

نقش و جایگاه انضباط در سازمان ها

سهیلا پرتونیا

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، ایران

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

سهیلا پرتونیا

s.partonia@yahoo.com

چکیده

یکی از متغیرهای کلیدی در رشد و توسعه هر سازمان نظم و ترتیب در امور و داشتن کارکنانی منضبط است. نظمی که بر اطاعت و احترام متقابل بین سازمان و کارکنانش مبتنی است و برای موفقیت در کار ضرورت دارد زیرا در سایه همین نظم و انضباط است که بسیاری از دغدغه های سازمانی مرتفع می شود و بستر امنیت پایدار در سازمان حکم فرما خواهد گشت. از این رو، بحث نظارت و مهارت دربرقراری نظم یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان ها به شمار می آید. البته بعضی از کارکنان به دلیل ترس از توبیخ یا انضباط کاری بدون اعمال قدرت ظاهری سرپرستان، خود را با قوانین و مقررات تطبیق می دهند ولی اکثر کارکنان مسئولیت منضبط بودن را نمی پذیرند و در این موارد مدیران می توانند با استفاده از اقدامات انضباطی مقتضی فضای مناسبی را بوجود آورند و باعث افزایش بهره وری و کارایی سازمان گردند. دراین مقاله به اهمیت انضباط و جایگاه آن در رفتار سازمانی، نقش رهبری مدیریت در عدم بروز تخلفات سازمانی، اقدامات انضباطی و اثربخشی آن ها و پیشنهاداتی در این زمینه به منظور جلوگیری از بی انضباطی مداوم در سازمان ها پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: انضباط، مدیریت، شیوه های انضباطی، جایگاه انضباط در رفتار

سازمانی

مقدمه

امروزه سازمان ها به منظور اداره مطلوب امور خویش نیازمند ایجاد برقراری نظم و انضباط و شناسایی و برخورد با کارکنان خاطی و متخلف می باشند که موجب اخلال در محل کار می شوند و با غیبت های مکرر، مشاجره با همکاران و نا فرمانی در برابر سرپرستان خود نه تنها رنجش خاطر آنان را فراهم می سازند بلکه در پاسخگویی به ارباب رجوع نیز با مشکلات عدیده ای روبه رو می گردند به طوری که در برخی از موارد به درگیری لفظی با آنان منجر می شود. حال آنکه پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع در همه سازمان ها نقش محوری و اساسی دارد و بسیاری از مدیران و مسئولان خواستار آن هستند. لذا برای ارائه خدمات مطلوب و با کیفیت به مشتریان و ارباب رجوع، لازم است تا مسئولین سازمان از عوامل موثر در تغییر رفتار کارکنان و اصلاح آن مطلع باشند تا بتوانند با اجرای صحیح قوانین در سازمان نظم و انضباط را برقرار و حفظ سازند. این عمل موجب می گردد تا کارکنان بر پایه مقررات و استانداردهای رفتاری، مقبولانه عمل نمایند و در اکثر موارد خود را با رفتار درست تطبیق دهند زیرا آنان بر این باورند که آن رفتار درست است. (دولان و شولر، ترجمه فارسی، ۱۳۹۰: ۵۴۵) اما در برخی از موارد انضباط به معنی اعمال قدرت می باشد که باید انجام پذیرد. برای بسیاری از افراد، این واژه تصاویر خشنی همچون تنبیه، کیفر، عذاب را مجسم می کند (عباس زادگان، ۱۳۸۵: ۱۸۳) در حالی که، کلمه Discipline که از ریشه کلمه Disciple مشتق شده است، به معنی قوانین، قانون و فرآیند های سازمانی می باشد که در فرهنگ لغت نیز دارای معانی مختلفی است که می تواند به دستور و یادگیری، بهبود و یا اصلاح و مجازات تعبیر می شود. (گارنر، ۲۰۱۲: ۱۰).

