

# بی‌الضبط‌ترین درس‌سازمان‌ها



تألیف: مهندس امیرحسین فرمانبر  
کارشناس ارشد مدیریت

«به نام خدا»

# بی انضباطی پنهان در سازمان‌ها

تألیف:

مهندس امیرحسین فرمانبر  
کارشناس ارشد مدیریت



*Hidden Indiscipline in Organizations*

سرشناسه : فرمانبر، امیرحسین، ۱۳۵۸ -  
عنوان و نام پدیدآور : بی‌انضباطی پنهان در سازمان‌ها/ تألیف امیرحسین فرمانبر  
مشخصات نشر : تهران : سارگل ، ۱۳۸۹ .  
مشخصات ظاهری : ۱۰۴ ص. : مصور، جدول، نمودار.  
شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۸۳-۲ :  
وضعیت فهرست‌نویسی : فیا  
موضوع : کار -- انضباط  
رده‌بندی کنگره : ۱۳۸۹ ف ۴ ۷۶ الف / HF۵۵۴۹  
رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۳۱۴  
شماره کتاب‌شناسی ملی : ۲۱۵۳۳۰۹

حق هر گونه چاپ و تکثیر برای نشر سارگل محفوظ است.

نام کتاب : بی‌انضباطی پنهان در سازمان‌ها  
نویسنده : امیرحسین فرمانبر  
ناشر : سارگل  
ویراستار : سمیه شریعتی‌راد  
صفحه‌آرایی : سارگل (محرّم‌پور)  
نوبت چاپ : اول - ۱۳۸۹  
تیراژ : ۲۰۰۰  
شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۸۳-۲  
قیمت : ۲,۲۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران - میدان فاطمی - خیابان یکم - پلاک ۱۲ - طبقه پنجم

تلفن: ۸۸۹۵۴۰۴۱ - ۸۸۹۵۰۴۷۵

تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۸۸۹۷۴۷۸۱-۲

www.goto847.ir

## فهرست مطالب

### فصل اول: تعریف انضباط

۹	تعریف انضباط
۱۱	تقسیم‌بندی کلی انضباط
۱۲	تعریف فرهنگ
۱۴	اصلاح فرهنگ غلط
۱۵	تفاوت انضباط شخصی و انضباط اجتماعی
۱۶	رابطه بین انضباط شخصی و انضباط اجتماعی
۱۸	نقش یادگیری در انضباط
۲۰	نقش رفتار در انضباط
۲۲	تفاوت ارزش‌گذاری در انضباط
۲۲	تقویت انضباط شخصی
۲۴	تقویت انضباط اجتماعی

### فصل دوم: انضباط و رفتار سازمانی

۲۷	سازمان
۲۷	ساختار سازمانی
۲۸	رابطه فرهنگ و ساختار سازمانی
۲۹	رفتار سازمانی
۳۴	جایگاه انضباط در رفتار سازمانی
۳۵	انضباط در سازمان
۳۶	تأثیر قوانین و انضباط در رفتار سازمانی

### فصل سوم: قوانین انضباطی سازمان

۴۱	انواع تخلفات در سازمان‌ها
۴۴	بررسی تخلف
۴۵	چگونگی اعمال مجازات
۴۶	چگونگی برخورد با متخلف

## فصل چهارم: بی‌انضباطی پنهان

۵۳	..... مسابقه فوتبال
۵۵	..... منشاء بروز تخلف در سازمان
۵۷	..... نقش مدیریت در بروز تخلفات سازمانی
۶۰	..... مدیریت
۶۰	..... ویژگی‌های مدیران موفق
۶۵	..... سازمان تولیدگرا
۶۸	..... سازمان آب‌پز شده
۶۹	..... جلوگیری از بروز بی‌انضباطی پنهان
۷۱	..... ارتباط بین شخصیت مدیر و نوع مدیریت
۷۳	..... ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت ارشد سازمان
۷۴	..... نوع فرهنگ سازمانی با توجه به خصوصی یا دولتی بودن سازمان

