

## شناسایی ابزارهای تنبیه کارکنان با رویکرد مدیریت بین نسلی در سازمان تأمین اجتماعی

نوش آفرین چترچی<sup>۱</sup>، جواد فقیهی پور<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف اصلی در پژوهش حاضر، شناسایی ابزارهای تنبیه کارکنان با رویکرد مدیریت بین نسلی در سازمان تأمین اجتماعی است. پژوهش در قلمرو زمانی سال ۱۳۹۸ و قلمرو مکانی تمامی شعب اداره کل تأمین اجتماعی غرب و شرق تهران بزرگ در نظر گرفته شد.

روش تحقیق از نوع ترکیبی بود که از تکنیک گراند تئوری (بدون ساختار) برای بخش کیفی و به طور همزمان از روش تحلیل محتوای کمی برای بخش کمی استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر تمامی کارکنان شعب اداره کل غرب (۱۵ شعب) و اداره کل شرق (۱۸ شعب) لحاظ گردیدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و برای نمونه‌گیری از روش گلوله برفی استفاده شد به طوری که در راستای اشباع نظری و غنای هر چه بیشتر نتایج، نمونه پژوهش به تعداد ۴۴۲ نفر از کارکنان دهه‌های مختلف سنی در نظر گرفته شد. همچنین، روش تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از کدگذاری‌های سه‌گانه تکنیک گراند تئوری و شمارش کدها (تحلیل محتوای کمی) در محیط نرم افزار MAXQDA صورت گرفت.

در خصوص ابزارهای تنبیه در بین نسل‌های مختلف کارکنان، ابتدا تعداد ۱۵۱۷ کد اولیه (تعداد ۲۳ کد مربوط به نسل اول، ۴۲۳ کد مربوط به نسل دوم، ۶۴۲ کد مربوط به نسل سوم و ۴۲۹ کد مربوط به نسل چهارم) احصا گردید که سپس به تعداد ۱۴۹۴ کد نهایی تقلیل یافت و در قالب ۸ کد محوری (تنبیهای غیرمالی مثبت؛ تنبیهای غیرمالی منفی؛ تنبیهای مالی مثبت؛ تنبیهای مالی منفی؛ پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش؛ نظام مدون تنبیه؛ ویژگی‌های تذاکر اثربخش و همچنین، ویژگی‌های تنبیه اثربخش) دسته‌بندی گردید.

**واژگان کلیدی:** تفاوت نسلی، مدیریت بین نسلی، ابزارهای تنبیه کارکنان، سازمان تأمین اجتماعی.

۱- دکتری مدیریت کسب و کار (نویسنده مسئول)

chatrchi@yahoo.com

۲- دکتری منابع انسانی، مشاور و پژوهشگر سازمانی

ja.faghihi@gmail.com

هر نسل احساس می‌کند که آنها به نوعی از نسل والدینشان منحصر به فرد هستند. هر نسلی بیان می‌کند که کارها را به گونه‌ای متفاوت انجام می‌دهند. چالش امروز این است که این تفاوت‌های نسلی در محیط کار می‌تواند پیامدهای منفی از جمله سردرگمی، خشم و ترک خدمت را در صورت عدم شناسایی و رفع آنها ایجاد کند؛ در حالی که اکثر مدیران می‌خواهند یک محیط کاری مثبت ایجاد کنند که کارکنان بتوانند با همدیگر به صورت بهره‌ور و با احترام کار کنند. راه‌های زیادی برای انجام این کار وجود دارد و یکی از آنها درک نسل‌های مختلف، تأثیر آنها در محیط کار و احترام به مشارکت آنها است (فقیهی پور و امیری، ۱۳۹۸؛ Quinn, 2010؛ حیدری و فقیهی پور، ۱۳۹۹). مدیران می‌پندارند که اقدامات مدیریت منابع انسانی برای برانگیختن و مشارکت دادن پایدار کارکنان جوان‌تر بسیار حائز اهمیت است تا ورودی‌هایی جدید و کارآمدی با توجه به ارزش‌های متفاوت نیروی کار برای سازمان انتخاب نمایند (Crumpacker & Crumpacker, 2007). از این‌رو، به وجود آمدن محیط‌های کاری چند نسلی، پیش از هر چیز شناخت ارزش‌های کاری کارکنان را برای مدیران و بالأخص مدیران منابع انسانی ضروری می‌سازد تا شیوه‌های جذب، استخدام، نگهداشت، پاداش و توسعه متناسب با هر یک از نسل‌ها طراحی و به اجرا درآید (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۷).

با توجه به مطالب ارائه شده، مسئله اصلی در پژوهش حاضر این است که مدیران و سیاست‌گذاران سازمان تأمین اجتماعی با توجه به تفاوت میان نسل‌های مختلف (دهه ۴۰، ۵۰، ۶۰ و ۷۰) بایستی چگونه با کارکنان متخلف و خاطی برخورد کنند تا ضمن تغییر در رفتار آنان و اجتناب از تسری رفتارهای اشتباه به سایر کارکنان (عدم الگوبرداری از رفتارهای نابهنجار) بتوانند اهداف سازمانی را تحقق بخشند و منابع انسانی، مالی و زمانی را در نیل به تعالی سازمانی بسیج نمایند. به عبارتی، مدیران با توجه به تفاوت‌های نسلی بین کارکنان دهه‌های ۴۰، ۵۰، ۶۰ و ۷۰ بایستی از چه ابزارهای تنبیهی متناسبی استفاده نمایند.

هدف تحقیق: شناسایی ابزارهای تنبیه کارکنان با رویکرد مدیریت بین نسلی در سازمان تأمین اجتماعی.  
سؤال تحقیق: مدیران بایستی از چه ابزارهایی برای تنبیه کارکنان نسل‌های مختلف (به تفکیک هر نسل) استفاده نمایند؟

### ۱- تنبیه کارکنان

بنا به تعریف، تنبیه هر عملی است که رفتاری را تضعیف کند و احتمال وقوع و تکرار آن را کاهش دهد. معمولاً رفتار ناشایست یا عمل خطای فرد خاطی با تنبیه پاسخ داده می‌شود؛ ولی تنبیه می‌تواند به شکل امتناع از اعطای پاداشی که قبل از ارتکاب خطا در اختیار وی قرار می‌گرفت نیز باشد. اگر هدف اصلی از تنبیه کاهش احتمال تکرار رفتار نامطلوب در آینده باشد، هنگامی می‌توان آن را مؤثر دانست که در نتیجه آن، رفتار ناشایست فرد متوقف شود؛ پس اگر برای مثال تذکرات پیاپی سرپرست تأثیری در رفتار کارمند نداشته باشد، نه تنها چنین مواخذه‌ای را نمی‌توان تنبیه به شمار آورد بلکه برعکس، خواستن وی و صحبت با او و خلاصه توجهی که از این راه به فرد می‌شود، خود می‌تواند عاملی برای تقویت و ادامه رفتار ناشایست وی گردد (سعادت، ۱۳۸۶). به‌طور معمول انواع اقدامات انضباطی یا به‌عبارتی ابزارهای تنبیهی برای کارکنان خاطی شامل موارد زیر است:

- **اخطار شفاهی:** ملایم‌ترین شکل انضباط و تنبیه تذکر و اخطار شفاهی است. تذکر نوعی اخطار شفاهی بدون ثبت در پرونده است؛ در حالی که اخطار شفاهی ممکن است بر مبنای تاریخ و نوع اخطار تا مدتی در پرونده ثبت گردد اگر در یک محیط غیررسمی و خصوصی انجام شود اثربخش‌تر خواهد بود.
- **اخطار کتبی:** تذکر مطروحه در اخطار شفاهی به‌صورت مکتوب و با قید ثبت در پرونده کارمند، به فرد ابلاغ می‌گردد. چنانچه فرد در یک دوره زمانی دو یا سه‌ساله بهبود عملکرد در راستای رهنمودهای مدیریت و روابط رسمی و هنجارهای سازمانی از خود نشان دهد، ممکن است اخطار کتبی از پرونده کارمند متخلف پاک گردد.
- **تعلیق:** تعلیق زمانی انجام می‌شود که گام‌های قبلی و پیامد مطلوب را حاصل نکرده باشد. در موارد استثنایی با توجه به میزان شدت تخلف ممکن است گام‌های پیشین تحقق یابد و مدیران تعلیق را بهترین اقدام تنبیهی در نظر بگیرند. تعلیق نوعی انفصال موقت محسوب می‌شود که ممکن است بین دو روز الی سه هفته و در حال شدیدش تا یک ماه ادامه یابد.
- **تنزل مقام و درجه:** اگر تعلیق مؤثر واقع نشوند و مدیریت خواهان اخراج کامل کارمند متخلف نباشد، تنزل مقام راه‌حل بعدی است. البته ممکن است این راه‌حل در همه سازمان‌ها به‌دلیل اثر روانی نامطلوب در روحیه کارمند متخلف و یا دیگر کارکنان به کار گرفته نشود.
- **کاهش و قطع حقوق:** حقوق در بسیاری از سازمان‌های دولتی نیازمند فرآیند خاصی است که در صورت انجام آن امکان‌پذیر است؛ در غیر این صورت، مدیر قدرت قانونی جهت قطع حقوق ندارد؛ اما می‌تواند به کاهش حقوق کارکنان متخلف مبادرت ورزد.

● **اخراج:** شدیدترین اقدام اخراج فرد مسئله‌ساز است. اخراج زمانی باید به کار گرفته شود که فرد به طور کامل خطاکار باشد و فراوانی رفتارهای تخلف‌آمیز توسط او مکرر مشاهده گردد و این رفتارها به سازمان آسیب جدی وارد سازد (سیدجوادین، ۱۳۸۳).

## ۲- تفاوت نسلی

تفاوت نسلی<sup>۱</sup> امری ضروری، مطلوب و اجتناب‌ناپذیر است و انکار تفاوت نسلی، انکار تحول بشری را به دنبال دارد. هر نسل از نسل دیگر قدری متفاوت می‌شود. وقتی که این تفاوت در همه امور اعم از فناوری، مهارت، دانش، ارزش‌ها و حتی آیین ایجاد شود با تفاوت نسلی مواجه هستیم (باقی نصرآبادی، ۱۳۸۵).

اصطلاح تفاوت نسلی به معنای اختلافی طبیعی در باورها، ارزش‌ها و هنجارهای میان نسل‌ها شناخته می‌شود. این مفهوم بیش از هر چیز اشاره به جنبه‌های روان‌شناختی هر نسل دارد که همواره وجود دارد و در شکل عدم انطباق کامل جوانب رفتاری، اخلاقی، روانی و اجتماعی کنش‌های نسل جدید در مقابل نسل قبلی مشاهده می‌شود. به عقیده ساروخانی، تفاوت نسلی در نقطه مقابل انطباق نسلی که امری محال است ضرورتی مطلوب و اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود که موجبات تحول حیات انسانی را در ابعاد مختلف فراهم می‌آورد (ساروخانی و صداقتی فرد، ۱۳۸۸). تاجیک نگاه آسیب‌شناختی‌تری به تفاوت نسلی دارد و آن را مفهوم عامی می‌داند مبنی بر عدم انطباق فرهنگی بین دو نسل متوالی یا میزان گسستگی و تداوم فرهنگ یک جامعه از نسلی به نسل دیگر (تاجیک، ۱۳۸۳)؛ (دانش و همکاران، ۱۳۹۳).

دلیل اصلی تفاوت و یا تقابل در نگرش نسل قدیم و نسل جدید به مسائلی برمی‌گردد که در دنیای جدید روی داده است. زندگی نسل جدید و مسائلی که با آن مواجه است، بسیار متفاوت و پیچیده‌تر از دنیای گذشته پدران و مادران ماست. انقلاب صنعتی آنان را در دام خود گرفتار ساخته و رفتار، کار و لباسشان را عوض کرده است؛ بنابراین، طناب‌های قدیمی برای نجات آنان کارایی خود را از دست داده است. مسائل اخلاقی و روانی نسل ما با جواب‌های کهنه و قدیمی قابل حل نیستند (دورانت، ۱۳۷۴). برخی منشأ این اختلاف و مشاجرات بین نسل کهن و نو را به دو دسته طبیعی (تفاوت در خلقت و سنن آفرینش) و اکتسابی (روش‌های تربیتی، قوانین اجتماعی، اصول اخلاقی و آداب و رسوم عمومی) تقسیم می‌کنند (فلسفی، ۱۳۵۲)؛ (جلالی و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع، تفاوت‌های نسلی موضوعی قابل توجه برای سازمان‌هایی است که با رقابت روبه‌رشد، بر سر منابع انسانی کمیاب روبه‌رو هستند (Egri & Ralston, 2004; Sprague, 2008). نسل‌های متفاوت دارای رویکردها و چشم‌اندازهای متفاوتی در خصوص اخلاق کاری، رهبری و اختیار هستند. این تفاوت‌ها می‌تواند عامل ایجاد تضاد، یأس و

ناامیدی یا سوء تفاهم‌هایی شود که در صورت عدم اعمال مدیریت مناسب، چالش‌های اساسی برای سازمان ایجاد می‌کند (Cogin, 2012; Glass, 2007). عقاید و نگرش‌های متفاوت کارکنان بر شیوه‌های عمل مدیران، بالأخص مدیران منابع انسانی تأثیر می‌گذارد (VanderVen, 2004). از این‌رو، مدیران نیازمند آن هستند که با کارکنان خود به شیوه‌ای متفاوت از آنچه مرسوم و متداول بود، رفتار نمایند (Petroulos, Brown & Sundin, 2010؛ چترچی و فقیهی‌پور، ۱۳۹۹؛ چترچی و فقیهی‌پور، ۱۳۹۸).