۱- اهمیت و ضرورت انضباط در سازمان

در طراحی ساختار سازمانی، انضباط سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را در برمی گیرد ولی به صورت تخصصی انضباط توسط عنصر رسمیت در یک سازمان پایه گذاری می شود؛ به کمک رسمیت است که چگونگی تصویب و اجرای قوانین در یک سازمان تدوین می گردد. هر چقدر قوانین و مقررات در یک سازمان بیشتر باشد رسمیت در آن سازمان افزایش می یابد. البته رسمیت به دنبال استاندارد کردن مراحل اجرایی و سیستمی در یک سازمان است تا بتواند به کمک این قوانین رفتار کارکنان یک سازمان را به یک رفتار واحد و در راستای اهداف کلی سازمان در آورد. با بالا بردن رسمیت، رفتار کارکنان سازمان نیز محدود می شود. از این رو، طراحان ساختار سازمانی باید به موضوع رسمیت سازمان مورد نظر خویش توجه ویژه ای نشان دهند. رسمیت موجود در یک سازمان باید متناسب با اهداف آن سازمان باشد. مثلاً در یک پایگاه نظامی ماهیت و اهداف سازمان موجب می شود، رسمیت نقش قابل توجهی داشته باشد، ولی در سازمانی مانند پژوهشکده تحقیقاتی بالا بردن رسمیت نمی تواند موثر واقع شود و اگر در چنین سازمانی طراحان ساختار سازمان را با رسمیت بالا طراحی نمایند، در زمان اجرا با بی انضباطی شدیدی مواجه خواهند شد. پس می توان این طور نتیجه گرفت که بالا بودن رسمیت در یک سازمان تضمین کننده وجود انضباط نیست. چیزی که انضباط سازمانی را تضمین می کند هماهنگی بین رسمیت و اهداف کلی سازمان است. (فرمانبر، ۱۳۸۹: ۳۵-۳۴).

۲- اهداف انضباط

امروزه این دیدگاه که انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان را به دنبال داشته باشد، مبنای تنظیم مقررات و دستورالعمل های انضباطی را تشکیل می دهد. بنابراین تنبیه کارکنان هدف نیست، بلکه بهره گیری از رویه ای که موجب تغییرات رفتاری مطلوب گردد، هدف تلقی می شود. به طور مسلم رعایت نظم و عواملی که نظم را حاکم می گردانند، به ویژه در کارهای جمعی ضروری است چرا که بدون نظم و انضباط انجام کارگروهی و جمعی مختل می گردد. بدیهی است که دقت و جامع نگری در تنظیم قوانین و دستورالعمل های انضباطی و اجرای آن از مفاهیم ضروری است، تا اهداف زیر را حاصل گردانند:

۱. حفاظت و حراست از منافع سازمان
۲. حمایت از حقوق انسانی، اجتماعی و اقتصادی کارکنان
۳. رفع ناهنجاری های محیط کاری و ایجاد محیطی آرام برای کارکنان
۴. بالا بردن کیفیت کار
۵. کاهش ضایعات تولید و مواد
۶. افزایش بهره وری و کیفیت زندگی کاری. (سیدجوادین، ۱۳۸۳: ۳۷۸).

۳- عوامل موثر بر انضباط سازمانی

اگر بخواهیم رفتار انضباطی مناسب و عادلانه ای داشته باشیم، باید عوامل اصلی را مد نظر داشته باشیم. این عوامل، هفت عامل اصلی هستند که می توانند در تجزیه و تحلیل یک مساله انضباطی به ما کمک کنند.

- ۱-۳ جدی بودن مساله: مشکل تا چه اندازه جدی است؟
- ۲-۳ بازده زمانی مساله: آیا موارد مجازاتی دیگری در گذشته وجود داشته و چه مدت طول کشیده است؟
- ۳-۳ تکرار و طبیعت مساله: آیا مشکل جاری بخشی از اتفاق جدید است یا قبلا هم بارها، رخ داده است؟
- ۴-۳ میزان تخفیف: آیا شرایط کاهش مجازات با مساله مرتبط هستند؟
- ۵-۳ درجه اجتماعی بودن: تا چه حدی مدیریت، قبلا در جهت آموزش قوانین و دستورالعمل های موجود و مراتب سرپیچی ها به فردی که باعث مشکل شده اقدام کرده است؟
- ۶-۳ سابقه اقدامات انضباطی در سازمان: چگونه در گذشته با قانون شکنی های مختلف رفتار شده است؟ آیا هماهنگی در به کارگیری فرآیند های انضباطی وجود دارد؟
- ۷-۳ پشتیبانی مدیریتی: اگر کارکنان تصمیم بگیرند که مورد را به مقام بالاتری گزارش دهند، آیا شما درک منطقی و قابل قبول برای منصفانه نشان دادن تصمیم گیری خود دارید؟ اگر کارمند با اقدام انضباطی شما مقابله کند، شما نیاز به اطلاعاتی برای لزوم و منصفانه بودن اقدام خود و اعتماد به نفس برای آن که مدیریت از تصمیم شما حمایت می کند، دارید؟ (دی سنز و رابینز، ترجمه فارسی، ۱۳۸۸: ۱۶۶-۱۶۴).