## فصل پنجم: بی‌انضباطی از منظر هزینه

۷۹	..... تعریف هزینه
۷۹	..... اقدامات استقرار انضباط در سازمان
۸۲	..... هزینه بروز بی‌انضباطی در سازمان
۸۵	..... نتیجه‌گیری
۸۵	..... نیروی انسانی، سرمایه یا هزینه؟
۸۷	..... بومی‌سازی سیستم‌های کشورهای توسعه یافته

## فصل ششم: آشنایی با 5S و انضباط سیستمی در سازمان

۹۱	..... تعریف 5S
۹۴	..... انضباط سیستمی
۹۹	..... چرایی عدم اثربخشی سیستم‌ها و الگوهای سازمانی
۱۰۴	..... منابع

## به نام هستی بخش

### مقدمه

یکی از اساسی‌ترین مشکلاتی که اکثر سازمان‌ها با آن مواجه هستند، مشکلات انضباطی موجود در سازمان است. معمولاً در سازمان‌ها کارکنانی وجود دارند که به دنبال برهم زدن نظم و انضباط سازمانی هستند. این در حالی است که اغلب مدیران به دنبال محیطی آرام و به دور از ناهنجاری می‌گردند. غیبت و یا تأخیر در میان این کارکنان بسیار دیده می‌شود، آنها دائماً با همکاران و مراجعان درگیری دارند و معمولاً در قبال دستورات رؤسا و سرپرستان خود بی‌اعتنا هستند و تمایلی به رعایت قوانین و مقررات ندارند.

قبل از این که وارد بحث انضباط در سازمان‌ها شویم، باید تعریفی درست و مناسب از انضباط داشته باشیم. به طور کلی می‌توان گفت که تعریف هر شخص از انضباط مترادف است با تجربه‌ای که خود وی در این زمینه دارد، اما برای یک سازمان این تعریف شامل استفاده مناسب از انضباط است. این ابزار چگونه می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری و کارایی یک سازمان شود؟ آیا رعایت انضباط در یک سازمان برگرفته از فرهنگ کارکنان است یا ترس از تنبیه شدن؟ آیا منشأ بی‌انضباطی خود کارکنان هستند یا جو سازمان؟ تفاوت بین انضباط پرسنلی و انضباط سیستمی در چیست؟ چه عواملی باعث می‌شود که یک جامعه منضبط باشد؟ ریشه‌های بروز بی‌انضباطی چه چیزهایی هستند؟ این کتاب به دنبال یافتن پاسخ این سؤالات و ارائه راهکارهایی جهت استفاده بهینه از ابزار انضباط است.

امیرحسین فرمانبر

پاییز ۱۳۸۹

# فصل اول

## تعريف انضباط

\* هدف از این فصل آشنایی با واژه انضباط و ارتباط آن با قانون‌مندی و فرهنگ سازی در مجموعه است. همچنین با تعاریفی چون انضباط شخصی و اجتماعی و راهکارهای تقویت آنها آشنا خواهید شد.

### **تعریف انضباط (Discipline)**

انضباط در لغت به معنی نظم و انتظام، ترتیب و درستی، عدم هرج و مرج و سامان‌پذیری و آراستگی است. این لغت از کودکی در ذهن ما نقش بسته است و وقتی از انضباط در محیطی خاص بحثی به میان می‌آید ناخودآگاه وجود اجرای صحیح قانون در آن محیط در ذهنمان شکل می‌گیرد، چراکه قانون و انضباط دو موضوع جدانشدنی و به نوعی لازم و ملزوم یکدیگرند. محیطی را نمی‌توان یافت که انضباط در آن وجود داشته باشد ولی خبری از اجرای صحیح قانون نباشد. در محیطی که زندگی به طور جمعی جریان دارد، افراد نمی‌توانند هر رفتاری از خود نشان دهند. اصولاً زندگی در جمع و اجتماعی بودن، ضرورت‌هایی را از نظر رفتاری ایجاد می‌کند، پس اداره هر جامعه مستلزم رعایت قواعدی برای رفتار جمعی و اجتماعی است. افراد مختلف تعابیر متفاوتی از انضباط در ذهن خود دارند.

