

به نام خدا

مجازات سازمانی

punishment in organizations

(مجازات ناعادلانه و انحراف رفتاری)

مجازات سازمانی

آشنایی با مجازات سازمانی
چه مجازات هایی ناعادلانه است؟
علت اینکه مدیران اقدام به اعمال مجازات ناعادلانه می کنند، چیست؟
پیامدهای مجازات ناعادلانه چیست؟
ارتباط بین مجازات و انحراف رفتاری کارکنان
نحوه اعمال مجازات در سازمان (رویکرد مدیریت اسلامی)

واژه punishment

▶ جزاء ، عقاب ، عقوبت ، کیفر ، قصاص ، مجازات ، تنبیه ، گوشمالی ، سزا

{قانون و فقه}: مجازات ، جزا

{روان شناسی}: تنبیه

{علوم نظامی}: تنبیه کردن

▶ تنبیه: در فقه اسلامی به معنی آگاه کردن و توبیخ نمودن استفاده شده است.

تشویق یا مجازات

► تشویق یا مجازات؟؟؟

► در قرآن کریم ۱۲۰ بار واژه **انذار** و مشتقات آن و ۴۰ بار واژه **بشارت** و مشتقات آن، بکار رفته است.

► مجازات نتیجه جرم و تخلف:

1. ۷۵ درصد کارکنان حداقل یک بار سرقت کرده اند

2. ۹۵ درصد سازمانها سرقت در آنها گزارش شده است

مقاله پایه

عنوان مقاله: ►

Unjust punishment in organizations ►

عنوان مجله: ►

Research in Organizational Behavior 38 (2018) 95–106 ►

نمونه هایی از مجازات سازمانی

- ▶ احکام کلامی و استفاده از زبان بدن در مجازات
- ▶ محرومیت از تیم های کار
- ▶ کاهش پاداش و یا حقوق و مزایا
- ▶ تعلیق از خدمت
- ▶ تبعید به شعب دوردست

پیامدهای مجازات سازمانی

► تغییرات نگرش

► تغییرات انگیزش

► تغییرات رفتاری و عملکردی

انواع مجازات سازمانی

▶ مجازات خصوصی (فردی)

▶ مجازات عمومی (گروهی)

انواع مجازات از منظر هدف آن

- ▶ مجازات سزاوار (مجازات برای مجازات):
- ▶ مجازات زمانی اعمال می شود که تخلفی رخ دهد.
- ▶ به رفتار و عملکرد قبلی متخلف بر می گردد (گذشته نگر)
- ▶ کانت: مجازات نمی تواند به عنوان یک وسیله برای سایر اهداف مدیر استفاده شود و باید متناسب با رفتار و عملکرد مجرم یا متخلف باشد.
- ▶ فلسفه اخلاقی مجازات- عدالت محور (چه مجازاتی سزاوار متخلف/مجرم است)

انواع مجازات از منظر هدف آن

- ▶ مجازات بازدارنده (جلوگیری از سوء رفتار آینده):
- ▶ عدالت اهمیت کمتری دارد و هدف جلوگیری از تخلفات بعدی است.
- ▶ بन्تهام: پیشگیری باید سرانجام مجازات به عنوان توجیه واقعی آن باشد
- ▶ مجازات بر عواقب بالقوه یک تخلف یا جرم برای سازمان یا جامعه متمرکز است
- ▶ فلسفه قانونی مجازات و آینده نگر

کدام نوع مجازات را به کار گیریم؟

▶ مجازات سزاوار یا بازدارنده؟

- ▶ ۶۲ درصد مدیران، مجازات بازدارنده را ترجیح می دهند
- ▶ ۴۶ درصد کارکنان، مجازات بازدارنده را عادلانه می دانند
- ▶ رهبران یا مدیران ارشد بیشتر ترجیح می دهند از مجازات سزاوار استفاده کنند در حالیکه مدیران پایین دست، بیشتر علاقه مند به استفاده از مجازات بازدارنده هستند

مجازات ناعادلانه (غیر منصفانه)

- ▶ هر زمان مجازات از تعادل خارج شود (چه بیش از حد نرم و چه بیش از حد شدید باشد) مجازات ناعادلانه و غیر منصفانه است.
- ▶ به نظر می رسد از منظر متخلف یا مجرم، مجازات های سزاوار (متناسب با جرم) عادلانه تر تلقی می گردد تا مجازات های بازدارنده که عموماً شدت آن به جهت بازدارندگی و تامین سایر اهداف، بیشتر است.
- ▶ درک بی عدالتی در اعمال مجازات ممکن است از منظر مدیر مجازات کننده، متخلف یا شخص ثالث، متفاوت باشد.

