدیریت مطرح می باشد، مهمترین تأثیر تشویق و تنبیه سنجیده و معقول در سازمان ها بر وجدان کاری افراد می باشد. چنانچه افراد بدون ضابطه تشویق و تنبیه شوند وجدان کاری شان آسیب خواهد دید، اغلب تشویق و تنبیه در اذهان عمومی کارکنان مختصات مادی و مالی ایجاد نموده است، اما آنچه که در این پژوهش مد نظر است معنی مفهوم و لغوی تشویق است که معمولاً با یکدیگر مترادف است که اغلب تشخیص امر نیکو و فعالیت توأم با فضیلت رهنمون می سازد، تأثیر تشویق و تنبیه در رفتار کارکنان به عنوان دو عامل انگیزاننده و بازدارنده مورد استفاده قرار می گیرد.

**ضمیمه 2- سؤالات تحقیق**

\* تا چه حد تشویق های انجام شده از سوی مدیران سازمان بر روی عملکرد شما اثر گذاشته است؟

\* تا چه حد تنبیه های انجام شده از سوی مدیران سازمان بر روی عملکرد شما اثر گذاشته است؟

\* تا چه حد تنبیه های انجام یافته در جهت بهبود عملکردتان بوده است؟

\* تا چه حد تشویق های انجام یافته در جهت بهبود عملکردتان بوده است؟

\* تا چه اندازه تشویق های انجام یافته در سازمان مبتنی بر عملکردتان بوده است؟

\* تا چه اندازه تنبیه های انجام یافته در سازمان مبتنی بر عملکردتان بوده است؟

\* تا چه اندازه تشویق های انجام شده در سازمان براساس نتایج ارزشیابی عملکردتان صورت گرفت است؟

\* تا چه تنبیه های انجام شده در سازمان براساس نتایج ارزشیابی عملکردتان صورت گرفته است؟

\* تا چه اندازه ارزشیابی های انجام شده در سازمان را صحیح و مطلوب می دانید؟

\* تا چه حد معیارهای در نظر گرفته شده جهت ارزشیابی کارکنان را جامع و فراگیر می دانید؟

\* تا چه حد تشویق های انجام شده در سازمان تبعیض آمیز صورت می گیرد؟

\* تا چه اندازه تشویق های انجام شده مطابق با انتظارات شما بوده است؟

\* تا چه اندازه اعتقاد دارید که تشویق های انجام شده باید با انتظارات شما سازگار باشد؟

\* تا چه اندازه تنبیه های انجام یافته مطابق با شخصیت شما بوده است؟

\* تا چه اندازه معتقد هستید که تنبیه های انجام شده باید با شخصیت شما سازگار باشد؟

\* تا چه حد در تشویق و تنبیه از سوی مدیران به میزان تجربه شما توجه شده است؟

\* تا چه حد در تشویق و تنبیه از سوی مدیران به تحصیلات شما توجه شده است؟

\* تا چه حد در تشویق و تنبیه از سوی مدیران به شرایط سنی شما توجه شده است؟

\* تا چه اندازه تنبیه های انجام شده از سوی مدیران سازمان در زمان مناسب (زمانی که بیشترین تأثیر را در رفتار فرد داشته باشد) صورت می گیرد؟

\* تا چه اندازه تشویق های انجام شده از سوی مدیران سازمانی در زمان مناسب (زمانی که بیشترین تأثیر را در رفتار فرد داشته باشد و در او ایجاد انگیزه نماید) صورت گیرد؟

**ضمیمه 3- تعریف واژه ها و اصطلاحات**

اثربخشی:

اثربخشی عبارت است از وحدت اهداف مدیریت، کارکنان و سازمان که در چنین شرایطی حد اعلای توفیق سازمانی به دست خواهد آمد.

انتظارات (Exception):

انتظارات عبارت از ادراکات شخصی از رفتار مناسب برای نقش یا مقام خود او یا ادراکات شخص از نقش های دیگران در داخل سازمان.[[47]](#footnote-47)

ارزیابی عملکرد (Performance Appraisal):

ارزیابی عملکرد به معنی چگونگی ارزش گذاری مدیریت بر رفتار افراد و گروه ها می باشد.[[48]](#footnote-48)

انگیزه (Motive):

به مجموعه اقدامات مادی یا معنوی درونی یا بیرونی که سبب ایجاد نیرو در فرد جهت انجام کار بهتر می گردد، تلقی می شود. [[49]](#footnote-49)

انگیزش: (Motivation)

علل یک رفتار خاص از سوی فرد، به ویژه عللی که با وضعیت درونی وی مرتبط است.[[50]](#footnote-50)

یا برانگیختن افراد یا کارکنان به انجام کاری به منظور رسیدن به هدف های مطلوب در سازمان. [[51]](#footnote-51)

بهره وری: (Productivity)