#### **۱- انضباط برای تنبیه:**

برخی انضباط را وسیله‌ای می‌دانند که می‌توان به کمک آن افرادی که قانون



را رعایت نمی‌کنند تنبیه نمود، در واقع قدرت انضباط، پس از ارتکاب جرم (رفتار خلاف قانون) بروز خواهد کرد و اشخاصی که مرتکب عمل خلاف قانون شده‌اند باید تنبیه شوند. در این نظریه هدف این است که هم فرد خاطی درس عبرت بگیرد و هم سایر کارکنان بدانند که رفتارهای ناهنجار آنها واکنشی به نام تنبیه به دنبال خواهد داشت.

### ۲- انضباط برای بازداشتن از تخلف:

برخی دیگر انضباط را ابزاری می‌دانند که با وجود آن کارکنان خود را ملزم به اجرای قوانین می‌کنند و اهداف خود را با چارچوب سازمان تنظیم می‌نمایند. طبق این نظریه وجود قانون باعث هم جهت شدن رفتار کارکنان و قوانین انضباطی سازمان می‌شود.

### ۳- انضباط برای اصلاح:

گروه سوم انضباط را به عنوان ابزار اصلاح رفتار تعبیر کرده‌اند، بدین معنی که به وسیله انضباط می‌توان رفتار نامطلوب کارکنان را به رفتار مطلوب تغییر داد.

### ۴- انضباط برای ایجاد محیط انضباطی:

گروه آخر انضباط را وجود جوی در سازمان می‌دانند که از وقوع جرم جلوگیری می‌کند. در واقع، نقش انضباط فقط مختص به برخورد انضباطی پس از ارتکاب جرم نیست، بلکه جلوگیری از بروز جرم با نظارت بر محیط سازمان و اتخاذ تصمیمات درست مدیریتی، انضباط را شکل می‌دهد. در این نوع تعبیر به جز افراد مجموعه، انضباط محیط سازمان نیز از اهمیت خاصی برخوردار است چرا که محیط می‌تواند افراد با انضباط را به سمت بی‌انضباطی سوق دهد. منظور از انضباط محیطی اجرای صحیح سیستم‌های موجود در یک مجموعه است که عدم رعایت قانون در اجرای موارد سیستمی باعث بروز تخلف خواهد شد.

چهار تعبیر انضباط در شکل (۱-۱) مشخص شده است

چهار تعبیر انضباط

تمرکز بر روی افراد مجموعه	زیاد	اصلاح	ایجاد محیط انضباطی
	کم	تنبیه	ابزار بازدارنده
		کم	زیاد

تمرکز بر روی محیط مجموعه

شکل (۱-۱)

طبق نظریه‌های فوق می‌توان انضباط را این گونه تعریف نمود:

«انضباط وسیله‌ای است جهت جلوگیری از بروز تخلف و اصلاح (فتار) افراد یک مجموعه»

در فرایند انضباط «اصلاح رفتار افراد» بدون فراهم کردن یک محیط سالم اجتماعی میسر نخواهد بود. در محیط‌های ناسالم انضباطی، تنبیه تنها شیوه ممکن برای برخورد با افراد خاطی است، در حالی که با برنامه‌ریزی و نظارت ویژه مدیران سازمان، امکان استفاده از انضباط در بهترین تعبیر آن، یعنی جلوگیری از بروز تخلف، وجود خواهد داشت.

## تقسیم‌بندی کلی انضباط

### ۱- انضباط شخصی:

انضباط شخصی، رابطه بین نگرش و رفتار فرد است. در واقع، رفتار فرد بازتاب نگرشی است که او از محیط اطراف خود دارد و رفتار وی برگرفته از ذهنیات شخصی است. به عنوان مثال، وقتی می‌گوییم فردی منظم است

منظورمان وجود نظم و ترتیب در رفتار آن فرد است. شکل‌گیری انضباط فردی متأثر از خصوصیات روان‌شناسی است. نوع نگرش - ادراک - شخصیت - یادگیری عواملی هستند که باعث تفاوت بین رفتار افراد می‌شوند. رعایت چنین نظمی برگرفته از عوامل روان‌شناسی فرد است نه اجرای قوانین خارجی که باعث منظم شدن فرد شود. به عبارتی، فرد منظم با اجرای قوانین انضباطی از لحاظ روحی ارضا می‌شود.