### ۳- مدیریت بین نسلی

این اولین بار در طول تاریخ است که به‌زودی پنج نسل در کنار هم و با هم کار خواهند کرد؛ اما اینکه آیا این محیط کار چندنسلی محیطی شاد و پربازده خواهد بود یا چالش‌انگیز و پراسترس تا حد زیادی بستگی به شما دارد: شما که مدیر هستید چگونه باید با کارکنانی از گروه‌های سنی مختلف ارتباط برقرار کنید؟ چگونه در افراد بسیار مسن‌تر و بسیار جوان‌تر از خود انگیزه ایجاد می‌کنید؟ و بالاخره اینکه: چگونه می‌توانید کارکنانی از نسل‌های مختلف را تشویق کنید تا دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند؟

• افراد خبره چه می‌گویند؟ از آنجا که افراد مدت زمان طولانی‌تری را کار می‌کنند و بازنشستگی خود را به تعویق می‌اندازند، مسیر حرفه‌ای افراد در حال تغییر است. پیتر کاپلی، استاد مدیریت دانشگاه وارتون و یکی از نویسندگان مجموعه «مدیریت کارکنان مسن‌تر»، می‌گوید: «کار سازمانی دیگر آن‌گونه که قبلاً بود نیست. اینکه ببینیم یک فرد جوان‌تر، فرد مسن‌تر را مدیریت می‌کند به یک روال معمول تبدیل می‌شود.» این مسئله می‌تواند باعث تنش در هر دو طرف شود. شاید فرد احساس کند چرا باید رئیس من فردی باشد که تجربه زیادی ندارد؟ از طرف دیگر، شاید فرد جوان‌تر احساس عدم امنیت کند و از خود بپرسد: چگونه از عهده آن برآیم؟ جین سی مایستر، یکی از مؤسسان سازمان محیط کار آینده، مشاور منابع انسانی و یکی از نویسندگان مجموعه «محیط کار در سال ۲۰۲۰»، می‌گوید: مهم است که نسبت به تنش میان نسل‌ها آگاه باشیم. تعریف نه‌چندان کامل آن عدم احترام نسبت به کسی است که در میان همکاران نسلی متفاوت از شما دارد و وظیفه شما این است که به همکارانتان کمک کنید درک کنند که هر یک از آنها مهارت‌های خاص خود را دارند و هر کدام دارای استعداد ویژه‌ای برای ارائه هستند.

• روی تفاوت‌ها متمرکز نشوید: نسل قدیم‌تر که از وجود فیس‌بوک گیج و مبہوت است؛ نسل جدید که با صندلی به سر کار می‌رود؛ نسل سنتی (که قبل از ۱۹۴۶ به دنیا آمده‌اند) که به نظر می‌رسد هرگز بازنشسته نمی‌شوند؛ نسل X عیب‌جو که فقط به فکر خودش است و نسل Z (کسانی که بعد از سال ۱۹۹۷ به دنیا آمده‌اند) که گویی با یک عمل جراحی به گوشی هوشمند خود پیوند خورده‌اند. کلیشه‌های مربوط به نسل‌ها فراوان است؛ اما به نظر کاپلی «این حرف‌ها درست نیستند.

هیچ مدرکی وجود ندارد که ثابت کند مدیران ۳۵ ساله امروز با مدیران ۳۵ ساله یک نسل قبل هیچ‌گونه تفاوتی ندارند.» به علاوه، هدف شما این است که به تیم خود کمک کنید «از برجسبها فراتر روند». دسته‌بندی گروهی کارکنان بر مبنای نسل آنها فقط وقت تلف کردن است و انرژی می‌گیرد. کاپلی ادامه می‌دهد که فکر نکنید افراد نیاز به رفتار ویژه‌ای دارند و در بحث‌های گروهی خود بر تفاوت‌ها متمرکز نشوید که در نهایت به نتیجه می‌رسید که: افراد هم‌سن‌وسال من چنین احساسی دارند یا همه افراد نسل قدیم یک جور رفتار می‌کنند. تنوع بسیار زیادی در این زمینه وجود دارد. او می‌گوید: «هر شخص را به صورت فردی بشناسید».

• رابطه مبتنی بر همکاری ایجاد کنید: هرچند ممکن است مدیریت شخصی که از شما بسیار مسن‌تر است هراس‌انگیز باشد؛ اما سعی کنید از ارتش یاد بگیرید. نیروی دریایی ایالات متحده همواره و به طور منظم ستون‌های ۲۲ ساله خود را مسئول گروه‌های ۴۵ ساله می‌کند. طبق نظر کاپلی، ذهنیت این است که آن شخص شریک شما شود و آنها را در همه کارهایی که انجام می‌دهید دخالت دهید. هنوز شما رئیس هستید و تصمیم آخر را شما می‌گیرید؛ اما باید صدای آنها را نیز بشنوید. یک روش مبتنی بر همکاری برای مدیریت کارکنانی که در دهه ۲۰ زندگی خود هستند نیز به خوبی عمل می‌کند. کاپلی می‌گوید: «آنها به بحث و مشارکت عادت دارند؛ چراکه آنها از زمان دانشگاه به این کار عادت کرده‌اند». به کارکنان کمک کنید این گذار از دانشگاه به محل کار را از طریق تشویق آنها به بحث و تبادل نظر طی کنند. او می‌گوید الزامی وجود ندارد که به توصیه‌شان عمل کنید؛ اما متوجه باشید که آنها از این پیشینه آمده‌اند.

• روی کارکنان مطالعه کنید: مایستر می‌گوید همان‌طور که برای خرید یک کالا یا خدمات جدید تحقیق می‌کنید، باید درباره جمعیت‌شناسی نیروی کار فعلی خود و همچنین، نیروی کار آینده خود نیز مطالعه و تحقیق کنید تا بدانید که آنها از شغل خود چه انتظاراتی دارند؛ چراکه این موضوع از نسلی به نسل دیگر متفاوت است. اگر شرکت شما درباره دیدگاه و ارزش‌های سازمان مطالعه سالانه انجام می‌دهد، مایستر پیشنهاد می‌کند سؤالات جدیدی به آن اضافه شود، مثل اطلاعاتی درباره ترجیح کارکنان از نحوه برقراری ارتباط و مسیرهای شغلی برنامه‌ریزی شده. پس به نظر مایستر از این اطلاعات برای بررسی منتقدانه منابع انسانی و مسیرهای حرفه‌ای استفاده کنید. آنچه باید دریابید این است که چه مسائلی برای گروه‌های مختلف کارکنان اهمیت دارد. چه اقداماتی می‌توانید انجام دهید (تا کارکنان جوان‌تر و باتجربه‌تر را جذب کنید). این یک روش مقرون‌به‌صرفه برای درک بهتر مسائل حرفه‌ای مربوط به نسل‌ها است.

• موقعیت‌هایی را برای آموزش نسل‌های متقابل ایجاد کنید: برنامه آموزش معکوس یا متقابل که در آن کارکنان جوان‌تر با کارکنان باتجربه‌تر را در کنار هم قرار می‌دهند تا روی اهداف خاصی از



کسب و کار به‌ویژه اغلب در موارد مربوط به فناوری کار کنند، به‌سرعت در بسیاری از سازمان‌ها در حال رایج شدن است. مایستر می‌گوید: «فرد جوان‌تر که با اینترنت بزرگ شده است، به فرد مسن‌تر در حوزه قدرت رسانه‌های اجتماعی آموزش می‌دهد تا نتایج بهتری برای کسب و کار به دست آید». در عین حال، کارکنان مجرب‌تر دانش سازمانی خود را با افراد جوان‌تر در میان می‌گذارند. تیم‌های کاری با رده‌های مختلف سنی راه دیگری برای ارتقای آموزش نسل‌های متقابل است. مایستر می‌گوید: «تحقیقات نشان می‌دهد کارکنان از یکدیگر بیشتر از آموزش‌های رسمی یاد می‌گیرند. به همین خاطر ایجاد فرهنگ آموزش متقابل در گروه‌های سنی مختلف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است». در تیم‌های متشکل از رده‌های سنی مختلف رابطه‌های آموزشی به صورت طبیعی‌تر رشد می‌کنند. کاپری می‌گوید: «افراد مسن‌تر بیشتر مستعد این هستند که نقش مربی را ایفا نمایند و به کارکنان جوان‌تر کمک کنند». او اضافه می‌کند افراد جوان نیز اغلب توصیه افراد باتجربه‌تر را راحت‌تر از هم‌ترازهای خود می‌پذیرند «چراکه آنها با شیوهٔ مشابهی با هم رقابت نمی‌کنند».

• مسیر زندگی را مدنظر قرار دهید: وقتی صحبت از الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه برای کارکنان که از شما بسیار جوان‌تر یا بسیار مسن‌تر هستند به میان می‌آید، خوب است که مانند یک انسان‌شناس فکر کنید. مایستر می‌گوید: «به این موضوع فکر کنید که کارکنان در کجای زندگی‌شان هستند و نیازهای آنها کدامند.» جوان‌ترها برای مثال، اغلب تعهدات خارجی زیادی ندارند؛ از لحاظ کاری آنچه برای آنها انگیزه ایجاد می‌کند، کسب تجربه‌های جدید و فرصت‌های تازه است. کارکنانی که در دههٔ ۳۰ و ۴۰ زندگی‌شان هستند، اغلب دارای فرزند و وام‌های مالی هستند و نیاز به انعطاف‌پذیری و در عین حال «پول و پیشرفت» دارند. کارکنانی که در اواخر زندگی حرفه‌ای‌شان هستند به نظر کاپلی «احتمالاً علاقه‌ای به آموزش ندارند؛ اما بیشتر به دنبال کار جذاب و تعادل میان کار و زندگی هستند». او ادامه می‌دهد: «درک ویژگی‌های مربوط به این مسیرهای قابل پیش‌بینی زندگی به شما کمک می‌کند افراد را در جایگاه‌های مناسب‌تری قرار دهید و به بهترین شکل بتوانید تیم خود را مدیریت یا در آنها انگیزه ایجاد کنید».

• اصولی که باید به خاطر داشت: تیم‌هایی که اعضای آن از رده‌های سنی مختلفی هستند تشکیل دهید و برنامهٔ آموزش معکوس را اجرا کنید که در آن به کارکنان مسن‌تر و مجرب‌تر امکان می‌دهد با جوان‌ترها ارتباط داشته باشند و از آنها یاد بگیرند؛ در جهت توسعهٔ برنامه‌های تشویقی عمل کنید که مبتنی بر این باشد که کارکنان شما در کجای مسیر زندگی خود قرار دارند؛ مطالعات منابع انسانی منظمی را انجام دهید تا درک بهتری از شناخت و نیازهای کارکنان به دست آورید؛ مبادرت به دسته‌بندی گروهی کارکنان بر مبنای نسل آنها نکنید؛ چراکه این کار باعث تقویت کلیشه می‌شود؛ مدیریت از بالا به پایین نداشته باشید- مشارکت کارکنان از رده‌های سنی مختلف را تشویق

کنید و از آنها بخواهید نظر خود را بگویند؛ فکر نکنید که نحوه ایجاد انگیزه در کارکنان مسن تر و جوان تر را می‌دانید، از آنها بپرسید از زندگی حرفه‌ای‌شان چه می‌خواهند (مرسلی، ۱۳۹۶؛ حیدری و فقیهی‌پور، ۱۳۹۹).

### ◀ پیشینه تجربی پژوهش

بررسی ادبیات پژوهش نشان‌دهنده این است که پیشینه پژوهشی کاملاً مرتبطی با موضوع پژوهش حاضر وجود ندارد؛ لیکن مطالعات بسیاری با محوریت تفاوت نسلی با رویکرد جامعه‌شناسی تاکنون صورت گرفته است که با توجه به هدف پژوهش قابل استناد نیستند.