بهره وری عبارت است از مقدار تولید یک واحد تولیدی یا یک کارگر در یک واحد زمانی معین یا میزان قدرت تولید یک واحد تولیدی و به طور کل قدرت تولید.[[52]](#footnote-52)

پاداش: (Bonus)

پاداش تقویت مثبتی (حقوق، ارتقا، شهرت) است که سازمان ها در قبال رفتار دلخواه به کارکنان می دهند. [[53]](#footnote-53)

تنبیه: (Punishment)

تنبیه عبارت است از سرزنش فرد برای جلوگیری از کاری در جهت بهتر ساختن آن و به صورت های قطع منابع مادی و مزایای متعدد و گاه به صورت توبیخ کتبی و شفاهی و محروم نمودن از بعضی امتیازات و ... در خصوص کارکنان به جهت تصحیح عملکرد آنان صورت می گیرد. [[54]](#footnote-54)

سیستم: (System)

عبارت است از مجموعه ای از اجزای مرتبط و به هم پیوسته که با یکدیگر در تعامل بوده و به سوی هدفی جهت دارند. [[55]](#footnote-55)

تشویق: (Encouragement)

تشویق عبارت است از برخوردی مبتنی برابر از رضایت و قدردانی که به خاطر انجام خدمات و اجرای صحیح امور که موجب پیشرفت برنامه های سازمان است و به صورت پاداش نقدی، نامه کتبی، بورس تحصیلی، ترفیع و یا از راه های دیگر به کارکنان داده می شود.[[56]](#footnote-56)

شخصیت: (Personality)

شخصیت به عنوان الگوهای رفتاری پایدار یک فرد به صورتی که به وسیلۀ دیگران میشوند، تعریف میگردد. [[57]](#footnote-57)

کارایی: (Efficiency)

کارایی سازمان، مساوی است با نسبت بین بازده عملیات (Output) و منابع مصروفه (Input) کارایی، یعنی کاری درست انجام دادن .

منظور از اصل کارآیی تحقق هدف های سازمان با حداقل هزینه و جلوگیری از عوامل نامطلوب. [[58]](#footnote-58)

مسأله: (Problem)

مسأله چیزی است که سازمان را از رسیدن به هدف باز می دارد.[[59]](#footnote-59)

فرضیه: (Hypothesis)

عبارت است از پاسخ به سؤالات بر اساس مطالعه مقدماتی.[[60]](#footnote-60)