۴- مشکلات موثر بر انضباط سازمانی

به راحتی می توان موارد گوناگون و متنوعی از نقض قوانین و مقررات اداری را ذکر نمود که از نظر مدیران نیاز به اقدام انضباطی دارد. این تخلفات اداری به چهارگروه اصلی یعنی حضور در کار، رفتار ضمن خدمت، نادرستی و فعالیت های خارج از سازمان می توان دسته بندی کرد:

۴-۱ حضور در محل کار

یکی از مسائل جدی که مدیران با آن مواجه هستند، نامرتب بودن حضور کارکنان در محل کار است. از جمله دلایل ایجادکننده این مشکل عبارتند از:

۱. هم سو نبودن اهداف سازمان با اهداف کارکنان
۲. تغییر نگرش در مورد اشتغال و دلبستگی نداشتن به آن
۳. وجود اقلیت ها از جمله زنان که تجربه اولیه ندارند و ارزش های آنها نیز متفاوت است
۴. عقیده کارکنان بر استفاده از مرخصی استعلاجی در هر شرایطی
۵. حمایت اتحادیه ها از کارکنان و کاهش اختیارات مدیریت

۴-۲ چگونگی رفتار در محل کار

برخی از رفتارهای افراد در محل کار عبارتند از: نافرمانی، شوخی های بی جا، نزاع، رعایت نکردن اصول ایمنی، بی دقتی و مصرف مواد مخدر. این رفتارها عدول از استانداردهای رفتار مؤسسه است و باید در مورد آنها بی درنگ اقدام های اصلاحی انجام گیرد.

۴-۳ نادرستی

ارتکاب یک عمل نادرست بیش از هر رفتاری بازتاب مستقیم شخصیت فرد است. مثلا فرض بر این است که وقتی یک کارمندی یک باردروغ گفت، یا چیزی دزدید دیگر نمی توان به او اعتماد کرد و از این رو باید از کار برکنار شود. این موارد نشان دهنده هنجارهای فرهنگی پر قدرتی است که در برخی کشورها در برابر نادرستی وجود دارد.

۴-۴ فعالیت های خارج از سازمان

فعالیت هایی را که فرد در خارج از محیط کار خود دارد ممکن است به گونه ای بر عملکرد آن ها در محیط کار اثر می گذارد. برخی از این فعالیت ها عبارتند از: اعتصاب غیر مجاز، دریافت رشوه از افراد یا سازمان های طرف معامله، ارتکاب جرم، کار برای سازمان های رقیب. (عسکری، ۱۳۸۶).

۵- انواع اقدامات انضباطی موثر سازمانی

بکارگیری نامناسب اقدامات انضباطی منجر به بروز رفتارهای نامطلوب مانند افسردگی، ناکامی، بی اعتنائی و گاهی پرخاشگری در بین کارکنان می شود و نگرش آنان را به سازمان و مدیریت منفی می کند. لذا اقدامات انضباطی باید یکنواخت، مداوم و پیگیر و موثر باشد تا بتوان از این طریق هم افرادی وظیفه شناس را تشویق و هم متخلفین را مؤاخذه و تنبیه نمود. اقدامات انضباطی موثر سازمانی به شرح زیر می باشد:

۵-۱ اقدامات انضباطی تدریجی

اقدامات انضباطی تدریجی عبارت است از اعمال اقدامات اصلاحی و تربیتی به صورت تدریجی. اعمال این شیوه به دلیل ایجاد انگیزه در فرد جهت اصلاح اعمال خلاف به صورت داوطلبانه می باشد. این روش دارای چهار مرحله است که شامل:

۵-۱-۱ اخطار شفاهی^۱ (ویا مشورت)

ملایم ترین نوع توبیخ، تذکر شفاهی است. تذکر شفاهی در واقع، شکوه سرپرست از کارمند است و هنگامی از اثربخشی بیشتر برخوردار است که سرپرست در جلسه ای خصوصی و دوستانه، خطای کارمند را گوشزد کند و پیامد آن را با وی درمیان گذارد.