## ۲- انضباط اجتماعی:

انضباط اجتماعی اشکال متفاوتی دارد از انضباط در مدرسه گرفته تا انضباط در یک محیط ورزشی. برای هدایت مجموعه‌ای از افراد یک جامعه و نظم دادن به رفتار آنها نیاز به قانونی است که بتوان به وسیله آن مجموعه را یکنواخت نمود، زیرا طبق موارد انضباط شخصی، وجود نگرش‌های متفاوت، بدون وجود قانون مشترک، باعث هرج و مرج می‌شود.

## تعریف فرهنگ

فرهنگ یکی از پیچیده‌ترین واژه‌ها در زبان است که تعریف آن با استفاده از لغات کارچندان ساده‌ای نیست. فرهنگ ارزش‌های غالب، نگرش و باورهای بنیادی است که در بین افراد جامعه، مشترک است. در هر جامعه باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارد که با گذشت زمان شکل گرفته است. جامعه‌شناسان فرهنگ را یک پدیده انتزاعی اجتماعی می‌دانند. به طور کلی، فرهنگ الگوی رفتاری افراد یک جامعه است و این الگو میراث تاریخی نسل‌های گذشته است. دانشمندان و فلاسفه تعاریف مختلفی از فرهنگ ارائه داده‌اند:

## ژان کارنو:

«ثمره واقعی و قابل مشاهده کوشش انسان‌ها در زندگی اجتماعی به طور کلی فرهنگ نامیده می‌شود»

### هرسکویتس:

«فرهنگ، آن قسمت از محیط است که توسط انسان ساخته شده و تأثیر پذیر است»

### رالف لینتون:

«فرهنگ ترکیبی از رفتار اکتسابی است که توسط افراد جامعه از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و در میان افراد مشترک است»

### ادوارد تایلر:

«فرهنگ مجموعه پیچیده‌ای از علوم و دانش‌ها، اعتقادات، هنرها، افکار و عقاید، صنایع، تکنیک، اخلاق، قوانین و مقررات، سخن، آداب و رسوم، رفتار و ضوابطی است که انسان به عنوان عضو یک جامعه، از جامعه خود فرا می‌گیرد و در قبال آن تعهداتی به عهده دارد»

به طور کلی در تعاریف فوق نکات مشترک زیر به چشم می‌خورد:

- فرهنگ از نسل‌های گذشته به نسل‌های بعدی منتقل می‌شود.
- ارزش‌گذاری مشترک افراد جامعه به یک موضوع. این موضوع می‌تواند رفتار، آداب و رسوم و یا حتی افکار و عقاید باشد.
- فرهنگ اکتسابی است.

حال می‌توان فرهنگ را این‌گونه تعریف کرد:

«فرهنگ مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک افراد یک جامعه است که به صورت اکتسابی و از نسل‌های گذشته به نسل‌های بعدی انتقال پیدا کرده است»

## اصلاح فرهنگ غلط

پاسداری و حفاظت از فرهنگ و تمدن هر کشور یکی از وظایف افراد جامعه است، ولی در برخی مواقع مواردی که به فرهنگ تبدیل می‌شوند نیاز به اصلاح و تغییر دارند. به عنوان مثال، در کشور ما مواردی چون عدم رعایت قوانین راهنمایی و رانندگی، عدم توجه به قوانین شهر نشینی، عدم توجه به حقوق همشهریان و ... جزئی از فرهنگ هستند که مستلزم تغییر و اصلاح می‌باشند. همان طور که شکل‌گیری فرهنگ مستلزم گذشت زمان طولانی است، تغییر فرهنگ نیز نیاز به زمان دارد.

### برای اصلاح فرهنگ از کجا شروع کنیم؟

خانواده به عنوان اولین و کوچک‌ترین مجموعه، نقش کلیدی و حساسی در اصلاح فرهنگ به عهده دارد و تربیت و آموزش فرزندان توسط والدینی که اعتقاد به اصلاح فرهنگ دارند اولین قدم در این زمینه است.