**ضمیمه 4- واژه نامه**

|  |  |
| --- | --- |
|  | A |
| نابهنجار | Abnormal |
| رفتارهای نابهنجار | Abnormal behaviors |
| انطباق | Accommodation |
| انطباق | Accommodation (adaptation) |
| انگیزش پیشرفت | Achievement motivation |
| نیاز به پیشرفت | Achievement need |
| آزمونهای پیشرفت | Achievement tests |
| تحلیل عمل | Action analysis |
| فعال | Active |
| فروپاشی | Adjourning |
| سازگاری | Adjustment |
| ادونیستها | Adventists |
| در هم ریختگی تبلیغات | Advertising clutter |
| روانشناسی تبلیغات | Advertising Psychology |
| حال و هوای عاطفی | Affective tone |
| عواطف | Affects |
| پیوند جویی | Affiliation |
| گروه های سنی | Age cohorts |
| پرخاشگری | Aggression |
| خوشایندی | Agreeableness |
| هدف | Aim/goal |
| انجمن روانشناسی آمریکا | American Psychological Association(APA) |
| مایع آمنوتیک | Amniotic fluid |
| بزرگسال آموزی | Andragogy |
| روانشناسی حیوانی | Animal psychology |
| مغالطۀ انسان انگاری | Anthropomorphic fallacy |
| پیش نگرانه | Anticipatory |
| مصاحبۀ ارزشیابی | Appraisal interview |
| اقتصاد رفتاری | Behavioral economies |
| مدل رفتاری | Behavioral model |
| رفتار گرایی | Behaviorism |
| آزمون شخصیتی بِرن رویتر | Bereuter personality test |
| زیست – شیمی | Biochemistry |
| نیازهای زیستی | Biological needs |
| روانشناسی زیستی | Biopsychology |
| زیستی | Biopsychology |
| ضایع کردن | Blemish |
| بودجه بندی | Budgeting |
| طرح اتاق کار | Bullpen design |
| رفتار خریدار | Buyer behavior |
|  | C |
| پویایی شناسی کلاس درس | Classroom dynamics |
| فشار قلبی | Cardiac strain |
| توسعۀ شغل | Career development |
| نشانگان مجرای مچ دستی | Carpal-tunnel syndrome |
| طبقۀ منفصل | Caste |
| علَی | Causal |
| رهبری فرمند | Charismatic leadership |
| کروموزومها | Chromosomes |
| سنخ زمانی | Chromo type |
| قانون حقوق مدنی | Civil rights act |
| نهضت حقوق و امتیازات مدنی | Civil right movement |
| شرطی شدن کلاسیک | Classical conditioning |
| روانشناسی بالینی | Cimical Psychology |
| بندش | Closure |
| شناختی | Cognitive |
| مهارتهای شناختی و ادراکی | Cognitive & perceptual skills |
| روانشناسی شناختی | Cognitive Psychology |
| نظریۀ منبع شناختی | Cognitive Resource Theory(CRT) |
| اضافه بار شناختی | Cognitive overload |
| آزمونهای شناختی | Cognitive tests |
| گروه های به هم پیوسته | Cohesive groups |
| عقل سلیم | Common sense |
| جامعه نگر | Community |
| روانشناسی اجتماع نگر | Community Psychology |
| تطبیقی | Comparative |
| روانشناسی تطبیقی | Comparative Psychology |
| جداول کار فشرده | Compressed work schedules |
| وسواسی | Compulsive |
| صفحات کلید رایانه | Computer keyboards |
| پایانه های رایانه | Computer terminals |
| مفاهیم | Concepts |
| تحقیق قطعی | Conclusive research |
| عینی | Concrete |
| پاسخ های شرطی | Conditioned responses |
| همرنگی با جماعت | Conformity |
| وظیفه شناسی | Conscientiousness |
| ثابت | Constant |
| روانشناسی مصرف کننده / مشتری | Consumer Psychology |
| رفتار مصرف کننده | Consumer behavior |
| اطمینان مشتریان | Consumer Confidence |
| محتوی | Content |
| مدل های محتوی | Content models |
| مجاورت محرک – پاسخ | Contiguity of stimulus-response |
| مدل اقتضایی | Contingency model |
| نظریۀ اقتضایی | Contingency theory |
| پیوسته | Continuous |
| کنترل | Control |
| آزمایشهای کنترل شده | Controlled experiments |
| سنتی | Conventional |
| ضریب همبستگی | Correlation Coefficient |
| نا آشکار | Covert |
| خلاقیت | Creativity |
| مقطعی | Cross-section |
| جماعت ها | Crowds |
|  | D |
| پردازش اطلاعات | Data processing |
| دسیبل (واحد صوت) | Decibel |
| مکانیزم های دفاعی | Defense mechanisms |
| دنباله روی | Deference |
| وابستگی | Dependency |
| متغیرهای وابسته | Dependent Variables |
| توصیف | Description |
| رشد | Developmental |
| آستانۀ افتراقی | Differential threshold |
| ابهام مسئولیت | Diffusion of responsibility |
| هزینه های بسته به تشخیص | Discretionary expenditures |
| توصیفی | Descriptive |
| غیر قابل انعطاف | Dis flexible |
| سلطه گری | Dominance |
| سلطه گر | Dominant |
| پویایی شناسی | Dynamics |
| نیروسنج | Dynamometer |
|  | E |
| التقاطی | Eclectic |
| روانشناسی بوم شناختی | Ecological psychology |
| اقتصاد | Economy |
| تعلیم و تربیت | Education |
| آموزشی / پرورشی / تربیتی | Educational |
| رواشناسی تربیتی | Educational psychology |
| محرک مؤثر | Effective stimulus |
| درجۀ حرارت مؤثر | Effective temperature |