پیامدهای منفی مجازات ناعادلانه

- ▶ نگرش منفی نسبت به محیط کار
- ▶ اضطراب و تشویش
- ▶ کاهش ارتباط با مدیران
- ▶ انتقام جویی
- ▶ سوء رفتار بیشتر
- ▶ کاهش عملکرد
- ▶ احساس ناامیدی
- ▶ نیت ترک کار

عوامل سبب ساز اعمال مجازات ناعادلانه

- ▶ موقعیت: جایگاهی که از سلسله مراتب سازمانی ناشی می شود
- ▶ قدرت: کنترل نامتقارن بر منابع حیاتی سازمان (حقوق، بودجه، اطلاعات)
- ▶ بی اعتمادی رهبران نسبت به زیردستان
- ▶ مجازات های پی در پی برای جلوگیری از سوء رفتارهای بعدی
- ▶ مجازات برای بازگرداندن قدرت (ناپایداری قدرت)
- ▶ توجیه عمل گرایانه (تولید، ثبات، سلامت مالی)

دو نکته در خصوص مجازات ناعادلانه

- ▶ شاید عدم اعمال مجازات های ناعادلانه امکان پذیر نباشد، ولی **تداوم اعمال آن، قطعاً بی عدالتی و بی انصافی ست.**
- ▶ (مدیر به محض مشاهده پیامدهای منفی می تواند مجازات را اصلاح کند)
- ▶ مجازات ناعادلانه در عین حال که یک رویداد بالقوه منفی است، **می تواند آثار مثبتی نیز داشته باشد**
- ▶ به عنوان مثال: ایجاد انگیزه برای بازگرداندن شهرت

بررسی یک مقاله دیگر

▶ عنوان مقاله:

▶ پیش بینی تاثیرات غیر خطی نظارت و مجازات بر
انحراف رفتاری کارمندان : نقش عدالت رویه ای

▶ عنوان مجله:

▶ European Management Journal (2011)