۵-۱-۲ اخطار کتبی^۲

اگر رفتار نامطلوب ادامه یابد، به صورت کتبی به فرد خاطی هشدار داده می شود. اخطار کتبی در واقع نخستین گام رسمی در جریان تنبیه به شمار می آید، زیرا اخطار کتبی در پرونده رسمی متخلف نگهداری می شود. غیر از این مورد، شیوه اقدام در اخطار کتبی مانند اخطار شفاهی است تنها تفاوت آن است که در پایان گفتگو به وی گفته می شود که اخطار کتبی دریافت خواهد کرد.

۵-۱-۳ تعلیق^۳

تعلیق عبارتند است از برکناری موقت مستخدم از پست ثابت و یا موقت سازمانی که بر اثر عدم نیاز و یا به موجب حکم دادگاه های صلاحیت دار به علت کیفر خواست از طرف مقامات قضایی و یا تصمیم گیری دادگاه اداری به عمل می آید.

۵-۱-۴ اخراج^۴

آخرین راه حل در رابطه با کارمند ناراحت و مسأله آفرین، اخراج وی از سازمان است. باید فقط در موارد استثنایی یا به خاطر تخلفات بسیار مهم، اقدام به اخراج کارمند نمود ولی در مواردی نیز رفتار کارمند باعث از هم گسیختگی امور در سازمان می گردد و تنها راه چاره این است که بلا فاصله عذر او خواسته شود. از آنجای که اخراج از کار و از دست دادن شغل ضربه روحی شدیدی به فرد وارد می کند و حتی ممکن است مسیر زندگی او را تغییر دهد، تصمیم درباره اخراج کارمند باید با تأمل بسیار و بعد از بررسی تمام جوانب اتخاذ گردد. (دعایی، ۱۳۸۹: ۴۷۲).