| اثربخشی | Effectiveness |
| کارآیی | Efficiency |
| خود | Ego |
| موسیقی بالابر | Elevator music |
| هیجانی | Emotional |
| بلوغ هیجانی | Emotional maturity |
| ثبات هیجانی | Emotional stability |
| مهندسی | Engineering |
| روانشناسی مهندسی | Engineering psychology |
| فن آوری مهندسی | Engineering technology |
| متهور | Enterprising |
| بهداشت محیط | Environmental hygiene |
| محیطی | Environmental |
| روانشناسی محیط نگر | Environmental psychology |
| نظریۀ برابری | Equity theory |
| قوم نگاری | Ethnography |
| روانشناسی قوم نگاری | Ethno psychology |
| تبخیر | Evaporation |
| روانشناسی تمرین و ورزش | Exercise and Sport psychology |
| وجود | Existence |
| نظریۀ انتظار | Existence theory |
| روانشناسی آزمایشی | Experimental psychology |
| درون نگری تجربی | Experimental introspection |
| آزمایشها | Experiments |
| برونی | External |
| مرجع کنترل برونی | External locus of control |
| برونگرایی | Extroversion |
| برونگرا | Extrovert |
|  | F |
| هوس ها | Fads |
| همبستگی های شکل - زمینه | Figure-ground relationships |
| رفتارهای نهایی | Final behaviors |
| زمان قابل انعطاف | Flextime |
| نیرو | Force |
| قانونی | Forensic |
| مرحلۀ شکل گیری | Forming stage |
| هنرهای آزاد | Free arts |
| جایگاه های کار با شکل اختیاری | Free-foam station |
| بی آلایش | Freestanding |
| فراوانی | Frequency |
| کنش گرایی | Functionalism |
|  | G |
| بازی | Game |
| دسته ها | Gangs |
| جنسیت | Gender |
| هویت جنسی | Gender identity |
| ژنها | Genes |
| روانشناسی تکوینی (ژنتیکی) | Genetic Psychology |
| گشتالت | Gestalt |
| روانشناسی گشتالت | Gestalt psychology |
| مکتب گشتالت | Gestalt School |
| گشتالت خوب | Good Gestalt |
| به هم پیوستگی گروهی | Group cohesiveness |
| همنوایی گروهی | Group Conformity |
| پویایی گروه | Group dynamic |
| پویایی گروهی | Group dynamics |
| شکل گیری گروه | Group forming |
| روش های آموزش مشارکت گروهی | Group participative instructional methods |
| عربده جویی های گروهی | Group revelry |
| آزمون های گروهی | Group tests |
| اندیشۀ گروهی | Groupthink |
| رشد | growth |
|  | H |
| راهنمای روانشناسی صنعتی – سازمانی | Handbook of Industrials Organizational Psychology |
| مطالعات هاثورن | Hawthorne Studies |
| اثر هاثورن | Hawthorne effect |
| سلامت | Health |
| درماندگی | Helplessness |
| کل نگر | Holistic |
| الگوی کل نگر | Holistic pattern |
| آزمون درستی | Honesty testing |
| مدیریت منابع انسانی | Human resource management |
| روانشناسی انسانی | Humanistic psychology |
| بهداشت | Hygiene |
| عوامل بهداشت | Hygiene factors |
|  | I |
| نهاد | Id |
| هویت | Identity |
| مرام (مسلک) | Ideology |
| آموزش ضمن خدمت | In-service Ironing |
| مشوق ها | Incentives |
| مستقل | Independent |
| متغیرهای مستقل | Independent Variables |
| نمایه ای | Indexical |
| آزمون های انفرادی و گروهی | Individual & group tests |
| روانشناسی فردی | Individual psychology |
| آزمونهای فردی | Individual tests |
| روانشناسی صنعتی | Industrial psychology |
| صنعتی - سازمانی | Industrial-Organizational |
| روانشناسی صنعتی – سازمانی | Industrial-Organizational psychology |
| نفوذ بر مردم در تجارت | Influencing Men in Business |
| سازمان غیر رسمی | Informal organization |
| پردازش خبر | Information processing |
| نفوذ اجتماعی خبری | Informational social influence |
| بررسی و پرسش | Inquiry & question |
| وسیله | Instrument |
| شرطی کردن وسیله ای | Instrumental condition |
| آزمون های ابزاری | Instrumental tests |
| شدن | Intensity |
| روابط متقابل | Interact Relations |
| عمل متقابل | Interaction |
| میان رشته ای | Interdisciplinary |
| میان گروهی | Intergroup |
| تعارض بین گروهی | Intergroup conflict |
| متناوب | Intermittent |
| درونی | Internal |
| پویایی شناسی های درونی | Internal dynamics |
| درونی ساختن | Internalization |
| بین فردی | Interpersonal |
| میان فردی | Interpersonal |
| دورنمای تفسیر گرایانه | Interpretivist perspective |
| مقیاس های فاصله ای | Interval scales |
| مداخله | Intervention |
| درونگرا | Introvert |
| جستجوگر | Investigative |
| سرمایه گذاری | Investment |
| تحریک پذیری | Irritability |
|  | J |
| طبقه بندی شغلی | Job classification |
| توصیف شغلی | Job description |
| ارزیابی شغل | Job evaluation |
| نتایج شغلی | Job outcomes |
| نیمرخ روانی شغل | Job profile |
| تقسیم شغل | Job sharing |
| شرایط احراز شغل | Job specification |