گام بعدی، برنامه‌ریزی‌های مناسب در مدارس است. کشورهای توسعه یافته بودجه‌های کلانی را در این رابطه هزینه می‌کنند. همان طور که در تعریف فرهنگ عنوان شد، فرهنگ اکتسابی است و باید از همان دوران کودکی برای اصلاح آن سرمایه‌گذاری کرد. باید در کلیه مدارس تربیت مقدم بر تعلیم شود چراکه به واسطه استفاده از تربیت است که فرهنگ افراد شکل می‌گیرد، در حال حاضر ملاک سنجش تربیتی در مدارس، یعنی نمره انضباط یک امر سمبلیک و نمادین است. همان طور که خیلی از ما این تجربه را گذرانده‌ایم بیشتر دانش‌آموزان به دلیل شهرت و ابراز وجود، ترجیح می‌دهند که بی‌انضباط باشند و بی‌انضباطی باعث ناراحتی آنها نمی‌شود، اما هیچ دانش‌آموزی به بی‌فرهنگی افتخار نمی‌کند. والدین نیز توجه زیادی به نمره انضباط فرزند خود ندارند، زیرا از نظر آنها بی‌انضباطی فرزندشان فرهنگ و شخصیت آنها را زیر سؤال نمی‌برد اما با اخذ نمره پایین فرهنگ، توسط فرزند خود، سرخورده شده و به فکر فرو می‌روند. بی‌انضباطی از دید دانش‌آموزان در مدرسه فقط تأخیر، اصلاح نکردن به موقع سر، نوع پوشش و ... است.

پرونده نمره انضباط به عنوان شاخص تربیت در مدارس، پس از دوره ۱۲ ساله آموزش و پرورش، بسته شده و به فراموشی سپرده می‌شود و در گزینش‌های کاری و تحصیلی آینده و استفاده از امکانات دولتی ملاک سنجش شایستگی افراد قرار نمی‌گیرد.

افرادی را در نظر بگیرید که زباله خود را به زمین می‌اندازند، با همکاران خود با بی‌احترامی صحبت می‌کنند، از چراغ قرمز عبور می‌کنند، بدون رعایت صف از نانوائی خرید می‌کنند و به اموال عمومی آسیب می‌رساند و هزاران تخلف از این قبیل را انجام می‌دهند. اصلاحات فرهنگی جهت رفع موارد مطرح شده باید در مدارس پایه‌گذاری شود. این امر باعث می‌شود که پس از دوران فراغت از تحصیل با پرورش افراد منضبط، فرهنگ جامعه به آرامی تغییر کرده و اصلاح شود.

اصلاح و تغییر فرهنگ فرایندی نیست که یک شخص خاص مسئولیت آن را به عهده بگیرد، بلکه کلیه افراد یک جامعه باید نیاز به اصلاح فرهنگ را حس کرده و به آرامی اقدام به تغییر فرهنگ کنند. صدا و سیما به عنوان بزرگ‌ترین رسانه در کشور نقش مهمی را در اطلاع رسانی و آگاه کردن مردم در رابطه با اصلاح فرهنگ ایفا می‌کند. تأثیر تبلیغات انیمیشنی در سال‌های اخیر و اثربخشی آن بر روی فرهنگ جامعه ملموس است. اصلاح فرهنگ را نمی‌توان به صورت دستوری اجرا کرد. روش‌های انتقال اطلاعات به افراد جامعه در راستای تغییر فرهنگ نیاز به بررسی‌های دقیق کارشناسی و روان‌شناسی دارد.

### **تفاوت انضباط شخصی و انضباط اجتماعی**

بعد از تعریف انضباط و فرهنگ، نوبت به بررسی روابط حاکم بر انضباط شخصی و اجتماعی می‌رسد. در انضباط شخصی عدم رعایت موارد انضباطی برگرفته از شخصیت فرد است و عواقب عدم رعایت مسائل انضباطی به خود فرد برمی‌گردد؛ در صورتی که در انضباط اجتماعی چنین نیست و عدم اجرای قوانین در جامعه باعث بروز هرج و مرج و متضرر شدن کل جامعه می‌شود. کنترل محیط اجتماعی و اجرای صحیح