¹ Verbal warning

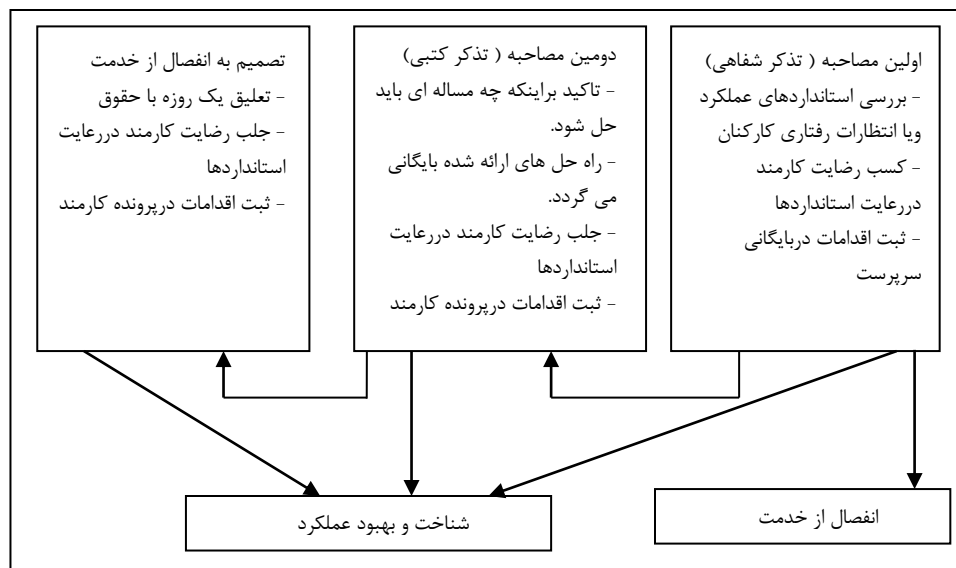
² Written warning

³ suspension

⁴ Dismissal

۵-۲ اقدامات انضباطی مثبت^۵

برخی از سازمان ها رفتار کارکنان را با استفاده از انضباط مثبت یا انضباط بدون تنبیه اصلاح می کنند. به گونه ای که مدیران کارکنانی که دارای مشکل بودند را با توجه به قوانین سازمان تنبیه می کردند تا خشم و عصبانیت کارمند برطرف شود ولی امروزه ، حل فوری مشکل کارمند و متعهد شدن به شغل خویش ضامن بقاء سازمان به شمار می رود و کارمند بعد از یک تعلیق یک روزه ، در می یابد که باید رفتار خویش را اصلاح کند تا بتواند در سازمان بماند و یا به دنبال شغلی مناسب در جای دیگری باشد. در این اقدام کارکنان خود مسئول اعمال و رفتار و بازده کارهای خود هستند و سازمان نیز در این اقدام خود می فهماند که فقط کارکنان متعهد و با عملکرد خوب را نگهداری می نماید. بنابراین اگر کارمند قبول نماید ، سازمان نیز دارای یک کارمند خوب است ولی اگر کارمند تصمیم بگیرد که سازمان را ترک کند، هیچ قصوری متوجه سازمان نخواهد بود. این نوع اقدام به نظر موثر واقع می شود. (شکل ۲) فرآیند بکارگیری این "انضباط سازنده" را تشریح می کند. گرچه این انضباط تا حدی شبیه "انضباط تدریجی" است. (شولر و جکسون، ۱۹۹۶: ۴۰۰). شکل زیر فرآیند اقدامات انضباطی سازنده در سازمان را نشان می دهد.



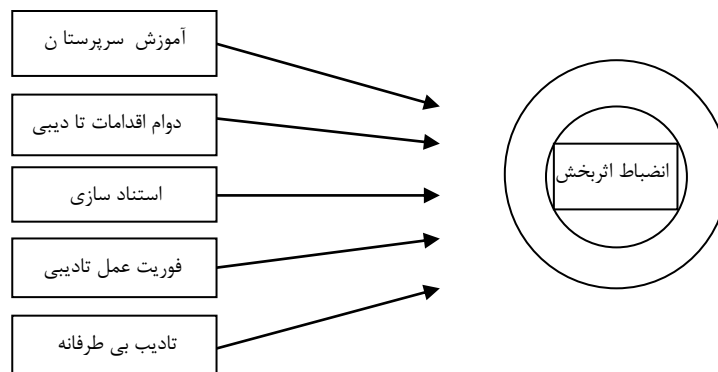
شکل ۱- فرآیند اقدامات انضباطی سازنده (دعایی، ۱۳۸۹: ۴۷۵)

۵-۳ انضباط اثربخش^۶

به خاطر الزامات قانونی، باید مدیران موارد انضباطی را درک کرده و از عملکرد درست آن اطلاع داشته باشند. انضباط اثربخش باید بر رفتار تمرکز داشته باشد، نه بر شخصیت کارمند. زیرا دلیل آن، اصلاح رفتار و عملکرد می باشد. انضباط مثبت در ارتباط با عملکرد است، برعکس برخی از افراد معتقدند که این امر فقط بر رفتار مضر تاکید دارد. کارکنان ممکن است در مقابل انضباط های غیرمنصفانه از جانب مدیران مقاومت کنند، در حالی که اقدامات به کار برده شده در جهت حفظ استانداردهای قانونی تولید، بهره وری گروه را تقویت کرده و منجر به افزایش عملکرد و احساس عدالت می شود. در (شکل ۳) بعضی از فاکتورهایی که منجر به اعمال انضباط در سازمان می شود را نشان می دهد.

^۵ Positive discipline measures

^۶ Effective discipline



شکل ۲- انضباط اثربخش

۵-۳-۱ آموزش سرپرستان

آموزش مدیران و سرپرستان برچگونگی و زمان تأدیب های مورد استفاده مهم می باشد. زیرا تحقیقات نشان داده است که اعمال تادیبی سرپرستان آموزش دیده از سرپرستان آموزش ندیده منصفانه تر است. بدون در نظر گرفتن دیدگاه تادیبی مورد استفاده، فراهم کردن آموزش برمشورت و مهارت های ارتباطی مهم می باشد، زیرا سرپرستان و مدیران از آن ها به عنوان چیزی مرتبط با مشکلات اجرایی کارمند استفاده می کنند.