| خطای قضاوت | Judgment error |
|  | K |
| صفحه کلید | Key board |
| غذای حلال | Kosher food |
|  | L |
| قانون موازنه یا قانون تعادل | Law of balance or law of equilibrium |
| قانون اثر | Law of effect |
| مدل صفات شخصیتی رهبر | Leadership trait model |
| درماندگی آموخته شده | Learned helplessness |
| یادگیری | Learning |
| نظریه های یادگیری | Learning theories |
| دروغ سنج | Lie- detector |
| سبک های زندگی | Lifestyles |
| مرجع کنترل | Locus of control |
| طولی | Longitudinal |
| بلندی | Loudness |
| کوتاه توپ زدن | Low-balling |
| کیفر دهی غیر قانونی | Lynching |
|  | M |
| کلان | Macro |
| بهبود مدیریت | Management development |
| روانشناسی مدیریت | Managerial psychology |
| تقطیع بازار | Market segmentation |
| هیستری جمعی | Mass Hysteria |
| روانشناسی توده ها | Mass psychology |
| آزمون استعداد فنی | Mechanical aptitude test |
| ساز و کارها | Mechanism |
| مکانیسم ها | Mechanisms |
| مدل ماشین انگارانه | Mechanistic Model |
| ذهنی | Mental |
| آزمون های عقلی | Mental tests |
| مدل شایستگی | Merit model |
| نیازهای مراتب بالاتر | Meta needs |
| خُرد | Micro |
| روانشناسی نظامی | Military psychology |
| اوباش | Mobs |
| سرمشق دهی | Modeling |
| مُدِم | Modem |
| حال و هوای خلقی | Mood tone |
| انگیزش و تولید | Motivation and production |
| تحقیق انگیزشی | Motivational research |
| انگیزاننده ها | Motivators |
| حرکتی | Motor |
| چند انضباطی | Multidisciplinary |
| نظریۀ چند عاملی بهره وری | Multiple Factor Theory of productivity (MFTP( |
| نفع شخصی متقابل | Mutual self- interest |
|  | N |
| مشاهدۀ طبیعی | Naturalistic observation |
| پیوند جویی | Need for affiliation |
| روان نژد | Neurotic |
| روان نژندها | Neurotics |
| محرک بی اثر | Neutral stimulus |
| آزمونهای غیرکلامی | Nonverbal tests |
| هنجار | Norm |
| منحنی توزیع بهنجار | Normal distribution curve |
| مدل تصمیم گیری هنجاری | Normative model |
| هنجار سازی | Norming |
| حسرت گذشته | Nostalgia |
| تازگی درمانی | Novel treatment |
| کِرِختی | Numbness |
| مهرورزی | Nurturance |
|  | O |
| عینی | Objective |
| فنون مشاهده ای | Observational techniques |
| طلب کار | Occupational medicine |
| صداقت برای تجربه کردن | Openness to experience |
| شرطی کردن عامل | Operant conditioning |
| تعاریف عملیاتی | Operational definitions |
| آزمونهای عملی | Operational tests |
| رهبران رأی | Opinion leaders |
| نظم و ترتیب | Order |
| موجود زنده | Organism |
| مدل زنده وارانگارانه | Organismic Model |
| رفتار سازمانی | Organizational behavior |
| نمودار سازمانی | Organizational chart |
| جامعه پذیری سازمانی | Organizational socialization |
| تغییر سازمانی | Organizational change |
| ادراک سازمانی | Organizational perception |
| توسعۀ سازمانی | Organizational development (OD) |
| سازمان دار | Organized |
| آشکار | Overt |
|  | P |
| آزمونهای نوشتاری | Paper pencil tests |
| نا فعال | Passive |
| مدل مسیر هدف | Path-goal model |
| پرداخت در اوقات پرکار | peak-time pay |
| ردیابی ادراکی | Perceptual tracking task |
| خردسال آموزی | Pedagogy |
| مردم محور | People-oriented |
| ادراک | Perceive |
| عمل کردن | Performing |
| هویت اجتماعی | Personal identity |
| آزمونهای شخصیت | Personality tests |
| صفت شخصیتی | Personality trait |
| سنخ شخصیتی | personality type |
| روانشناسی کارکنان | personnel psychology |
| روانشناسی کارکنان و صنعتی | personnel and Industrial psychology |
| آموزش کارکنان | personnel training |
| بحث مجابگر | Persuasive argument |
| قانع سازی | Persuasion |
| مقیاسهای فیزیکی | Physical units |
| فیزیک و شیمی | Physicochemical |
| روانشناسی فیزیولوژیکی | Physiological Psychology |
| خوشایند | Pleasantness |
| روانشناسی سیاسی | Political Psychology |
| چند نگار | Polygraph |
| دورنمای اثبات گرایانه | Positive perspective |
| پس آزمون | Post-test |
| آموزش قبل و ضمن خدمت | Pre-entry & the job training |
| پیش آزمون | Pre-test |
| پیش بینی | Prediction |
| پیش گویی کننده ها | Predictors |
| داده های نخستین | Primary data |
| فرآیند | Process |
| محصول | Product |
| بهره وری | Productivity |
| آموزش برنامه ای | Programmed instruction |
| فرافکن | Projective |
| آزمون های فرافکن | Projective tests |
| روانکاوی | Psychoanalysis |
| نقش گزاری روانی | Psychodrama |
| روانشناختی | Psychological |
| شرکت روانشناختی | Psychological corporation |
| مقیاسهای روانشناختی | Psychological units |