### ◀ روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر، روش تحقیق از نوع ترکیبی است که از تکنیک گراند تئوری (بدون ساختار) برای بخش کیفی و به‌طور هم‌زمان از روش تحلیل محتوای کمی برای بخش کمی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش با توجه به اهداف تحقیق، تمامی کارکنان شعب اداره کل غرب (۱۵ شعب) و اداره کل شرق (۱۸ شعب) تهران بزرگ به‌عنوان نماینده نسل‌های مختلف بودند. شایان ذکر است که تقسیم‌بندی نسل‌ها مطابق با نتایج تحقیق مسافری قمی و همکارانش لحاظ گردید. نتایج پژوهش آنان نشان داد که چهار نسل در محل کار ایران وجود دارد که عبارتند از: ۱) نسل اول: متولدین ۱۳۴۳ و ماقبل؛ ۲) نسل دوم: متولدین ۱۳۴۴ تا ۱۳۵۳؛ ۳) نسل سوم: متولدین ۱۳۵۴ تا ۱۳۶۶؛ ۴) نسل چهارم: متولدین ۱۳۶۷ و بعد از آن. این دسته‌بندی نسل‌ها، با توجه به بومی بودن، جدید بودن و جامعیت نتایج آن در پژوهش حاضر به‌عنوان پایه برای دسته‌بندی نسل‌ها مورد استفاده قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و برای نمونه‌گیری از روش گلوله برفی استفاده شد به‌طوری که در راستای اشباع نظری و غنای هر چه بیشتر نتایج، نمونه پژوهش به تعداد ۴۴۲ نفر از کارکنان دهه‌های مختلف سنی در نظر گرفته شد. در این راستا تیم پژوهشی توانست تعداد پنج مصاحبه با نسل اول (متولدین ۱۳۴۳ و ماقبل) ۱۲۴ مصاحبه با نسل دوم (متولدین ۱۳۴۴-۱۳۵۳) ۱۹۱ مصاحبه با نسل سوم (متولدین ۱۳۵۴-۱۳۶۶) و ۱۲۲ مصاحبه با نسل چهارم (متولدین ۱۳۶۷ و بعد از آن) انجام دهد. تعیین روایی با استفاده از تکنیک‌های تثلیث، نظیر استفاده از منابع تأییدگر، محققان و روش‌هایی متعدد در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده که این امر به افزایش قابلیت اعتبار می‌انجامد، صورت گرفت و تعیین پایایی مبتنی بر سازمان‌دهی فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها بود. در نهایت، روش تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از کدگذاری‌های سه‌گانه تکنیک گراند تئوری (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) در محیط نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفت.



## تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱- مشارکت‌کنندگان در شعب مختلف: مشارکت‌کنندگان از ۱۵ شعب اداره کل غرب و ۱۸ شعب اداره کل شرق تهران بزرگ در انجام این پژوهش مشارکت داشته که با توجه به پراکندگی شعب و محدوده عملکرد هر یک، از شمالی‌ترین منطقه تهران تا جنوب، غرب و شرق تهران، بالغ بر ۴۴۲ نفر از کارکنان دهه‌های مختلف سنی مشارکت نموده‌اند.

جدول شماره ۱. مشارکت‌کنندگان در شعب مختلف

| اداره کل شرق تهران بزرگ |             |         | اداره کل غرب تهران بزرگ |         |
|-------------------------|-------------|---------|-------------------------|---------|
| شعبه مدرس               | شعبه ۲۰     | شعبه ۳  | شعبه ۱۵                 | شعبه ۱  |
| شعبه شهری               | شعبه ۲۱     | شعبه ۴  | شعبه ۱۷                 | شعبه ۲  |
|                         | شعبه ۲۲     | شعبه ۵  | شعبه ۱۸                 | شعبه ۶  |
|                         | شعبه ۲۳     | شعبه ۸  | شعبه ۲۵                 | شعبه ۷  |
|                         | شعبه ۲۴     | شعبه ۹  | شعبه ۲۶                 | شعبه ۱۰ |
|                         | شعبه ۲۷     | شعبه ۱۲ | شعبه ۲۸                 | شعبه ۱۱ |
|                         | شعبه ۲۹     | شعبه ۱۶ | شعبه ۳۳                 | شعبه ۱۳ |
|                         | شعبه شمیران | شعبه ۱۹ |                         | شعبه ۱۴ |

۲- توزیع مصاحبه‌های انجام‌شده در نسل‌های مختلف: همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، به تعداد ۴۴۲ مصاحبه با نسل‌های مختلف صورت پذیرفته است که نظرات خود را در خصوص ابزارهای تنبیه بیان داشته‌اند.

جدول شماره ۲. توزیع مصاحبه‌های انجام‌شده در نسل‌های مختلف

| عنوان نسل | بازه زمانی تولد  | تعداد مصاحبه‌ها          |
|-----------|------------------|--------------------------|
| نسل اول   | ۱۳۴۳ و ماقبل     | تعداد مصاحبه ۱ الی ۵     |
| نسل دوم   | ۱۳۴۴ تا ۱۳۵۴     | تعداد مصاحبه ۹ الی ۱۲۹   |
| نسل سوم   | ۱۳۵۴ تا ۱۳۶۶     | تعداد مصاحبه ۱۳۰ الی ۳۱۸ |
| نسل چهارم | ۱۳۶۷ و بعد از آن | تعداد مصاحبه ۳۱۹ الی ۴۴۲ |

۳- توزیع کدهای احصاء‌شده در نسل‌های مختلف: به‌طور خلاصه، کدهای احصاء‌شده در هر مرحله از پژوهش را می‌توان به شرح جدول ۳ مشاهده نمود.



جدول شماره ۴. کدگذاری باز داده‌های ابزارهای تنبیه در بین نسل‌های مختلف کارکنان (تعدادی از کدها)

| ردیف | سند | کد اولیه                         | جملات مشارکت‌کنندگان   |
|------|-----|----------------------------------|--|
| ۱    | B1  | ارجاع به مشاور                   | معرفی فرد به دکتر مشاوره در خود شعبه (ایجاد کلاس مشاوره‌ای در خود شعبه با حضور دکتر مشاور)   |
| ۲    | B1  | تذکر شفاهی                       | در جهت تنبیه کارکنان اول تذکر شفاهی  |
| ۳    | B1  | تذکر شفاهی                       | اخطار شفاهی و کتبی بدون درج یا با درج در پرونده  |
| ۴    | B1  | تذکر کتبی                        | تذکر کتبی  |
| ۵    | B1  | تذکر کتبی                        | اخطار شفاهی و کتبی بدون درج یا با درج در پرونده  |
| ۶    | B1  | تنزل                             | در واحد دیگری و پست پایین‌تری مشغول به کار گردد.   |
| ۷    | B1  | جابجایی محل کار                  | در واحد دیگری و پست پایین‌تری مشغول به کار گردد.   |
| ۸    | B1  | جلوگیری از پیشرفت شغلی           | جلوگیری از پیشرفت شغلی   |
| ۹    | B1  | ریشه‌یابی مشکل                   | از نظر من تنبیه کار درستی نیست و باید علت را ریشه‌یابی کرد و پس از یافتن علت مشکل به حل آن پرداخت. ممکن است علت نارضایتی فرد، ناعدالتی باشد و یا بروز مشکلی در زندگی وی باعث تغییر رفتار وی شده باشد. اولین گام ریشه‌یابی، گام دوم حل مشکل |
| ۱۰   | B1  | عدم موافقت با تنبیه              | از نظر من تنبیه کار درستی نیست   |
| ۱۱   | B1  | عدم موافقت با تنبیه              | با تنبیه موافق نیستم. در پاره‌ای از موارد ممکن است تنبیه اثر معکوسی داشته باشد.  |
| ۱۲   | B1  | عدم موافقت با مرخصی استحقاقی     | عدم موافقت با مرخصی  |
| ۱۳   | B1  | عدم موافقت با مرخصی استحقاقی     | محدود کردن مرخصی پرسنل   |
| ۱۴   | B1  | قرار دادن در اختیار مراجع بالاتر | در نهایت، با در اختیار مراجع بالاتر قرار دادن نامبرده همراه باشد.  |
| ۱۵   | B1  | معرفی به هیات تخلفات اداری       | اعلام به تخلفات اداری  |
| ۱۶   | B1  | کاهش مبلغ اضافه کار              | کسرکردن اضافه کار  |
| ۱۷   | B1  | کاهش مبلغ اضافه کار              | مهم‌ترین ابزاری که میتوان در اختیار مدیر قرار داد بخش مالی مانند کم کردن مزایا یا اضافه کار  |
| ۱۸   | B1  | کاهش مزایای شغلی                 | کم کردن مزایا  |
| ۱۹   | B1  | کاهش مزایای شغلی                 | کسرکردن اضافه کار و یا مزایای دیگر   |
| ۲۰   | B1  | کاهش مزایای شغلی                 | کاهش دادن میزان پاداش‌های شغلی و مزایای شغلی   |
| ...  | ... | ...                              | ...  |

#### ۴-۲- کدگذاری محوری داده‌های ابزارهای تنبیه در بین نسل‌های مختلف کارکنان

در مرحله قبلی، یعنی کدگذاری باز، تعداد ۱۵۱۷ کد از متن جملات ارائه شده از سوی مشارکت‌کنندگان در خصوص ابزارهای تنبیه در بین نسل‌های مختلف کارکنان، احصاء شد. در این مرحله به کدگذاری محوری داده‌ها می‌پردازیم.

جدول شماره ۵. کدگذاری محوری داده‌های ابزارهای تنبیه در بین نسل‌های مختلف کارکنان

| کد محوری   | کد اولیه                | شاخص                                     | فرآوانی هر نسل                                  | فرآوانی کد اولیه | فرآوانی کد محوری |
|------------|-------------------------|--|---|------------------|------------------|
| ۲۳         | تشویق افراد نمونه       | نسل اول                                  | ---   | ۱۹               |                  |
|            |                         | نسل دوم                                  | تشویق افراد نمونه                               |                  |                  |
|            |                         | نسل سوم                                  | تشویق افراد نمونه                               |                  |                  |
|            |                         | نسل چهارم                                | تشویق افراد نمونه                               |                  |                  |
|            | ارجاع به مشاور          | نسل اول                                  | ارجاع به مشاور                                  | ۲                |                  |
|            |                         | نسل دوم                                  | ---   |                  |                  |
|            |                         | نسل سوم                                  | ارجاع به مشاور                                  |                  |                  |
|            |                         | نسل چهارم                                | ---   |                  |                  |
|            | اعطای مرخصی اجباری      | نسل اول                                  | ---   | ۱                |                  |
|            |                         | نسل دوم                                  | ---   |                  |                  |
|            |                         | نسل سوم                                  | ---   |                  |                  |
|            |                         | نسل چهارم                                | اعطای مرخصی اجباری به فرد خاطی برای بررسی وضعیت |                  |                  |
|            | یک کتاب اجبار در خواندن | نسل اول                                  | ---   | ۱                |                  |
|            |                         | نسل دوم                                  | اجبار در خواندن یک کتاب                         |                  |                  |
|            |                         | نسل سوم                                  | ---   |                  |                  |
|            |                         | نسل چهارم                                | ---   |                  |                  |
| تذکر شفاهی | نسل اول                 | تذکر شفاهی                               | ۱۲۶   | ۵۶۱              |                  |
|            | نسل دوم                 | تذکر شفاهی/ بازخورد منفی به کارکنان خاطی |   |                  |                  |
|            | نسل سوم                 | تذکر شفاهی/ بازخورد منفی به کارکنان خاطی |   |                  |                  |
|            | نسل چهارم               | تذکر شفاهی                               |   |                  |                  |