۵-۳-۲ دوام اقدامات تادیبی

مدیر اجرایی باید تاثیر تأدیب اعمال گذشته را در نظر داشته باشد. تداوم تأدیب بر محدود کردن و اطلاع دادن مردم درباره آن چه باید انجام دهند یا انجام ندهند کمک می کند. بی ثباتی تأدیب منجر به اغتشاش عدم اطمینان می شود.

۵-۳-۳ استناد سازی

تأدیب موثر نیازمند گزارش کتبی و صحیح ثبت شده و توجهات کتبی به کارمند می شود.

۵-۳-۴ فوریت عمل تادیبی

تأدیب دارای اثربخشی فوری و سریعی است. هرچه زمان بین خطا و تأدیب طولانی تر باشد، تاثیر تأدیب کمتر خواهد بود.

۵-۳-۵ تأدیب بی طرفانه

تأدیب اثربخش باید بی طرفانه انجام گیرد و مدیران باید تأدیب را به صورت بی طرفانه جلوه دهند تا آن را به صورت تجربه ای خوشایند درآورند. هم چنین آن ها باید احساسات شخصی را در این امر محدود نمایند زیرا احتمال این وجود دارد که عصبانیت، نگرانی و یا برانگیختن عواطف کارکنان در پی داشته باشد. (جان جکسون و ماتیوز، ترجمه فارسی، ۱۳۸۸: ۷۰۳).

۶- هزینه های استقرار انضباط در سازمان

موضوع کاهش هزینه یکی از مهم ترین اهداف سازمان هاست. در دنیای رقابتی امروز، سازمانی که با کمترین هزینه، بیشترین بهره وری را داشته باشد پیشتاز خواهد بود. برای روشن شدن موضوع، هزینه های استقرار انضباط در سازمان را به شرح زیر آورده شده است:

۶-۱ هزینه تدوین آیین نامه انضباطی مطابق با نوع رسمیت در سازمان

آیین نامه انضباطی با توجه به نوع رسمیت، اندازه سازمان، فرهنگ کارکنان، اهداف و استراتژی سازمانی مشخص می شود. در واقع آیین نامه انضباطی یکی از حساس ترین نکاتی است که در استقرار انضباط در سازمان مورد توجه قرار می گیرد، چرا که این آیین نامه به عنوان شاخص ارزیابی کارکنان متخلف نقش کلیدی در اجرای قانون در سازمان ایفا می کند.

۶-۲ هزینه بررسی تعیین استراتژی و اهداف سازمان با توجه به منابع انسانی

دومین قدم استقرار انضباط در سازمان، جلوگیری از بروز بی انضباطی پنهان با منشاء مدیران ارشد است. معاونت منابع انسانی در سازمان ها وظیفه تطبیق استراتژی و اهداف سازمان را با توجه به منابع انسانی به عهده دارد. نقش معاونت منابع انسانی در تعیین استراتژی های شرکت جهت دفاع از کارکنان سازمان بسیار حائز اهمیت است.

۶-۳ هزینه نظارت برنوع مدیریت مسئولین

نظارت برنوع مدیریت برای جلوگیری از بی انضباط پنهان با منشاء عدم مدیریت یکی از مهم ترین عوامل بروز بی انضباطی در سازمان است.

۶-۴ هزینه آموزش و اطلاع رسانی مفاد آیین نامه انضباطی به کارکنان

گام بعدی سازمان منضبط آموزش و اطلاع رسانی به کارکنان سازمان درخصوص مفاد آیین نامه است. کلیه کارکنان باید از قانون و آیین نامه انضباطی سازمان خود مطلع باشند. در برخی مواقع عدم اطلاع کارکنان باعث بروز تخلف می شود.

۶-۷ هزینه نظارت و پیگیری اجرای صحیح مفاد آیین نامه انضباطی

هزینه دیگر یک سازمان، نظارت و پیگیری اجرای دقیق و مناسب مفاد آیین نامه است. جلوگیری از بروز تبعیض جهت برخورد انضباطی در رابطه با کارکنان متخلف، یکی از موارد مهم شکل گیری سازمان منضبط است.