| روانشناسی بهره وری | Psychology of productivity |
| روانشناسی تبلیغات | Psychology of advertising |
| روان سنجی | Psychometric |
| روان پریش ها | Psychotics |
|  | Q |
| کیفیت | Quality |
| پرسشنامه | Questionnaire |
|  | R |
| پرتو افشانی | Radiation |
| زمان واکنش | Reaction time |
| واقع گرا | Realistic |
| گروه های مرجع | Reference groups |
| قدرت شخصیتی | Referent power |
| برگشت | Regression |
| مرور ذهنی | Rehearsal |
| تقویت کننده | Reinforce |
| وابستگی | Relatedness |
| مقیاسهای نسبی | Relative Scales |
| پایایی | Reliability |
| صدمات ناشی از فشار تکرار شونده | Repetitive-stress Injuries |
| تبدیل نیرو | Resolution |
| ریتم | Rhythm |
| شورش ها | Riots |
| خطر پذیری | Risk taking |
| تغییر پر مخاطره | Risky shift |
| موسیقی راک | Rock music |
| تعارض نقش | Role conflict |
| مدیریت نقش | Role management |
| نقش گزاری | Role playing |
|  | S |
| استعداد تحصیلی | Scholastic aptitude |
| مکتب | School |
| داده های ثانوی | Secondary data |
| خود شکوفایی | Self-actualization |
| خودکفا | Self-efficient |
| مفهوم فرد از خویشتن | Self-concept |
| عزت نفس | Self-esteem |
| خود ارزیابی | Self-evaluation |
| خود انگاره | Self-image |
| خود انگیخته | Self-motivated |
| ادراک خویشتن | Self-perception |
| پرسشنامه خود مرتبه ای | Self-ranking inventories |
| احساس و ادراک | Sensation and perception |
| آموزش حساسیت | Sensitivity training |
| توطئه | Set up |
| نقش های ویژه جنسیت | Sex roles |
| هویت نقش جنسیت | Sex-role identity |
| مشابهت | Similarity |
| ساده | Simple |
| شبیه سازی | Simulation |
| آزمون های فشار روانی موقعیتی | Situational Stress Tests |
| قدرت موقعیتی | Situational Power |
| آزمونهای مهارت | Skill tests |
| نظریۀ یادگیری اجتماعی | Social learning theory |
| مردم آمیزی | Sociability |
| اجتماعی | Social |
| روانشناسی اجتماعی | Social Psychology |
| مقایسۀ اجتماعی | Social comparison |
| نظریۀ هویت اجتماعی | Social identity theory |
| تعامل اجتماعی | Social interaction |
| نیازهای اجتماعی | Social needs |
| ادراک اجتماعی | Social perception |
| خط مشی اجتماعی | Social policy |
| ساخت اجتماعی | Social structure |
| مددکار اجتماعی | Social worker |
| صوت | Sound |
| روانشناسی فضایی | Space Psychology |
| مرحله به مرحله | Stage by stage |
| آزمونهای میزان شده | Standardized tests |
| برنامه آماری | Statistical programs |
| نمادهای منزلتی | Status symbols |
| قالبی | Stereotypical |
| محرک – موجود زنده – پاسخ | Stimulus-organism-response(S-O-R) |
| نظریه های محرک – پاسخ | Stimulus-response theories |
| فضای ذخیره سازی | Storage space |
| طوفان زدایی | Storming |
| ساخت گرایی | Structuralism |
| خرده فرهنگ | Subculture |
| ترغیب زیر آستانه ای | Subliminal persuasion |
| معیار موفقیت | Success standard |
| فرا خود | Superego |
| آزمونهای استعداد مکمل | Supplemental Aptitude Tests |
| فناوری پیمایشی | Surveying technology |
| نمادگر | Symbolism |
| نمادها | Symbols |
| تحلیل سیستم | System analysis |
| Systematic Model of Selection and Effective Utilization of Human Resources in Organization | |
| مدل نظام مند انتخاب و به کارگیری اثر بخشی منابع انسانی در سازمان | |
|  | T |
| ساختار وظیفه | Task structure |
| آزمونهای معلم ساخته | Teacher made tests |
| تدریس | Teaching |
| گروه منسجم | Team |
| مرکز تجارت تلفنی | Telebusiness center |
| مبادلۀ تلفنی | Telecommuting |
| خلق و خُوی | Temperament |
| نشانگان تان دونی | Tendinitis syndrome |
| روانشناسی آزمودن | Testing psychology |
| نظریۀ تبلیغات | The theory of advertising |
| نظریۀ ناهماهنگی شناختی | Theory of cognitive dissonance |
| هیجان خواهی | Thrill seeking |
| آزمون های چیرگی تجارت | Trade proficiency Tests |
| آموزش | Training |
| انتقال یادگیری | Transfer of learning |
| آزمایش و خطا | Trial and error |
|  | U |
| دستکاری ناخودآگاه | Unconscious manipulation |
| فهم و درک | Understanding |
| برنامۀ یک ریخت | Uniform plan |
|  | V |
| جاذبه | Valence |
| اعتبار | Validity |
| ارزشها | Values |
| بردار | Vector |
| آزمون های کلامی | Verbal tests |
| ویتامین | Vitamin |
|  | W |
| برنامه های پردازش کلمه | Word-processing programs |
| روانشناسی کار | work psychology |
| کار در منزل | work at home |
| رفتار گرایی | Behaviorism |
| تحقیق اکتشافی | Exploratory research |
| نمایش گرها | Monitors |
| برانگیختن | Motivate |
| عوامل برانگیزاننده | Motivator factors |