ادامه جدول شماره ۵

| کد محوری             | کد اولیه        | شاخص      | فرآوانی هر نسل  | فرآوانی کد اولیه | فرآوانی کد محوری |
|----------------------|-----------------|-----------|---|------------------|------------------|
| تنبیهات غیرمادی منفی | تذکر کتبی       | نسل اول   | تذکر کتبی (با درج یا بدون درج در پرونده)  | ۱۰۰              |                  |
|                      |                 | نسل دوم   | تذکر کتبی (با درج یا بدون درج در پرونده)  |                  |                  |
|                      |                 | نسل سوم   | تذکر کتبی (با درج یا بدون درج در پرونده)  |                  |                  |
|                      |                 | نسل چهارم | تذکر کتبی (با درج یا بدون درج در پرونده)  |                  |                  |
|                      | توبیخ           | نسل اول   | ---   | ۶۷               |                  |
|                      |                 | نسل دوم   | توبیخ با درج یا بدون درج در پرونده  |                  |                  |
|                      |                 | نسل سوم   | توبیخ با درج یا بدون درج در پرونده  |                  |                  |
|                      |                 | نسل چهارم | توبیخ با درج یا بدون درج در پرونده  |                  |                  |
|                      | جابجایی محل کار | نسل اول   | انتقال به واحد دیگری  | ۴۷               |                  |
|                      |                 | نسل دوم   | انتقال به واحد دیگری (جدا شدن از گروه دوستان)/ تبعید به مکان‌های دوردست/ تغییر شعبه محل خدمت  |                  |                  |
|                      |                 | نسل سوم   | انتقال به واحد دیگری (واحد غیر تخصصی)/ تبعید به شعب نامناسب و کم‌اهمیت‌تر/ تغییر شعبه محل خدمت  |                  |                  |
|                      |                 | نسل چهارم | انتقال به شعبات دور یا بد مسیر از محل سکونت فرد/ جابجایی فرد بین شغل‌های مختلف و شعب مختلف  |                  |                  |
|                      | خاموش سازی      | نسل اول   | ---   | ۴۳               |                  |
|                      |                 | نسل دوم   | عدم دریافت نظرات و پیشنهادات/ تغییر رفتار عادی در مقابل فرد خاطی نظیر نگاه تند، کم‌محلی کردن، نادیده گرفتن، بی‌توجهی/ عدم مشارکت فرد در تصمیم‌گیری‌ها/ برخورد سرد و انفعالی/ طردنمودن فرد خاطی/ محرومیت از مشارکت در فعالیت‌های سازمانی |                  |                  |
|                      |                 | نسل سوم   | طردنمودن فرد خاطی/ عدم دریافت نظرات و پیشنهادات/ صحبت نکردن مدیر با فرد خاطی/ عدم مشارکت فرد در تصمیم‌گیری‌ها/ تغییر رفتار عادی در مقابل فرد خاطی نظیر بی‌توجهی/ نادیده گرفتن فرد خاطی  |                  |                  |
|                      |                 | نسل چهارم | عدم مشارکت فرد در تصمیم‌گیری‌ها/ تغییر رفتار عادی در مقابل فرد خاطی نظیر بی‌توجهی   |                  |                  |

ادامه جدول شماره ۵.

| کد محوری             | کد اولیه                   | شاخص  | فرآوانی هر نسل | فرآوانی کد اولیه | فرآوانی کد محوری |           |
|----------------------|----------------------------|---|----------------|------------------|------------------|-----------|
| تنبیهات غیرمالی منفی | مرخصی استحقاقی             | عدم موافقت با مرخصی استحقاقی  | ۲              | ۳۹               | نسل اول          |           |
|                      |                            | عدم موافقت با مرخصی استحقاقی  | ۶              |                  |                  | نسل دوم   |
|                      |                            | عدم موافقت با مرخصی استحقاقی  | ۱۸             |                  |                  | نسل سوم   |
|                      |                            | عدم موافقت با مرخصی استحقاقی  | ۱۳             |                  |                  | نسل چهارم |
|                      | افزایش ساعت کار            | افزایش مدت زمان کاری موظفی  | ---            | ---              | ۲۸               | نسل اول   |
|                      |                            | افزایش مدت زمان کاری موظفی  | ۳              | نسل دوم          |                  |           |
|                      |                            | اضافه کاری بدون حقوق/ استفاده از کارکنان خاطی در پنج‌شنبه‌ها بیش از ۲ روز در ماه  | ۱۳             | نسل سوم          |                  |           |
|                      |                            | افزایش ساعت کاری/ اضافه کار بدون حقوق در ایام تعطیل   | ۱۲             | نسل چهارم        |                  |           |
|                      | افزایش حجم کاری            | افزایش حجم کاری   | ---            | ---              | ۱۷               | نسل اول   |
|                      |                            | افزایش حجم کاری   | ۵              | نسل دوم          |                  |           |
|                      |                            | افزایش حجم کاری   | ۸              | نسل سوم          |                  |           |
|                      |                            | افزایش حجم کاری   | ۴              | نسل چهارم        |                  |           |
|                      | نظارت و کنترل شدید         | محدودکردن آزادی عمل فرد خاطی  | ---            | ---              | ۱۶               | نسل اول   |
|                      |                            | محدودکردن آزادی عمل فرد خاطی  | ۱              | نسل دوم          |                  |           |
|                      |                            | أخذ گزارش روزانه از فرد خاطی/ محدودکردن فرد خاطی  | ۶              | نسل سوم          |                  |           |
|                      |                            | أخذ گزارش روزانه از فرد خاطی/ نظارت شدیدتر بر فرد خاطی/ محدودکردن آزادی عمل فرد خاطی/ محدودکردن مسئولیت و اختیارات فرد خاطی | ۹              | نسل چهارم        |                  |           |
|                      | ارجاع به رده بالاتر        | ارجاع فرد خاطی به رده بالاتر  | ---            | ---              | ۱۳               | نسل اول   |
|                      |                            | ارجاع فرد خاطی به رده بالاتر  | ۱              | نسل دوم          |                  |           |
|                      |                            | ارجاع فرد خاطی به رده بالاتر  | ۳              | نسل سوم          |                  |           |
|                      |                            | ارجاع فرد خاطی به رده بالاتر  | ۷              | نسل چهارم        |                  |           |
|                      | معرفی به هیئت تخلفات اداری | معرفی به هیئت تخلفات اداری  | ---            | ---              | ۱۳               | نسل اول   |
|                      |                            | معرفی به هیئت تخلفات اداری  | ۱              | نسل دوم          |                  |           |
|                      |                            | معرفی به هیئت تخلفات اداری  | ۹              | نسل سوم          |                  |           |
|                      |                            | معرفی به هیئت تخلفات اداری  | ۳              | نسل چهارم        |                  |           |



ادامه جدول شماره ۵

| فرآوانی<br>کد<br>محوری | فرآوانی<br>کد<br>اولیه | فرآوانی<br>هر<br>نسل | شاخص  | نسل                       | کد اولیه                       | کد محوری                     |          |
|------------------------|------------------------|----------------------|---|---------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------|
|                        | ۹                      | ---                  | ---   | نسل اول                   | وادار به<br>کردن از ارباب رجوع | کد محوری                     |          |
|                        |                        | ۲                    | وادار به عذرخواهی کردن از ارباب رجوع  | نسل دوم                   |                                |                              |          |
|                        |                        | ۲                    | وادار به عذرخواهی کردن از ارباب رجوع  | نسل سوم                   |                                |                              |          |
|                        |                        | ۵                    | وادار به عذرخواهی کردن از ارباب رجوع  | نسل چهارم                 |                                |                              |          |
|                        | ۹                      | ---                  | ---   | کاهش نمرات ارزیابی عملکرد | نسل اول                        | کاهش نمرات ارزیابی<br>عملکرد | کد محوری |
|                        |                        | ---                  | ---   | ---                       | نسل دوم                        |                              |          |
|                        |                        | ۵                    | کاهش نمرات ارزیابی عملکرد   | نسل سوم                   |                                |                              |          |
|                        |                        | ۳                    | کاهش نمرات ارزیابی عملکرد   | نسل چهارم                 |                                |                              |          |
|                        | ۷                      | ---                  | ---   | ---                       | نسل اول                        | محول نمودن امور<br>غیرجذاب   | کد محوری |
|                        |                        | ۳                    | محول نمودن امور پیش‌یافتاده و نامطلوب   | نسل دوم                   |                                |                              |          |
|                        |                        | ۲                    | محول نمودن امور پیش‌یافتاده و نامطلوب   | نسل سوم                   |                                |                              |          |
|                        |                        | ۲                    | محول نمودن امور غیرجذاب و نامطلوب   | نسل چهارم                 |                                |                              |          |
|                        | ۷                      | ---                  | ---   | ---                       | نسل اول                        | کاهش تشویق                   | کد محوری |
|                        |                        | ۱                    | محدود نمودن ابزارهای تشویقی   | نسل دوم                   |                                |                              |          |
|                        |                        | ۶                    | محدود نمودن ابزارهای تشویقی   | نسل سوم                   |                                |                              |          |
|                        |                        | ---                  | ---   | نسل چهارم                 |                                |                              |          |
|                        | ۵                      | ---                  | ---   | ---                       | نسل اول                        | اعمال مقررات انضباطی شدید    | کد محوری |
|                        |                        | ۱                    | نظارت دقیق تر بر ورود و خروج فرد خاطی/ اعمال مقررات انضباطی شدید                | نسل دوم                   |                                |                              |          |
|                        |                        | ۳                    | سخت‌گیری در خصوص پیروی از قوانین/ نظارت بر رعایت ساعت کاری و حضور منظم فرد خاطی | نسل سوم                   |                                |                              |          |
|                        |                        | ۱                    | تأکید بر مقررات انضباطی و دستورالعمل‌ها   | نسل چهارم                 |                                |                              |          |
|                        | ۴                      | ---                  | ---   | ---                       | نسل اول                        | أخذ تعهدنامه                 | کد محوری |
|                        |                        | ---                  | ---   | ---                       | نسل دوم                        |                              |          |
|                        |                        | ۳                    | أخذ تعهدنامه  | نسل سوم                   |                                |                              |          |
|                        |                        | ۱                    | أخذ تعهدنامه  | نسل چهارم                 |                                |                              |          |

شناسایی ابزارهای تنبیه کارکنان با رویکرد مدیریت بین نسلی در سازمان تأمین اجتماعی

ادامه جدول شماره ۵.

| کد محوری | کد اولیه  | شاخص               | فرآوانی هر نسل               | فرآوانی کد اولیه   | فرآوانی کد محوری             |
|----------|-----------|--------------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|
|          | ۴         | نسل اول            | ---                          | ---                | عدم تشویق                    |
|          |           | نسل دوم            | ---                          | ---                |                              |
|          |           | نسل سوم            | عدم تشویق                    | ۲                  |                              |
|          |           | نسل چهارم          | عدم تشویق                    | ۲                  |                              |
|          | ۳         | نسل اول            | ---                          | ---                | عدم تفویض اختیار             |
|          |           | نسل دوم            | عدم تفویض اختیار به فرد خاطی | ۲                  |                              |
|          |           | نسل سوم            | ---                          | ---                |                              |
|          |           | نسل چهارم          | عدم تفویض اختیار به فرد خاطی | ۱                  |                              |
|          | ۲         | نسل اول            | ---                          | ---                | مرخصی موافقت با مرخصی تشویقی |
|          |           | نسل دوم            | عدم موافقت با مرخصی تشویقی   | ۲                  |                              |
|          |           | نسل سوم            | ---                          | ---                |                              |
|          |           | نسل چهارم          | ---                          | ---                |                              |
|          | ۱         | نسل اول            | ---                          | ---                | تفاوت در استفاده از مرخصی    |
|          |           | نسل دوم            | ---                          | ---                |                              |
|          |           | نسل سوم            | تفاوت در استفاده از مرخصی    | ۱                  |                              |
|          |           | نسل چهارم          | ---                          | ---                |                              |
|          | ۱         | نسل اول            | ---                          | ---                | کاهش فضای کاری               |
|          |           | نسل دوم            | ---                          | ---                |                              |
|          |           | نسل سوم            | کاهش فضای کاری               | ۱                  |                              |
|          |           | نسل چهارم          | ---                          | ---                |                              |
| ۲        | نسل اول   | ---                | ---                          | ارتقاء افراد نمونه |                              |
|          | نسل دوم   | ---                | ---                          |                    |                              |
|          | نسل سوم   | ارتقاء افراد نمونه | ۱                            |                    |                              |
|          | نسل چهارم | ارتقاء افراد نمونه | ۱                            |                    |                              |

تنبیهای غیرمالی منفی

تنبیهای مالی مثبت

ادامه جدول شماره ۵

| فرآوانی کد محوری | فرآوانی کد اولیه | فرآوانی هر نسل | شاخص   | کد اولیه  | کد محوری             |
|------------------|------------------|----------------|--|-----------|----------------------|
| ۴۹۷              | ۱۶۳              | ۴              | کاهش مزایای شغلی   | نسل اول   | کاهش مزایای شغلی     |
|                  |                  | ۴۹             | کاهش مزایای شغلی (رفاهی، مالی، انگیزشی)                          | نسل دوم   |                      |
|                  |                  | ۷۲             | کاهش مزایای شغلی (رفاهی، مالی، انگیزشی)                          | نسل سوم   |                      |
|                  |                  | ۳۸             | کاهش مزایای شغلی (رفاهی، مالی، انگیزشی)                          | نسل چهارم |                      |
|                  | ۸۹               | ۲              | کاهش مبلغ اضافه کار  | نسل اول   | کاهش مبلغ اضافه کار  |
|                  |                  | ۲۴             | کاهش مبلغ اضافه کار  | نسل دوم   |                      |
|                  |                  | ۳۹             | کاهش مبلغ اضافه کار  | نسل سوم   |                      |
|                  |                  | ۲۴             | کاهش مبلغ اضافه کار  | نسل چهارم |                      |
|                  | ۵۵               | ۱              | تنزل به پست پایین تر   | نسل اول   | تنزل                 |
|                  |                  | ۱۵             | تنزل به جایگاه، پست، مقام، رتبه، درجه، حکم، جذابیت، شغل پایین تر | نسل دوم   |                      |
|                  |                  | ۲۰             | تنزل به جایگاه، مقام، رتبه، درجه، جذابیت، سطح شغلی، سمت پایین تر | نسل سوم   |                      |
|                  |                  | ۱۹             | تنزل به جایگاه، پست، مقام، رتبه، درجه، حکم، جذابیت، سمت پایین تر | نسل چهارم |                      |
|                  | ۵۰               | ---            | ---  | نسل اول   | کاهش پرداخت های مالی |
|                  |                  | ۱۸             | کاهش پرداخت های مالی به فرد خاطی                                 | نسل دوم   |                      |
|                  |                  | ۲۴             | کاهش پرداخت های مالی به فرد خاطی                                 | نسل سوم   |                      |
|                  |                  | ۸              | کاهش پرداخت های مالی به فرد خاطی                                 | نسل چهارم |                      |
|                  | ۳۷               | ---            | ---  | نسل اول   | کسر از حقوق          |
|                  |                  | ۷              | کسر از حقوق  | نسل دوم   |                      |
|                  |                  | ۱۵             | کسر از حقوق  | نسل سوم   |                      |
|                  |                  | ۱۵             | کسر از حقوق  | نسل چهارم |                      |