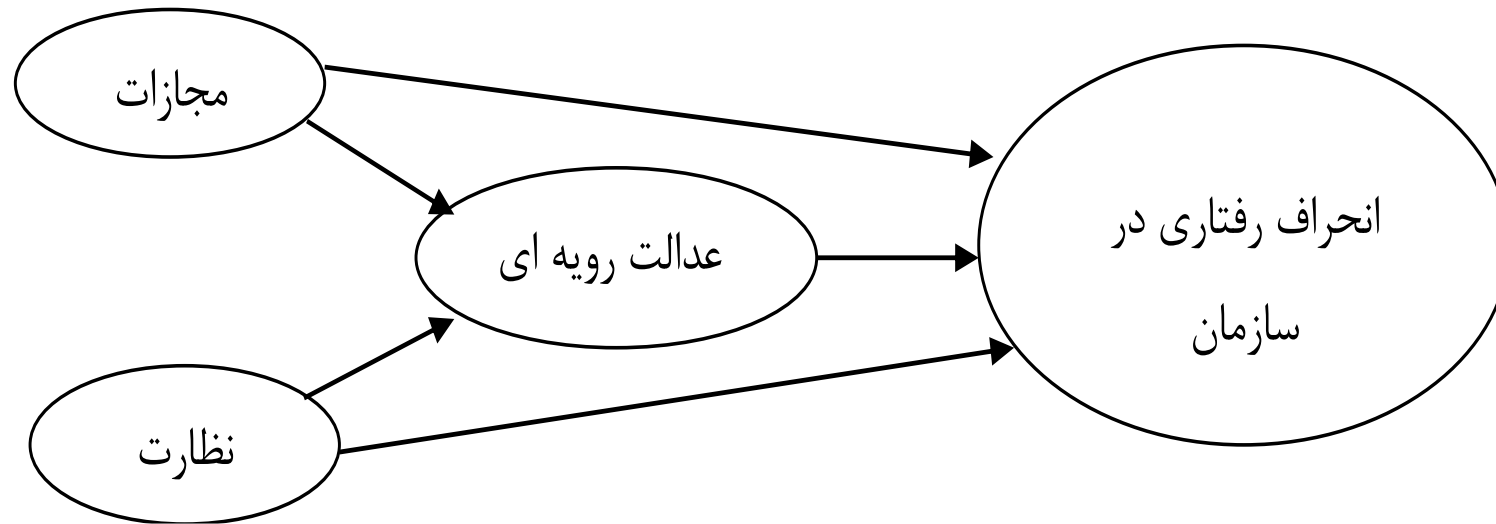
چکیده مقاله

- ▶ این بررسی با ارائه تحقیقات قبلی در مورد تاثیرات نظارت و مجازات ، یک روش عدالت محور را دنبال می کند و پیشنهاد می کند که میزان نظارت و مجازات همواره انحراف رفتاری کارمندان را تهدید می کند و عدالت رویه ای این روابط را تعدیل می کند .
- ▶ نتایج تاثیرات غیر خطی نظارت و مجازات را روی انحراف رفتاری تایید کرده و عدالت رویه ای به عنوان یک واسطه کامل نشان داده می شود
- ▶ یافته ها به طور کلی گویای این است که مجازات به طور اصلی و نظارت تا حد گسترده ای هنگامی که در مقدار مناسب استفاده شود ، کارکرد بهتری خواهد داشت
- ▶ این مطالعه بر روی ۲۴۷ مدرس دانشگاه از مجموع ۱۵۴۷ استاد دانشگاه دولتی اسپاتینا انجام گرفته است

سوال اساسی

- ▶ مجازات باعث ایجاد انحراف رفتاری می شود و یا انحراف رفتاری زمینه اعمال مجازات را فراهم می کند؟
- ▶ پاسخ: نظارت و مجازات باعث جلوگیری از انحراف رفتاری می شود به شرط آنکه به میزان مناسب از آن استفاده شود (نقش عدالت در اعمال مجازات)