**Abstract**

Today's discussion on Management of companies and enterprises, on the basis of new management and the important role of human resources in the development of enterprise applications to the attention of managers, especially those that advanced societies are located. As a result of this attention, some researchers in Western developed countries, to carry out research on issues related to human relations and the role of human resources in achieving organizational goals and have achieved good results. Find the correct use of the results of this important factor of the "man" is. One method that has been approved by scientists and researchers' motivation, reward and punish individuals working in organizations with a need to intervene "in order to improve employee behavior is. Our country is on the threshold of rapid progress of these issues is not innocent in all organizations and institutions and different companies need different ways to create incentives for employees to be felt. That's the hope, the selection of reward and punishment issues, efforts to step very short, stimulating the recognition of "reward and punishment" and its role in increasing the productivity and efficiency of human resources is removed.



**ISLAMIC AZAD UNIVERCITY**

**Abhar Branch**

Faculty of Humanities - Department of Management

**Thesis for the degree of Master “MA”**

Subject:

**Effects of punishment and encouragement to increase the productivity and efficiency of human resources**

Supervisor:

By:

Spring 94

1. علوی سید امین الله، روانشناسی مدیریت در سازمان (رفتار سازمانی، از انتشارات مرکز آموزش، صفحه 122، سال 1371) [↑](#footnote-ref-1)
2. همان منبع صفحه 120 [↑](#footnote-ref-2)
3. علوی، امین الله، کتاب روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)، انتشارات مرکز آموزش سال 71، صفحۀ 130 [↑](#footnote-ref-3)
4. مشبکی اصغر، «مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی» از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شمارۀ 16، صفحۀ 33، سال 1371 [↑](#footnote-ref-4)
5. Herzberg [↑](#footnote-ref-5)
6. علوی سید امی الله، روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحۀ 123، سال 1371 [↑](#footnote-ref-6)
7. همان منبع صفحه 128 Equity theory [↑](#footnote-ref-7)
8. Deci [↑](#footnote-ref-8)
9. Guzzo [↑](#footnote-ref-9)
10. Katz [↑](#footnote-ref-10)
11. علوی، سید امین الله، انگیزش و رفتار در کار، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحۀ 303، سال 1372 [↑](#footnote-ref-11)
12. برای توضیح بیشتر رجوع شود به منبع ذکر شده صفحۀ 347 الی 300 [↑](#footnote-ref-12)
13. برای توضیح بیشتر رجوع شود به منبع ذکر شده صفحۀ 347 الی 300 [↑](#footnote-ref-13)
14. علوی، سید امین الله، مجتمع علمی کاربردی مدیریت، شمارۀ 14، صفحۀ 66، سال 1370 [↑](#footnote-ref-14)
15. همان منبع صفحۀ 56 [↑](#footnote-ref-15)
16. همان منبع صفحۀ 35 [↑](#footnote-ref-16)
17. همان منبع صفحۀ 62 [↑](#footnote-ref-17)
18. طوسی محمد علی و صائبی محمد، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، از انتشارات مرکز آموزش، صفحۀ 270، سال 1375 [↑](#footnote-ref-18)
19. میزان انگیزش کارکنان برای بهبود عملکرد [↑](#footnote-ref-19)
20. میزان توانایی فرم ارزشیابی در یاری رساندن به مؤسسه در تصمیم گیری مربوط به ترفیعات، افزایش حقوق یا تعلیق [↑](#footnote-ref-20)
21. میزان کاهش هزینه، وقت و اقدامات مربوط به تهیه و تدوین فرم ارزشیابی [↑](#footnote-ref-21)
22. میزان کاهش خطاهای ارزشیابی همچون اثر هاله ای، ارفاق، عدم روایی و پایایی [↑](#footnote-ref-22)
23. میزان کمکی که فرم ارزشیابی به سرپرستان می کند [↑](#footnote-ref-23)
24. حاضر دکتر منوچهر، مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی، شماره 14 و 16، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحۀ 45، سال 1371 [↑](#footnote-ref-24)