ادامه جدول شماره ۵.

| کد محوری             | کد اولیه            | شاخص                         | فرآوانی هر نسل  | فرآوانی کد اولیه | فرآوانی کد محوری |     |
|----------------------|---------------------|------------------------------|---|------------------|------------------|-----|
|                      | عدم ارتقاء شغلی     | نسل اول                      | جلوگیری از پیشرفت شغلی  | ۲۷               | ۱                |     |
|                      |                     | نسل دوم                      | تاخیر و توقف و عدم ارتقا شغلی/ لغو قراردادهای حکم‌های آزمایشی و یا پیمانی/ جلوگیری از پیشرفت شغلی |                  |                  | ۱۰  |
|                      |                     | نسل سوم                      | عدم ارتقاء شغلی/ عدم تایید احکام  |                  |                  | ۱۳  |
|                      |                     | نسل چهارم                    | عدم ارتقاء رتبه و گروه شغلی   |                  |                  | ۳   |
|                      | کاهش پاداش‌های شغلی | نسل اول                      | کاهش پاداش‌های شغلی به فرد خاطی   | ۱۴               | ۱                |     |
|                      |                     | نسل دوم                      | کاهش پاداش‌های شغلی به فرد خاطی   |                  |                  | ۴   |
|                      |                     | نسل سوم                      | کاهش پاداش‌های شغلی به فرد خاطی   |                  |                  | ۶   |
|                      |                     | نسل چهارم                    | کاهش پاداش‌های شغلی به فرد خاطی   |                  |                  | ۳   |
|                      | تعلیق و انفصال      | نسل اول                      | ---   | ۱۳               | ---              |     |
|                      |                     | نسل دوم                      | قطع موقت حضور در محل کار/ عزل موقت یا بلا تکلیفی/ انفصال موقت و دائم/                             |                  |                  | ۷   |
|                      |                     | نسل سوم                      | انفصال جایگاه اداری/ تعلیق موقت از کار  |                  |                  | ۳   |
|                      |                     | نسل چهارم                    | عزل موقت/ تعلیق از کار  |                  |                  | ۳   |
|                      | اخراج               | نسل اول                      | ---   | ۱۱               | ---              |     |
|                      |                     | نسل دوم                      | اخراج   |                  |                  | ۶   |
|                      |                     | نسل سوم                      | اخراج   |                  |                  | ۲   |
|                      |                     | نسل چهارم                    | اخراج   |                  |                  | ۳   |
|                      | کاهش تسهیلات        | نسل اول                      | ---   | ۸                | ---              |     |
|                      |                     | نسل دوم                      | کاهش تسهیلات انگیزشی به فرد خاطی  |                  |                  | ۱   |
|                      |                     | نسل سوم                      | ---   |                  |                  | --- |
|                      |                     | نسل چهارم                    | کاهش تسهیلات انگیزشی به فرد خاطی  |                  |                  | ۷   |
| حذف امتیازات سازمانی | نسل اول             | ---                          | ۵   | ---              |                  |     |
|                      | نسل دوم             | بازپس گرفتن امتیازات سازمانی |   |                  | ۳                |     |
|                      | نسل سوم             | کسرکردن امتیازات سازمانی     |   |                  | ۱                |     |
|                      | نسل چهارم           | محرومیت از امتیازات سازمانی  |   |                  | ۱                |     |

ادامه جدول شماره ۵.

| کد محوری                     | کد اولیه                  | شاخص                         | فراوانی هر نسل                    | فراوانی کد اولیه | فراوانی کد محوری |
|------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------|------------------|
| تنبیهات مالی منفی            | تأخیر در افزایش حقوق      | نسل اول                      | ---                               | ۵                |                  |
|                              |                           | نسل دوم                      | تأخیر در افزایش حقوق              |                  |                  |
|                              |                           | نسل سوم                      | جلوگیری از افزایش حقوق            |                  |                  |
|                              |                           | نسل چهارم                    | تأخیر در افزایش حقوق              |                  |                  |
|                              | تأخیر در ترفیع            | نسل اول                      | ---                               | ۴                |                  |
|                              |                           | نسل دوم                      | ---                               |                  |                  |
|                              |                           | نسل سوم                      | ---                               |                  |                  |
|                              |                           | نسل چهارم                    | تأخیر در انتصابات/ تأخیر در ترفیع |                  |                  |
|                              | تفاوت در استفاده از مزایا | نسل اول                      | ---                               | ۴                |                  |
|                              |                           | نسل دوم                      | ---                               |                  |                  |
|                              |                           | نسل سوم                      | تفاوت در استفاده از مزایا         |                  |                  |
|                              |                           | نسل چهارم                    | ---                               |                  |                  |
|                              | تفاوت در پاداش‌های مالی   | نسل اول                      | ---                               | ۳                |                  |
|                              |                           | نسل دوم                      | ---                               |                  |                  |
|                              |                           | نسل سوم                      | تفاوت گذاشتن در پاداش‌های مالی    |                  |                  |
|                              |                           | نسل چهارم                    | ---                               |                  |                  |
|                              | کاهش حقوق                 | نسل اول                      | ---                               | ۳                |                  |
|                              |                           | نسل دوم                      | ---                               |                  |                  |
|                              |                           | نسل سوم                      | عدم افزایش حقوق                   |                  |                  |
|                              |                           | نسل چهارم                    | کاهش حقوق                         |                  |                  |
| تفاوت در استفاده از پاداش‌ها | نسل اول                   | ---                          | ۲                                 |                  |                  |
|                              | نسل دوم                   | ---                          |                                   |                  |                  |
|                              | نسل سوم                   | تفاوت در استفاده از پاداش‌ها |                                   |                  |                  |
|                              | نسل چهارم                 | تفاوت در استفاده از پاداش‌ها |                                   |                  |                  |

ادامه جدول شماره ۵.

| کد محوری              | کد اولیه                 | شاخص                  | فراوانی هر نسل  | فراوانی کد اولیه   | فراوانی کد محوری |     |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---|--|------------------|-----|
|                       | عدم موافقت با مأموریت‌ها | نسل اول               | ---   | ۲  |                  |     |
|                       |                          | نسل دوم               | ---   |  |                  |     |
|                       |                          | نسل سوم               | عدم موافقت با مأموریت‌ها  |  |                  |     |
|                       |                          | نسل چهارم             | ---   |  |                  |     |
|                       | کاهش رتبه                | نسل اول               | ---   | ۱  |                  |     |
|                       |                          | نسل دوم               | کاهش رتبه   |  |                  |     |
|                       |                          | نسل سوم               | ---   |  |                  |     |
|                       |                          | نسل چهارم             | ---   |  |                  |     |
|                       | تأخیر در پرداخت مزایا    | نسل اول               | ---   | ۱  |                  |     |
|                       |                          | نسل دوم               | ---   |  |                  |     |
|                       |                          | نسل سوم               | ---   |  |                  |     |
|                       |                          | نسل چهارم             | تأخیر در پرداخت مزایا   |  |                  |     |
|                       | پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش | آموزش و توجیه کارکنان | نسل اول   | ---  | ۶۲               | ۱۵۶ |
|                       |                          |                       | نسل دوم   | آموزش کافی به کارکنان/ آگاه کردن کارکنان از مقررات انضباطی/ شفاف‌سازی وظایف، حیطه اختیارات، نوع تخلفات و نحوه برخورد با تخلفات   |                  |     |
|                       |                          |                       | نسل سوم   | آموزش کافی به کارکنان/ آگاه کردن کارکنان از مقررات انضباطی/ بررسی و توضیح نقاط ضعف کارکنان خاطی/ تفهیم انتظارات مدیریت به کارکنان/ شفاف‌سازی وظایف/ تشکیل جلسات توجیهی جهت اتمام حجت |                  |     |
|                       |                          | ریشه‌یابی مشکل        | نسل اول   | نسل اول  | ۱                | ۲۳  |
| نسل دوم               |                          |                       | نسل دوم   | ۲  |                  |     |
| نسل سوم               |                          |                       | نسل سوم   | ۷  |                  |     |
| نسل چهارم             |                          |                       | نسل چهارم   | ۱۳   |                  |     |
| آموزش و توجیه کارکنان |                          | نسل چهارم             | آموزش کافی به کارکنان/ آگاه کردن کارکنان از بخشنامه‌ها و قوانین و مقررات/ ارائه یک نسخه از مقررات رسمی به تمام کارکنان/ قابل فهم مقررات برای کارکنان/ تعریف کارایی برای کارکنان | ۱۷   |                  |     |



ادامه جدول شماره ۵.

| فرآوانی کد محوری | فرآوانی کد اولیه | فرآوانی هر نسل                                      | شاخص   | کد اولیه           | کد محوری                       |
|------------------|------------------|---|--|--------------------|--------------------------------|
|                  | ۱۹               | ---   | ---  | نسل اول            | عدالت سازمانی                  |
|                  |                  | ۷   | جلوگیری از سفارش و پارتی/ بعضاً خطای کارکنان، اعتراض به بی عدالتی است                  | نسل دوم            |                                |
|                  |                  | ۶   | رعایت عدالت در نحوه رفتار با کارکنان/ عدم تبعیض در اعمال تنبیه/                        | نسل سوم            |                                |
|                  |                  | ۶   | رفتار یکسان در برابر خطاهای مشابه (تنبیه عادلانه)                                      | نسل چهارم          |                                |
|                  | ۱۰               | ---   | ---  | نسل اول            | ارزیابی عملکرد مناسب           |
|                  |                  | ۳   | ارزیابی عملکرد مناسب   | نسل دوم            |                                |
|                  |                  | ۵   | ارزیابی عملکرد مناسب   | نسل سوم            |                                |
|                  |                  | ۲   | ارزیابی عملکرد مناسب   | نسل چهارم          |                                |
|                  | ۷                | ۲   | اجتناب از تنبیه  | نسل اول            | رویکرد اجتناب از تنبیه         |
|                  |                  | ۴   | اجتناب از تنبیه و بالاخص تنبیه غیرمنطقی  | نسل دوم            |                                |
|                  |                  | ۱   | اجتناب از تنبیه  | نسل سوم            |                                |
|                  |                  | ---   | ---  | نسل چهارم          |                                |
|                  | ۷                | ---   | ---  | نسل اول            | اقدامات پیش گیرنده و بازدارنده |
|                  |                  | ۴   | پیشگیری بهتر از درمان است/ تقویت معیارهای رفتاری و اخلاقی کارکنان برای پیشگیری از تخلف | نسل دوم            |                                |
|                  |                  | ۳   | تهدید به اعمال تنبیه برای پیشگیری از خطا   | نسل سوم            |                                |
|                  |                  | ---   | ---  | نسل چهارم          |                                |
| ۶                | ---              | ---   | نسل اول  | فرصت اصلاح و جبران |                                |
|                  | ۱                | اعطای فرصت جبران به فرد خاطی                        | نسل دوم  |                    |                                |
|                  | ۳                | اعطای فرصت جبران به فرد خاطی                        | نسل سوم  |                    |                                |
|                  | ۲                | اعطای فرصت جبران به فرد خاطی/ وادار به جبران اشتباه | نسل چهارم  |                    |                                |

پیش نیازهای تنبیه اثربخش

ادامه جدول شماره ۵.