۶-۸ هزینه بررسی نقاط قوت و ضعف آیین نامه

گاهی اوقات پس از اجرایی شدن آیین نامه، برخی از مفاد نیاز به ویرایش و تغییر دارند. بررسی نقاط قوت و ضعف آیین نامه یکی از مهم ترین وظایف کمیته انضباطی سازمان ها است.

۶-۹ هزینه جلوگیری از ورود افراد بی انضباط به سازمان

سازمان باید در زمان استخدام از ورود افراد بی انضباط جلوگیری کند. (همان منبع، ۱۳۸۹: ۸۲-۸۱).

۷- مدیریت و قدرت رهبری او در ایجاد انضباط در سازمان

برقراری نظم و انضباط اداری به مدیریت نیاز دارد که خود الگوی نظم و انضباط باشد؛ مدیری که بخواهد سازمانش از بی نظمی به دور بماند و نظم و انضباط در محیط کار حاکم باشد باید خود نمونه یک انسان منضبط باشد. مدیری که خود به مسائل انضباطی و نظم بی توجه و نامنظم است نباید از کارمندان خود انتظار نظم و انضباط را داشته باشد. مدیری که خود وقت شناس نیست و در وقت معین در محل کار حاضر نمی شود دیر می آید و زود می رود، نمی تواند، خواستار رعایت نظم و انضباط در سازمانش توسط کارمندان باشد. برقراری نظم و انضباط در محیط کار خواستار یک مدیر منضبط است؛ چنین مدیری همواره با نشاط و سرزنده و راهنمایی هایش در دیگران مؤثر و برای کارمندان ارزشمند و قابل ستودنی و معتبر است. لذا از جمله وظایف مدیریت در سازمان برپائی سازمان و برقراری انضباط پیش برنده و کنترل و نظارت بر آن از جمله فعالیت های مربوط به این نقش است. به عبارتی دیگر، مدیریت سازمان با تعیین کدهای رفتاری تدوین شده سعی در ایجاد یک فضای سالم

- انضباطی را دارد تا سازمان را از نابودی و بروز هرج و مرج قطعی به دور نگاه دارد. یوکل^۸ (۲۰۱۰) رهنمودهایی جهت استفاده مدیران از قدرت رهبری خویش برای برقرارسازی نظم در محیط کار پیشنهاد می کند که عبارتند از:
۱. مدیران باید قوانین و ملزومات را تشریح کنند و مطمئن شوند که کارکنان از عواقب جدی اعمال خلاف خود مطلع شده اند.
 ۲. آنها باید فوراً بدون هیچ طرفداری از شخصی خاصی به قانون شکنی ها پاسخ دهند.
 ۳. به دنبال کشف حقیقت باشند و از قضاوت های عجولانه خودداری نمایند.
 ۴. به جزء قانون شکنی های خیلی جدی، به هشدارهای کتبی و شفاهی مناسب متوسل شوند.
 ۵. هشدارها و مجازات ها را به صورت محرمانه به کار ببرید و از تهدیدات نسجیده خودداری نماید.
 ۶. آرام باشند و از رفتار خشونت آمیز یا کنار گذاشتن کارمند پرهیز نمایند.
 ۷. صادقانه برخورد کنند و به عنوان یک مشاور به شخص کمک نمایند و از مجازات دوری کنند.
 ۸. شخص را دعوت کنند و راه حل هایی را برای رفع مشکل پیشنهاد نمایند و بر سر یک رویه اصلاحی به توافق برسند.
 ۹. در صورتی که توافقی صورت نگرفت و چاره ای جز تهدید نداشتند، هشدار بدهند اما اگر موثر واقع نشد در آن صورت در اجرای مجازات سعی نمایند تا آبروی کارمند حفظ شود.
 ۱۰. مجازات هایی را اعمال سازند که قانونی باشد و متناسب با اهمیت قانون شکنی شخص را بترسانند. (سیمون، ۲۰۱۰).