25. پارسائیان علی و اعرابی محمد، مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول – رفتار فردی، از انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی صفحۀ 169، سال 1374. [↑](#footnote-ref-25)
26. عباس زاده، دکتر میر محمد حسین، محله کاربردی مدیریت دولتی، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شمارۀ 14 صفحۀ [↑](#footnote-ref-26)
27. ساعتچی محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران، انتشارات نشر ویرایش با همکاری فهیم، صفحۀ 107، سال 1374. [↑](#footnote-ref-27)
28. آهنچی دکتر محمد قنبر زاده، دکتر مظفر، حبیبی دکتر علی رضا و احمد زنگانه، پایان نامه تحصیلی برای درجه فوق لیسانس از دانشگاه آزاد اسلامی، صفحه 830، سال 1374. [↑](#footnote-ref-28)
29. قرآن کریم، سوره النازعات، آیۀ 5 [↑](#footnote-ref-29)
30. تفسیر نوین، از استاد محمد نقی شریعت، صفحۀ 35. [↑](#footnote-ref-30)
31. مدیریت اسلامی، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، سال 1365، صفحۀ 12. [↑](#footnote-ref-31)
32. قرآن کریم، سوره الزلزال، آیۀ 7 و 8، ناشر: علمی، ترجمۀ الهی قمشه ای. [↑](#footnote-ref-32)
33. غرر الحکم، جلد دوم، صفحۀ 622. [↑](#footnote-ref-33)
34. قرآن کریم، سوره مائده، آیۀ 2، ناشر: علمی، ترجمۀ الهی قمشه ای. [↑](#footnote-ref-34)
35. قرآن کریم، سوره نساء، آیۀ 147، ناشر: علمی، ترجمۀ الهی قمشه ای. [↑](#footnote-ref-35)
36. کتاب اصول کافی، جلد دوم، صفحۀ 208. [↑](#footnote-ref-36)
37. حقیقی دکتر محمد علی طبری، دکتر مجتبی و حمید طاهری لداری، پایان نامه تحصیلی درجه فوق لیسانس از دانشگاه آزاد اسلامی، صفحۀ 46، سال 1376. [↑](#footnote-ref-37)
38. محمد علی طوسی و محمد صائبی، کتاب مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، از انتشارات مرکز آموزش سال 1375، ص 528. [↑](#footnote-ref-38)
39. همان منبع [↑](#footnote-ref-39)
40. برای توضیح بیشتر رجوع شود به کتاب مدیریت امور کارکنان نوشته دکتر محمد علی طوسی و محمد صائبی، ص 528 به بعد. [↑](#footnote-ref-40)
41. دکتر قاسم کبیری، مدیریت رفتار سازمانی، صفحۀ 356 [↑](#footnote-ref-41)
42. همان منبع [↑](#footnote-ref-42)
43. دکتر صدیقه ابراهیمی فخار، کتاب مدیر یک دقیقه ای از انتشارات، سال، صفحۀ 41. [↑](#footnote-ref-43)
44. همان منبع [↑](#footnote-ref-44)
45. ابراهیمی فخار دکتر صدیقه، مدیریت یک دقیقه ای، از انتشارات، صفحۀ 58 [↑](#footnote-ref-45)
46. طوسی دکتر محمد علی، صائبی دکتر محمد، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی صفحۀ 542 سال 1375 [↑](#footnote-ref-46)
47. هرسی پال، بلاپی رد کنت (مدیریت رفتار سازمانی)، صفحۀ 108، ترجمۀ علی علاقه بند، انتشارات امیر کبیر، سال 1371. [↑](#footnote-ref-47)
48. مور هداچ، آرگفین، رفتار سازمانی، صفحۀ 48، ترجمۀ سید مهدی الوانی و غلامرضا معمار زاده، انتشارات مروارید، سال 1374. [↑](#footnote-ref-48)
49. همان منبع، صفحۀ 2 [↑](#footnote-ref-49)
50. صائبی، دکتر محمد، فرهنگ مدیریت، ترجمه از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحۀ 414، سال 1371. [↑](#footnote-ref-50)
51. صغرا امینی (فرهنگ واژه ها و اصطلاحات مدیریت و سازمان) از انتشارات وزارت کشاورزی صفحۀ 36، سال . [↑](#footnote-ref-51)
52. صغرا امینی (فرهنگ واژه ها و اصطلاحات مدیریت و سازمان) از انتشارات وزارت کشاورزی صفحۀ 36، سال 1370، صفحۀ 41. [↑](#footnote-ref-52)
53. همان منبع، صفحۀ 48. [↑](#footnote-ref-53)
54. همان منبع، صفحۀ 127. [↑](#footnote-ref-54)
55. همان منبع «فرهنگ واژه ها و اصطلاحات مدیریت در سازمان» صفحۀ 120 [↑](#footnote-ref-55)
56. علوی، سید امین الله، روانشناسی مدیریت در سازمان، از انتشارات مرکز آموزش، صفحۀ 127، سال 1371. [↑](#footnote-ref-56)
57. هرسی پال، بلاپی رد کنت (مدیریت رفتار سازمانی)، صفحۀ 107، ترجمۀ علی علاقه بند، انتشارات امیر کبیر، سال 1371. [↑](#footnote-ref-57)
58. اقتداری، علی محمد، سازمان و مدیریت، صفحۀ 2، انتشارات مولوی، سال 1372. [↑](#footnote-ref-58)
59. آهنچی، محمد، جزوه های یادداشتی مدیریت، صفحۀ 14، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، سال 1374 [↑](#footnote-ref-59)
60. همان منبع، صفحۀ 15. [↑](#footnote-ref-60)