| کد محوری                  | کد اولیه             | شاخص                      | فرآوانی هر نسل  | فرآوانی کد اولیه | فرآوانی کد محوری |
|---------------------------|----------------------|---------------------------|---|------------------|------------------|
| پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش  | فرصت دفاع            | نسل اول                   | ---   | ۵                |                  |
|                           |                      | نسل دوم                   | اعطای فرصت دفاع به فرد خاطی                                     |                  |                  |
|                           |                      | نسل سوم                   | اعطای فرصت دفاع به فرد خاطی                                     |                  |                  |
|                           |                      | نسل چهارم                 | اعطای فرصت دفاع به فرد خاطی                                     |                  |                  |
|                           | هشدار دادن           | نسل اول                   | ---   | ۴                |                  |
|                           |                      | نسل دوم                   | ---   |                  |                  |
|                           |                      | نسل سوم                   | ---   |                  |                  |
|                           |                      | نسل چهارم                 | هشدار دادن به فرد خاطی  |                  |                  |
|                           | کم‌کاری مدیران       | نسل اول                   | ---   | ۳                |                  |
|                           |                      | نسل دوم                   | کم‌کاری مدیران<br>(آموزش ناکافی و عملکرد و تصمیم اشتباه مدیران) |                  |                  |
|                           |                      | نسل سوم                   | کم‌کاری مدیران (سستی مدیران در انجام وظایف)                     |                  |                  |
|                           |                      | نسل چهارم                 | ---   |                  |                  |
|                           | ملزم به اصلاح اشتباه | نسل اول                   | ---   | ۳                |                  |
|                           |                      | نسل دوم                   | ---   |                  |                  |
|                           |                      | نسل سوم                   | ---   |                  |                  |
|                           |                      | نسل چهارم                 | ملزم به اصلاح اشتباه  |                  |                  |
|                           | استخدام درست         | نسل اول                   | ---   | ۲                |                  |
|                           |                      | نسل دوم                   | ---   |                  |                  |
|                           |                      | نسل سوم                   | ---   |                  |                  |
|                           |                      | نسل چهارم                 | ---   |                  |                  |
| شفافیت مسئولیت‌ها و وظایف | نسل اول              | ---                       | ۲   |                  |                  |
|                           | نسل دوم              | شفافیت مسئولیت‌ها و وظایف |   |                  |                  |
|                           | نسل سوم              | شفافیت مسئولیت‌ها و وظایف |   |                  |                  |
|                           | نسل چهارم            | ---                       |   |                  |                  |

ادامه جدول شماره ۵.

| کد محوری                  | کد اولیه                   | شاخص      | فراوانی هر نسل  | فراوانی کد اولیه | فراوانی کد محوری |
|---------------------------|----------------------------|-----------|---|------------------|------------------|
| پیش نیازهای تنبیه اثر بخش | شناخت دقیق کارکنان         | نسل اول   | ---   | ۱                |                  |
|                           |                            | نسل دوم   | ---   |                  |                  |
|                           |                            | نسل سوم   | ---   |                  |                  |
|                           |                            | نسل چهارم | شناخت دقیق روحیات و رفتار کارکنان   |                  |                  |
|                           | شایسته سالاری استقرار نظام | نسل اول   | ---   | ۱                |                  |
|                           |                            | نسل دوم   | ---   |                  |                  |
|                           |                            | نسل سوم   | ۱   |                  |                  |
|                           |                            | نسل چهارم | ---   |                  |                  |
| نظام مدون تنبیه           | قواعد تنبیه                | نسل اول   | ---   | ۴۸               | ۴۸               |
|                           |                            | نسل دوم   | ابزار تنبیهی باید مدون باشد/ نوع تنبیه مشخص باشد/ مشخص باشد که تنبیه در مورد چه کسی اجرا می شود/ تنوع تنبیه را مشخص کند/ مشخص باشد که هر سطح مدیریتی چه سطحی از تنبیه را می تواند اعمال کند/ قبل از اعمال تنبیه، به فرد فرصت دفاع داده شود/ باید مقررات طوری نوشته شود که قابل فهم کارکنان باشد/ به سرعت قابل استفاده و قابل اجرا باشد/ استفاده از ابزار تنبیه باید در راستای رشد و پیشرفت کارکنان باشد/ عدم به کار بردن غرض ورزی های شخصی در ابزار تنبیه |                  |                  |
|                           |                            | نسل سوم   | ابزار تنبیهی باید مدون باشد/ نوع تنبیه مشخص باشد/ مشخص باشد که تنبیه در مورد چه کسی اجرا می شود/ تنوع تنبیه را مشخص کند/ مشخص باشد که هر سطح مدیریتی چه سطحی از تنبیه را می تواند اعمال کند/ به سرعت قابل استفاده و قابل اجرا باشد/ قبل از اعمال تنبیه، به فرد فرصت استفاده از یک مشاور داده شود  |                  |                  |
|                           |                            | نسل چهارم | ابزار تنبیهی باید مدون باشد/ نوع تنبیه مشخص باشد/ مشخص باشد که تنبیه در مورد چه کسی اجرا می شود/ تنوع تنبیه را مشخص کند/ مشخص باشد که هر سطح مدیریتی چه سطحی از تنبیه را می تواند اعمال کند/ به سرعت قابل استفاده و قابل اجرا باشد/ استفاده از ابزار تنبیه باید در راستای رشد و پیشرفت کارکنان باشد/ عدم به کار بردن غرض ورزی های شخصی در ابزار تنبیه/ استفاده از مشاوران جهت تدوین نظام تنبیهات  |                  |                  |
|                           |                            |           |   |                  |                  |
|                           |                            |           |   |                  |                  |

ادامه جدول شماره ۵.

| کد محوری              | کد اولیه       | شاخص                  | فراوانی هر نسل  | فراوانی کد اولیه | فراوانی کد محوری |  |
|-----------------------|----------------|-----------------------|---|------------------|------------------|--|
| ۶۹                    | ۲۱             | نسل اول               | ---   | ---              |                  |  |
|                       |                | نسل دوم               | برخورد بدون غرض ورزی، بغض و کینه/ عدم توهین به شخصیت و ارزش های انسانی          | ۶                |                  |  |
|                       |                | نسل سوم               | پرهیز از برخوردهای شخصی و سلیقه ای/ اجتناب از برخورد انتقام جویانه و خصومت شخصی | ۹                |                  |  |
|                       |                | نسل چهارم             | اجتناب از برخورد انتقام جویانه و خصومت شخصی/ برخورد بدون غرض ورزی               | ۶                |                  |  |
|                       | برخورد قاطعانه | نسل اول               | ---   | ---              | ۱۹               |  |
|                       |                | نسل دوم               | برخورد قاطعانه  | ۷                |                  |  |
|                       |                | نسل سوم               | برخورد قاطعانه  | ۸                |                  |  |
|                       |                | نسل چهارم             | برخورد قاطعانه  | ۴                |                  |  |
|                       | تذکر غیررسمی   | نسل اول               | ---   | ---              | ۱۴               |  |
|                       |                | نسل دوم               | تذکر غیررسمی و خصوصی  | ۲                |                  |  |
|                       |                | نسل سوم               | تذکر غیررسمی و خصوصی  | ۱                |                  |  |
|                       |                | نسل چهارم             | تذکر غیررسمی و خصوصی  | ۱۱               |                  |  |
|                       | برخورد شفاف    | نسل اول               | ---   | ---              | ۹                |  |
|                       |                | نسل دوم               | برخورد شفاف   | ۲                |                  |  |
|                       |                | نسل سوم               | برخورد شفاف/ توضیح دلیل تنبیه   | ۵                |                  |  |
|                       |                | نسل چهارم             | برخورد شفاف   | ۲                |                  |  |
|                       | تذکر دوستانه   | نسل اول               | ---   | ---              | ۴                |  |
|                       |                | نسل دوم               | ---   | ---              |                  |  |
|                       |                | نسل سوم               | ---   | ---              |                  |  |
|                       |                | نسل چهارم             | تذکر دوستانه  | ۴                |                  |  |
| تذکر از طریق شخص ثالث | نسل اول        | ---                   | ---   | ۱                |                  |  |
|                       | نسل دوم        | ---                   | ---   |                  |                  |  |
|                       | نسل سوم        | ---                   | ---   |                  |                  |  |
|                       | نسل چهارم      | تذکر از طریق شخص ثالث | ۱   |                  |                  |  |

ویژگی های تذکر اثر بخش

ادامه جدول شماره ۵

| کد محوری                | کد اولیه                    | شاخص      | فراوانی هر نسل   | فراوانی کد اولیه | فراوانی کد محوری |
|-------------------------|-----------------------------|-----------|--|------------------|------------------|
| ویژگی های تذکر اثر بخش  | تذکر مبتنی بر حمایت         | نسل اول   | ---  | ۱                |                  |
|                         |                             | نسل دوم   | ---  |                  |                  |
|                         |                             | نسل سوم   | ---  |                  |                  |
|                         |                             | نسل چهارم | تذکر مبتنی بر حمایت  |                  |                  |
| ویژگی های تنبیه اثر بخش | تنبیه متناسب با خطا         | نسل اول   | ---  | ۳۸               | ۱۳۸              |
|                         |                             | نسل دوم   | تنبیه متناسب با خطا  |                  |                  |
|                         |                             | نسل سوم   | تنبیه متناسب با خطا  |                  |                  |
|                         |                             | نسل چهارم | تنبیه متناسب با خطا  |                  |                  |
|                         | تنبیه متناسب با شخصیت فرد   | نسل اول   | ---  | ۲۴               |                  |
|                         |                             | نسل دوم   | تنبیه متناسب با شخصیت فرد  |                  |                  |
|                         |                             | نسل سوم   | تنبیه متناسب با شخصیت فرد  |                  |                  |
|                         |                             | نسل چهارم | تنبیه متناسب با شخصیت فرد  |                  |                  |
|                         | تنبیه با رویکرد اصلاح رفتار | نسل اول   | ---  | ۱۲               |                  |
|                         |                             | نسل دوم   | ---  |                  |                  |
|                         |                             | نسل سوم   | تنبیه با رویکرد اصلاح رفتار فرد خاطی/ ارایه راهکار به تناسب خطای فرد                                 |                  |                  |
|                         |                             | نسل چهارم | تنبیه با رویکرد اصلاح رفتار فرد خاطی/ برگزاری جلسات مشاوره جهت اصلاح رفتار/ نداشتن رفتار معجزه گرانه |                  |                  |
|                         | تنبیه به موقع               | نسل اول   | ---  | ۹                |                  |
|                         |                             | نسل دوم   | ---  |                  |                  |
|                         |                             | نسل سوم   | تنبیه بلافاصله بعد از انجام خطا  |                  |                  |
|                         |                             | نسل چهارم | تنبیه بلافاصله بعد از انجام خطا  |                  |                  |

ادامه جدول شماره ۵.

| کد محوری               | کد اولیه  | شاخص                 | فرآوانی هر نسل                         | فرآوانی کد اولیه | فرآوانی کد محوری |
|------------------------|-----------|----------------------|--|------------------|------------------|
| ویژگی‌های تنبیه اثربخش | ۸         | نسل اول              | ---                                    | ---              | ---              |
|                        |           | نسل دوم              | ---                                    |                  |                  |
|                        |           | نسل سوم              | اجتناب از تحقیر و توهین به کارکنان     |                  |                  |
|                        |           | نسل چهارم            | اجتناب از بروز سرخوردگی و تخریب شخصیت  |                  |                  |
|                        | ۷         | نسل اول              | ---                                    | ---              | ---              |
|                        |           | نسل دوم              | توجیه - تذکر - تنبیه سبک - تنبیه سنگین |                  |                  |
|                        |           | نسل سوم              | تنبیه مرحله به مرحله و تصاعدی          |                  |                  |
|                        |           | نسل چهارم            | تنبیه مرحله به مرحله/ ابتدا تذکر       |                  |                  |
|                        | ۵         | نسل اول              | ---                                    | ---              | ---              |
|                        |           | نسل دوم              | ---                                    |                  |                  |
|                        |           | نسل سوم              | تنبیه متناسب با جایگاه سازمانی فرد     |                  |                  |
|                        |           | نسل چهارم            | تنبیه متناسب با جایگاه سازمانی فرد     |                  |                  |
|                        | ۴         | نسل اول              | ---                                    | ---              | ---              |
|                        |           | نسل دوم              | تنبیه جدی                              |                  |                  |
|                        |           | نسل سوم              | تنبیه جدی                              |                  |                  |
|                        |           | نسل چهارم            | تنبیه جدی                              |                  |                  |
|                        | ۴         | نسل اول              | ---                                    | ---              | ---              |
|                        |           | نسل دوم              | ---                                    |                  |                  |
|                        |           | نسل سوم              | تنبیه در چارچوب ارزش‌ها                |                  |                  |
|                        |           | نسل چهارم            | تنبیه در چارچوب ارزش‌ها                |                  |                  |
| ۴                      | نسل اول   | ---                  | ---                                    | ---              |                  |
|                        | نسل دوم   | ---                  |  |                  |                  |
|                        | نسل سوم   | ---                  |  |                  |                  |
|                        | نسل چهارم | تنبیه ضمن حفظ انگیزه |  |                  |                  |