۸- نتیجه گیری و پیشنهادات

در محیط های کاری امروزی، مدیران و پرسنل منابع انسانی با طیف وسیعی از مسائل انضباطی و حقوقی مواجه هستند که حفظ این نظم و انضباط و اجرای بدون تبعیض قوانین و مقررات معمولاً به عهده مدیریت منابع انسانی و سرپرستان سازمان می باشد. لذا حفظ و نظم انضباط در محل کار و ایجاد یک محیط امن و آرام هم برای کارکنان و هم برای مدیران سازمان امری حیاتی به شمار می رود. پس لازم است مدیران برای بهبود عملکرد خود و چگونگی برقرار ساختن نظم و انضباط و به حداقل رساندن ریسک های قانونی، آموزش های لازم را در این زمینه فرا گیرند و با کنترل خشم و سرخوردگی خویش و با استفاده از

اقدامات انضباطی اثربخش و گفتگو های سازنده با کارمند به او این فرصت را بدهند تا خطای خود را جبران نماید. در این صورت است که ارزش های اخلاقی در تمام لایه های سطوح سازمانی رسوخ خواهد کرد و حس تعهد و مسئولیت پذیری در میان پرسنل تقویت می گردد و کیفیت زندگی کاری در محیط کار افزایش می یابد و مدیران سازمان ها می توانند با گام هایی استوار، سازمان خویش در مسیر رشد و توسعه چشمگیری قرار دهند و مزیت های رقابتی و اقتصادی خویش را در عرصه رقابت های جهانی هم چنان حفظ سازند. پیشنهادات ارائه شده در زیر می تواند در ایجاد نظم و انضباط و عدم نارضایتی کارکنان در سازمان مثمر ثمر واقع گردد که عبارتند از:

۱. استفاده از ابزارهای مناسب فرهنگی و پرهیز از گفتارهای کلیشه ای در جهت نهادینه کردن انضباط در کارکنان

۲. رعایت نظم و احترام به قوانین و مقررات توسط خود مسئولین در سازمان ها به دلیل الگو بودن آن ها

۳. تقویت روحیه خودکنترلی و خودانضباطی در کارکنان

۴. اتخاذ تصمیمات سازمانی حول محور قانونمداری

۵. تفویض اختیاری بخشی از مسئولیت ها به کارکنان به منظور دستیابی به نظم و انضباط اداری

۶. ارائه سمینار و سخنرانی در مورد چگونگی حفظ استاندارد های بالای انضباط

۷. بهره گیری از خدمات یک مشاور حرفه ای در محل کار به منظور رسیدگی به مشکلات کاری کارکنان

منابع و مراجع

- [۱] دولان، ال. شیمون و شولر، اس. رندال، "مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی"، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری، چاپ نهم، ۱۳۹۰، ص ۵۴۵.
- [۲] عباس زادگان، محمد، "مدیریت عملکرد"، تهران، شرکت سهامی انتشار، چاپ اول، ۱۳۸۵، ص ۱۸۳.
- [3] Garner, Eric, "Effective Discipline - How to manage discipline at work", Ventus publishing, 2012, p.10.
- [۴] فرمانبر، امیر حسین، "بی انضباطی پنهان در سازمان ها"، تهران، سارگل، چاپ اول، ۱۳۸۹، صص ۸۱-۳۴.
- [۵] سید جوادین، سید رضا، "مبانی مدیریت منابع انسانی"، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول، ۱۳۸۳، صص ۳۷۷-۳۷۸.
- [۶] دی سنزو، ا. دیوید و رایینز، استیفن، "مبانی مدیریت منابع انسانی"، مترجم: سید نقوی، میرعلی و یعقوبی، سیامک، تهران، مهکامه، چاپ اول، ۱۳۸۸، صص ۱۶۶-۱۶۴.
- [۷] عسکری، زینب، "انضباط در سازمان با رویکردهای نو"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۹، ۱۳۸۶.
- [۸] دعائی، حبیب الله، "مدیریت منابع انسانی پیشرفته"، مشهد، بیان هدایت نور، چاپ اول، ۱۳۸۹، صص ۴۷۵-۴۷۲.
- [9] Schular, S. Randall, Jackson, E. Susan, "Human resource management", New York, West publishing company, 1996.
- [۱۰] جان جکسون، رابرت ال ماتیز، "مدیریت منابع انسانی"، مترجم: میرسپاسی، ناصر، علیزاده، مهدی، فیضی، محمد وقادری، اسماعیل، تهران، میر، چاپ اول، ۱۳۸۸، صص ۷۰۳-۷۰۲.
- [11] Smimons, L. Bert, "The leader's power to discipline", October 24, 2010, www.bertsimmons.com