مدل مفهومی

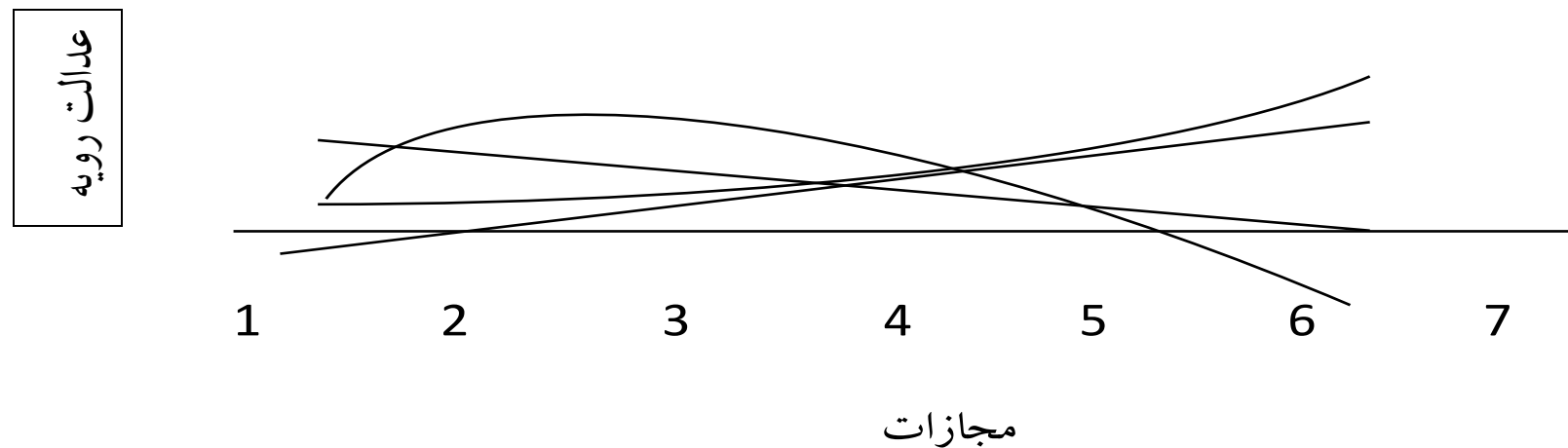


فرضیات تحقیق

- ▶ H1: رابطه ی موجود بین مجازات و انحراف رفتاری، یک رابطه ی U شکل است.
- ▶ H2: رابطه ی موجود بین مجازات و عدالت یک رابطه ی معکوس U شکل است.
- ▶ H3: رابطه ی بین نظارت و انحراف رفتاری یک رابطه ی معکوس U شکل است .
- ▶ H4: رابطه ی موجود بین نظارت و عدالت یک رابطه ی U شکل است.
- ▶ H5: عدالت می تواند رابطه بین مجازات و انحراف رفتاری را به صورت غیر مستقیم تعدیل کند.
- ▶ H6: عدالت می تواند رابطه بین نظارت و انحراف رفتاری را به صورت غیر مستقیم تعدیل کند .

نتایج تحقیق

► یک دلیل برای روابط منحنی ، درجه ای است که به موجب آن کارمند این شیوه های اجباری را درک کرده و آن را به عنوان مرحله منصفانه یا غیر منصفانه انتخاب می کند.



نتایج تحقیق

- ▶ سطح بالای نظارت باعث ارتقای عملکرد کارمندان و رفتارهای اخلاقی آنان می شود
- ▶ کارمندان نظارت تا حد بیش تری را منصفانه می دانند تا مجازات بیش از حد
- ▶ ترس از مجازات نمی تواند از انحراف رفتاری جلوگیری کند
- ▶ مجازات می تواند برای مدیریت در کنترل انحراف مفید باشد البته اگر تأثیرات آن با عدالت رویه ای تعدیل شود

موضوعات پیشنهادی آینده

- ▶ بررسی تاثیر مجازات های سازمانی بر نگرش کارکنان
- ▶ بررسی تاثیر مجازات های سازمانی بر انگیزش کارکنان
- ▶ بررسی تاثیر مجازات های سازمانی بر عملکرد کارکنان
- ▶ بررسی تاثیر مجازات های سازمانی بر میزان رضایت مشتریان

نحوه اعمال مجازات در سازمان (رویکرد مدیریت اسلامی)

عنوان مقاله:

نقش تشویق و تنبیه در مدیریت اسلامی

عنوان مجله:

فصلنامه علمی تخصصی مدیریت - پاییز ۸۳

نحوه اعمال مجازات در سازمان

- ▶ تنبيه بايد هميشه مقطعى باشد
- ▶ نبايد حس كينه توزى افراد را برانگيزد
- ▶ تناسب ميان جرم و جريمه
- ▶ خصوصى باشد به عكس تشويق
- ▶ دليل آن به دقت تفهيم شود
- ▶ عدم تكرار مجازات
- ▶ تنبيه آخرين راه حل باشد

نحوه اعمال مجازات در سازمان

- ▶ قبل و بعد تنبیه باید رحمت و بخشش مدنظر قرار گیرد
- ▶ تنبیه عمومیت دارد و نه اختصاص به فرد و گروه خاص
- ▶ تنبیه به صورت مرحله ای اجرا شود (از مراتب ضعیف تر)
- ▶ تنبیه وسیله ای برای رسیدن به اهداف سازمانی است نه اهداف شخصی
- ▶ تنبیه متخلفان ابزاری برای تشویق و روحیه دادن به افراد متعهد است
- ▶ بزرگی و برتری تنبیه کنندگان باید پذیرفته شده باشد.
- ▶ عدم قاطعیت در اعمال تنبیه باعث فساد خواهد شد

متشکرم

پایان