ادامه جدول شماره ۵

| کد محوری   | کد اولیه                     | شاخص                                  | فرآوانی هر نسل   | فرآوانی کد اولیه | فرآوانی کد محوری |
|--|------------------------------|---------------------------------------|--|------------------|------------------|
| کد محوری های تنبیه اثربخش و ویژگی های تنبیه اثربخش | تنبیه منصفانه                | نسل اول                               | ---  | ۴                |                  |
|  |                              | نسل دوم                               | ---  |                  |                  |
|  |                              | نسل سوم                               | تنبیه منصفانه  |                  |                  |
|  |                              | نسل چهارم                             | برخورد منصفانه   |                  |                  |
|  | اعتدال در تنبیه              | نسل اول                               | ---  | ۳                |                  |
|  |                              | نسل دوم                               | ---  |                  |                  |
|  |                              | نسل سوم                               | رعایت اعتدال در تنبیه  |                  |                  |
|  |                              | نسل چهارم                             | رعایت اعتدال در تنبیه  |                  |                  |
|  | تنبیه با رویکرد بهبود عملکرد | نسل اول                               | ---  | ۴                |                  |
|  |                              | نسل دوم                               | ---  |                  |                  |
|  |                              | نسل سوم                               | ---  |                  |                  |
|  |                              | نسل چهارم                             | تنبیه با رویکرد بهبود عملکرد فرد خاطی  |                  |                  |
|  | تنبیه بدون اغماض             | نسل اول                               | ---  | ۴                |                  |
|  |                              | نسل دوم                               | تنبیه بدون اغماض   |                  |                  |
|  |                              | نسل سوم                               | تنبیه بدون اغماض   |                  |                  |
|  |                              | نسل چهارم                             | ---  |                  |                  |
|  | اثربخشی تنبیه                | نسل اول                               | ---  | ۲                |                  |
|  |                              | نسل دوم                               | ---  |                  |                  |
|  |                              | نسل سوم                               | ---  |                  |                  |
|  |                              | نسل چهارم                             | تنبیه نباید سبب بی انگیزگی فرد گردد/ تنبیه باید سبب جلوگیری از بروز خطا گردد |                  |                  |
| تفاوت بین خطاهای عمدی و سهوی                       | نسل اول                      | ---                                   | ۲  |                  |                  |
|  | نسل دوم                      | ---                                   |  |                  |                  |
|  | نسل سوم                      | ---                                   |  |                  |                  |
|  | نسل چهارم                    | تفاوت قائل شدن بین خطاهای عمدی و سهوی |  |                  |                  |

ادامه جدول شماره ۵.

| کد محوری | کد اولیه                      | شاخص      | فراوانی هر نسل                                       | فراوانی کد اولیه | فراوانی کد محوری |
|----------|-------------------------------|-----------|--|------------------|------------------|
|          | شدت تنبیه                     | نسل اول   | ---  | ۲                |                  |
|          |                               | نسل دوم   | اعتدال در شدت تنبیه                                  |                  |                  |
|          |                               | نسل سوم   | اعتدال در شدت تنبیه                                  |                  |                  |
|          |                               | نسل چهارم | ---  |                  |                  |
|          | سن فرد متناسب با              | نسل اول   | ---  | ۱                |                  |
|          |                               | نسل دوم   | ---  |                  |                  |
|          |                               | نسل سوم   | تنبیه متناسب با سن فرد                               |                  |                  |
|          |                               | نسل چهارم | ---  |                  |                  |
|          | تنبیه مبتنی بر پشیمانی        | نسل اول   | ---  | ۱                |                  |
|          |                               | نسل دوم   | تنبیه مبتنی بر پشیمانی                               |                  |                  |
|          |                               | نسل سوم   | ---  |                  |                  |
|          |                               | نسل چهارم | ---  |                  |                  |
|          | تنبیه موردی                   | نسل اول   | ---  | ۱                |                  |
|          |                               | نسل دوم   | ---  |                  |                  |
|          |                               | نسل سوم   | مدیران باید بعد از تنبیه موضوع را تمام شده تلقی کنند |                  |                  |
|          |                               | نسل چهارم | ---  |                  |                  |
|          | وچنان کاری فرد جریحه دار کردن | نسل اول   | ---  | ۱                |                  |
|          |                               | نسل دوم   | ---  |                  |                  |
|          |                               | نسل سوم   | جریحه دار کردن وچنان کاری فرد                        |                  |                  |
|          |                               | نسل چهارم | ---  |                  |                  |
| ۱۴۹۴     | جمع کل                        |           |  |                  |                  |

همانطور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌گردد تعداد کل کدها از ۱۵۱۷ به ۱۴۹۴ کد تقلیل یافت (۲۳ کد حذف گردید). به‌طور کلی کدهای استخراج‌شده در این مرحله در قالب ۸ کد محوری تنبیهات

غیرمالی مثبت؛ تنبیهات غیرمالی منفی؛ تنبیهات مالی مثبت؛ تنبیهات مالی منفی؛ پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش؛ نظام مدون تنبیه؛ ویژگی‌های تذکر اثربخش و همچنین ویژگی‌های تنبیه اثربخش دسته بندی گردید. به طوری که مطابق جدول شماره ۵ تنبیهات غیرمالی مثبت مشتمل بر ۲۳ کد باز و ۴ کد اولیه؛ تنبیهات غیرمالی منفی مشتمل بر ۵۶۱ کد باز و ۲۲ کد اولیه؛ تنبیهات مالی مثبت مشتمل بر ۲ کد باز و ۱ کد اولیه؛ تنبیهات مالی منفی مشتمل بر ۴۹۷ کد باز و ۲۰ کد اولیه؛ پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش مشتمل بر ۱۵۶ کد باز و ۱۵ کد اولیه؛ نظام مدون تنبیه مشتمل بر ۴۸ کد باز و ۱ کد اولیه؛ ویژگی‌های تذکر اثربخش مشتمل بر ۶۹ کد باز و ۷ کد اولیه؛ ویژگی‌های تنبیه اثربخش مشتمل بر ۱۳۸ کد باز و ۲۸ کد اولیه در نظر گرفته شدند. در یک نگاه اجمالی می‌توان اذعان داشت که در رتبه نخست، تنبیهات غیرمالی منفی؛ در رتبه دوم، تنبیهات مالی منفی برای مشارکت‌کنندگان در پژوهش جذابیت داشته است.

#### ۴-۳ - کدگذاری گزینشی داده‌های ابزارهای تنبیه در بین نسل‌های مختلف کارکنان

در مراحل قبلی تعداد ۱۴۹۴ کد نهایی و در قالب ۸ کد محوری (تنبیهات غیرمالی مثبت؛ تنبیهات غیرمالی منفی؛ تنبیهات مالی مثبت؛ تنبیهات مالی منفی؛ پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش؛ نظام مدون تنبیه؛ ویژگی‌های تذکر اثربخش و همچنین، ویژگی‌های تنبیه اثربخش) دسته‌بندی گردیدند. در این مرحله در قالب چهار گام به کدگذاری گزینشی داده‌ها می‌پردازیم.

۴-۳-۱ - کدگذاری گزینشی تنبیهات غیرمالی: نتایج تحلیل‌ها حاکی از آن است که می‌توان تنبیهات غیرمالی را در قالب دو متغیر و ابعاد و مؤلفه‌های مربوطه به شرح زیر در نظر گرفت:

۱) تنبیهات غیرمالی مثبت (۲۳ کد): تشویق افراد نمونه (۱۹ کد)؛ ارجاع به مشاور (۲ کد)؛ اعطای مرخصی اجباری (۱ کد)؛ اجبار در خواندن یک کتاب (۱ کد)؛

۲) تنبیهات غیرمالی منفی (۵۶۱ کد): تذکر شفاهی (۱۲۶ کد)؛ خاموش‌سازی (۴۳ کد)؛ نظارت و کنترل شدید (۱۶ کد)؛ وادار به عذرخواهی کردن از ارباب‌رجوع (۹ کد)؛ کاهش تشویق (۷ کد)؛ اعمال مقررات انضباطی شدید (۵ کد)؛ عدم تشویق (۴ کد)؛ تذکر کتبی (۱۰۰ کد)؛ توبیخ (۶۷ کد)؛ ارجاع به رده بالاتر (۱۳ کد)؛ معرفی به هیئت تخلفات اداری (۱۳ کد)؛ کاهش نمرات ارزیابی عملکرد (۹ کد)؛ اخذ تعهدنامه (۴ کد)؛ جابجایی محل کار (۴۷ کد)؛ افزایش حجم کاری (۱۷ کد)؛ محول کردن امور غیرجذاب (۷ کد)؛ عدم تفویض اختیار (۳ کد)؛ کاهش فضای کاری (۱ کد)؛ عدم موافقت با مرخصی استحقاقی (۳۹ کد)؛ عدم موافقت با مرخصی تشویقی (۲ کد)؛ تفاوت در استفاده از مرخصی (۱ کد)؛ افزایش ساعت کار (۲۸ کد).

همان‌طور که در فهرست بالا مشاهده می‌شود، در بین متغیرهای تنبیهات غیرمالی، موارد زیر به ترتیب دارای اهمیت بودند: (۱) تنبیهات غیرمالی منفی؛ (۲) تنبیهات غیرمالی مثبت. از سویی در بین مؤلفه‌های تنبیهات غیرمالی منفی نیز، موارد مندرج در جدول شماره ۶ به ترتیب دارای اهمیت بودند.

جدول شماره ۶. ترتیب اهمیت مؤلفه‌های تنبیهات غیرمالی.

| ردیف | مؤلفه                        | تعداد کد | ردیف | مؤلفه                               | تعداد کد |
|------|------------------------------|----------|------|-------------------------------------|----------|
| ۱    | تذکر شفاهی                   | ۱۲۶      | ۱۴   | وادر به عذرخواهی کردن از ارباب رجوع | ۹        |
| ۲    | تذکر کتبی                    | ۱۰۰      | ۱۵   | کاهش تشویق                          | ۷        |
| ۳    | توبیخ                        | ۶۷       | ۱۶   | محول نمودن امور غیرجذاب             | ۷        |
| ۴    | جابجایی محل کار              | ۴۷       | ۱۷   | اعمال مقررات انضباطی شدید           | ۵        |
| ۵    | خاموش‌سازی                   | ۴۳       | ۱۸   | اخذ تعهدنامه                        | ۴        |
| ۶    | عدم موافقت با مرخصی استحقاقی | ۳۹       | ۱۹   | عدم تشویق                           | ۴        |
| ۷    | افزایش ساعت کار              | ۲۸       | ۲۰   | عدم تفویض اختیار                    | ۳        |
| ۸    | تشویق افراد نمونه            | ۱۹       | ۲۱   | ارجاع به مشاور                      | ۲        |
| ۹    | افزایش حجم کاری              | ۱۷       | ۲۲   | عدم موافقت با مرخصی تشویقی          | ۲        |
| ۱۰   | نظارت و کنترل شدید           | ۱۶       | ۲۳   | اجبار در خواندن یک کتاب             | ۱        |
| ۱۱   | ارجاع به رده بالاتر          | ۱۳       | ۲۴   | اعطای مرخصی اجباری                  | ۱        |
| ۱۲   | معرفی به هیئت تخلفات اداری   | ۱۳       | ۲۵   | تفاوت در استفاده از مرخصی           | ۱        |
| ۱۳   | کاهش نمرات ارزیابی عملکرد    | ۹        | ۲۶   | کاهش فضای کاری                      | ۱        |

در جدول شماره ۷ نیز انواع تنبیهات غیرمالی به تفکیک نسلی آرایه شده است.

جدول شماره ۷. ترتیب‌بندی انواع تنبیهات غیرمالی به تفکیک نسلی

| تنبیهات غیرمالی نسل اول      | تنبیهات غیرمالی نسل دوم              | تنبیهات غیرمالی نسل سوم              | تنبیهات غیرمالی نسل چهارم            |
|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| تذکر شفاهی                   | تذکر شفاهی                           | تذکر شفاهی                           | تذکر شفاهی                           |
| تذکر کتبی                    | تذکر کتبی                            | تذکر کتبی                            | تذکر کتبی                            |
|                              | توبیخ                                | توبیخ                                | توبیخ                                |
| جابجایی محل کار              | جابجایی محل کار                      | جابجایی محل کار                      | جابجایی محل کار                      |
|                              | خاموش‌سازی                           | خاموش‌سازی                           | خاموش‌سازی                           |
| عدم موافقت با مرخصی استحقاقی | عدم موافقت با مرخصی استحقاقی         | عدم موافقت با مرخصی استحقاقی         | عدم موافقت با مرخصی استحقاقی         |
|                              | افزایش ساعت کار                      | افزایش ساعت کار                      | افزایش ساعت کار                      |
|                              | تشویق افراد نمونه                    | تشویق افراد نمونه                    | تشویق افراد نمونه                    |
|                              | افزایش حجم کاری                      | افزایش حجم کاری                      | افزایش حجم کاری                      |
|                              | نظارت و کنترل شدید                   | نظارت و کنترل شدید                   | نظارت و کنترل شدید                   |
|                              | ارجاع به رده بالاتر                  | ارجاع به رده بالاتر                  | ارجاع به رده بالاتر                  |
|                              | معرفی به هیئت تخلفات اداری           | معرفی به هیئت تخلفات اداری           | معرفی به هیئت تخلفات اداری           |
| کاهش نمرات ارزیابی عملکرد    | کاهش نمرات ارزیابی عملکرد            | کاهش نمرات ارزیابی عملکرد            | کاهش نمرات ارزیابی عملکرد            |
|                              | وادار به عذرخواهی کردن از ارباب‌رجوع | وادار به عذرخواهی کردن از ارباب‌رجوع | وادار به عذرخواهی کردن از ارباب‌رجوع |
|                              | کاهش تشویق                           | کاهش تشویق                           | کاهش تشویق                           |
|                              | محول نمودن امور غیرجذاب              | محول نمودن امور غیرجذاب              | محول نمودن امور غیرجذاب              |
|                              | اعمال مقررات انضباطی شدید            | اعمال مقررات انضباطی شدید            | اعمال مقررات انضباطی شدید            |
|                              | أخذ تعهدنامه                         | أخذ تعهدنامه                         | أخذ تعهدنامه                         |
|                              | عدم تشویق                            | عدم تشویق                            | عدم تشویق                            |
|                              | عدم تفویض اختیار                     | عدم تفویض اختیار                     | عدم تفویض اختیار                     |

ادامه جدول شماره ۷.

| تنبیهات غیرمالی نسل اول | تنبیهات غیرمالی نسل دوم    | تنبیهات غیرمالی نسل سوم   | تنبیهات غیرمالی نسل چهارم |
|-------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| ارجاع به مشاور          |                            | ارجاع به مشاور            |                           |
|                         | عدم موافقت با مرخصی تشویقی |                           |                           |
|                         | اجبار در خواندن یک کتاب    |                           |                           |
|                         |                            | اعطای مرخصی اجباری        |                           |
|                         |                            | تفاوت در استفاده از مرخصی |                           |
|                         |                            | کاهش فضای کاری            |                           |

۴-۳-۲ - کدگذاری گزینشی تنبیهات مالی: نتایج تحلیل‌ها حاکی از آن است که می‌توان تنبیهات مالی را در قالب دو متغیر و ابعاد و مؤلفه‌های مربوطه به شرح زیر در نظر گرفت:

۱) تنبیهات مالی مثبت (۲۳ کد): ارتقاء افراد نمونه (۲ کد)؛

۲) تنبیهات مالی منفی (۴۹۷ کد): کاهش مزایای شغلی (۱۶۳ کد)؛ کاهش مبلغ اضافه کار (۸۹ کد)؛ کاهش تسهیلات (۸ کد)؛ حذف امتیازات سازمانی (۵ کد)؛ تفاوت در استفاده از مزایا (۴ کد)؛ عدم موافقت با مأموریت‌ها (۲ کد)؛ تأخیر در پرداخت مزایا (۱ کد)؛ تنزل (۵۵ کد)؛ عدم ارتقاء شغلی (۲۷ کد)؛ تعلیق و انفصال (۱۳ کد)؛ اخراج (۱۱ کد)؛ تأخیر در ترفیع (۴ کد)؛ کاهش رتبه (۱ کد)؛ کاهش پرداخت‌های مالی (۵۰ کد)؛ کسر از حقوق (۳۷ کد)؛ تأخیر در افزایش حقوق (۵ کد)؛ کاهش حقوق (۳ کد)؛ کاهش پاداش‌های شغلی (۱۴ کد)؛ تفاوت در پاداش‌های مالی (۳ کد)؛ تفاوت در استفاده از پاداش‌ها (۲ کد).

همان‌طور که در فهرست فوق مشاهده می‌شود، در بین متغیرهای تنبیهات مالی منفی، موارد زیر به ترتیب دارای اهمیت بودند: (۱) مزایا؛ (۲) جایگاه؛ (۳) حقوق؛ (۴) پاداش. از سویی در بین مؤلفه‌های تنبیهات مالی منفی نیز موارد مندرج در جدول شماره ۸ به ترتیب دارای اهمیت بودند.

جدول شماره ۸. ترتیب اهمیت مؤلفه‌های تنبیهات مالی منفی

| ردیف | مؤلفه                | تعداد کد | ردیف | مؤلفه                        | تعداد کد |
|------|----------------------|----------|------|------------------------------|----------|
| ۱    | کاهش مزایای شغلی     | ۱۶۳      | ۱۲   | تأخیر در افزایش حقوق         | ۵        |
| ۲    | کاهش مبلغ اضافه‌کار  | ۸۹       | ۱۳   | تفاوت در استفاده از مزایا    | ۴        |
| ۳    | تنزل                 | ۵۵       | ۱۴   | تأخیر در ترفیع               | ۴        |
| ۴    | کاهش پرداخت‌های مالی | ۵۰       | ۱۵   | کاهش حقوق                    | ۳        |
| ۵    | کسر از حقوق          | ۳۷       | ۱۶   | تفاوت در پاداش‌های مالی      | ۳        |
| ۶    | عدم ارتقاء شغلی      | ۲۷       | ۱۷   | ارتقاء افراد نمونه           | ۲        |
| ۷    | کاهش پاداش‌های شغلی  | ۱۴       | ۱۸   | عدم موافقت با مأموریت‌ها     | ۲        |
| ۸    | تعلیق و انفصال       | ۱۳       | ۱۹   | تفاوت در استفاده از پاداش‌ها | ۲        |
| ۹    | اخراج                | ۱۱       | ۲۰   | کاهش رتبه                    | ۱        |
| ۱۰   | کاهش تسهیلات         | ۸        | ۲۱   | تأخیر در پرداخت مزایا        | ۱        |
| ۱۱   | حذف امتیازات سازمانی | ۵        |      |                              |          |

در جدول شماره ۹ نیز انواع تنبیهات مالی منفی به تفکیک نسلی ارائه شده است.

جدول شماره ۹. ترتیب‌بندی انواع تنبیهات مالی منفی به تفکیک نسلی

| تنبیهات مالی منفی<br>نسل اول | تنبیهات مالی منفی<br>نسل دوم | تنبیهات مالی منفی<br>نسل سوم | تنبیهات مالی منفی<br>نسل چهارم |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| کاهش مزایای شغلی             | کاهش مزایای شغلی             | کاهش مزایای شغلی             | کاهش مزایای شغلی               |
| کاهش مبلغ اضافه‌کار          | کاهش مبلغ اضافه‌کار          | کاهش مبلغ اضافه‌کار          | کاهش مبلغ اضافه‌کار            |
| تنزل                         | تنزل                         | تنزل                         | تنزل                           |
|                              | کاهش پرداخت‌های مالی         | کاهش پرداخت‌های مالی         | کاهش پرداخت‌های مالی           |
|                              | کسر از حقوق                  | کسر از حقوق                  | کسر از حقوق                    |
| عدم ارتقاء شغلی              | عدم ارتقاء شغلی              | عدم ارتقاء شغلی              | عدم ارتقاء شغلی                |
| کاهش پاداش‌های شغلی          | کاهش پاداش‌های شغلی          | کاهش پاداش‌های شغلی          | کاهش پاداش‌های شغلی            |
| تعلیق و انفصال               | تعلیق و انفصال               | تعلیق و انفصال               | تعلیق و انفصال                 |
|                              | اخراج                        | اخراج                        | اخراج                          |

ادامهٔ جدول شماره ۹

| تنبیهات مالی منفی<br>نسل اول | تنبیهات مالی منفی<br>نسل دوم | تنبیهات مالی منفی<br>نسل سوم | تنبیهات مالی منفی<br>نسل چهارم |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
|                              | کاهش تسهیلات                 |                              | کاهش تسهیلات                   |
|                              | حذف امتیازات سازمانی         | حذف امتیازات سازمانی         | حذف امتیازات سازمانی           |
|                              | تأخیر در افزایش حقوق         | تأخیر در افزایش حقوق         | تأخیر در افزایش حقوق           |
|                              |                              | تفاوت در استفاده از مزایا    |                                |
|                              |                              |                              | تأخیر در ترفیع                 |
|                              |                              | کاهش حقوق                    | کاهش حقوق                      |
|                              |                              | تفاوت در پاداش‌های مالی      |                                |
|                              |                              | ارتقاء افراد نمونه           | ارتقاء افراد نمونه             |
|                              |                              | عدم موافقت با مأموریت‌ها     |                                |
|                              |                              | تفاوت در استفاده از پاداش‌ها | تفاوت در استفاده از پاداش‌ها   |
|                              | کاهش رتبه                    |                              |                                |
|                              |                              |                              | تأخیر در پرداخت مزایا          |

۴-۳-۳- کدگذاری گزینشی پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش: نتایج تحلیل‌ها حاکی از آن است که می‌توان پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش را در قالب دو متغیر و ابعاد و مؤلفه‌های مربوطه به شرح زیر در نظر گرفت:

۱) رویه‌های مدیریت منابع انسانی (۹۷ کد): آموزش و توجیه کارکنان (۶۲ کد)؛ عدالت سازمانی (۱۹ کد)؛ ارزیابی عملکرد مناسب (۱۰ کد)؛ استخدام درست (۳ کد)؛ شفافیت مسئولیت‌ها و وظایف (۲ کد)؛ استقرار نظام شایسته‌سالاری (۱ کد)؛

۲) رویه‌های مدیریتی (۵۹ کد): ریشه‌یابی مشکل (۲۳ کد)؛ شناخت دقیق کارکنان (۲۳ کد)؛ رویکرد اجتناب از تنبیه (۷ کد)؛ اقدامات پیش‌گیرنده و بازدارنده (۷ کد)؛ فرصت اصلاح و جبران (۶ کد)؛ فرصت دفاع (۵ کد)؛ هشدار دادن (۴ کد)؛ کم‌کاری مدیران (۳ کد)؛ ملزم به اصلاح اشتباه (۱ کد)؛ همان‌طور که در فهرست فوق مشاهده می‌شود، در بین متغیرهای پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش، موارد زیر به ترتیب دارای اهمیت بودند: ۱) رویه‌های مدیریت منابع انسانی؛ ۲) رویه‌های مدیریتی.



جدول شماره ۱۰. ترتیب اهمیت مؤلفه‌های پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش

| ردیف | مؤلفه                          | تعداد کد | ردیف | مؤلفه                      | تعداد کد |
|------|--------------------------------|----------|------|----------------------------|----------|
| ۱    | آموزش و توجیه کارکنان          | ۶۲       | ۹    | فرصت دفاع                  | ۵        |
| ۲    | ریشه‌یابی مشکل                 | ۲۳       | ۱۰   | هشدار دادن                 | ۴        |
| ۳    | شناخت دقیق کارکنان             | ۲۳       | ۱۱   | استخدام درست               | ۳        |
| ۴    | عدالت سازمانی                  | ۱۹       | ۱۲   | کم‌کاری مدیران             | ۳        |
| ۵    | ارزیابی عملکرد مناسب           | ۱۰       | ۱۳   | شفافیت مسئولیت‌ها و وظایف  | ۲        |
| ۶    | اقدامات پیش‌گیرنده و بازدارنده | ۷        | ۱۴   | استقرار نظام شایسته‌سالاری | ۱        |
| ۷    | رویکرد اجتناب از تنبیه         | ۷        | ۱۵   | ملزم به اصلاح اشتباه       | ۱        |
| ۸    | فرصت اصلاح و جبران             | ۶        |      |                            |          |

در جدول شماره ۱۱ نیز انواع پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش به تفکیک نسلی ارائه شده است.

جدول شماره ۱۱. ترتیب‌بندی انواع پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش به تفکیک نسلی

| پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش<br>نسل اول | پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش<br>نسل دوم | پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش<br>نسل سوم | پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش<br>نسل چهارم |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| ریشه‌یابی مشکل                      | ریشه‌یابی مشکل                      | ریشه‌یابی مشکل                      | ریشه‌یابی مشکل                        |
| رویکرد اجتناب از تنبیه              | رویکرد اجتناب از تنبیه              | رویکرد اجتناب از تنبیه              |                                       |
|                                     | اقدامات پیش‌گیرنده و بازدارنده      | اقدامات پیش‌گیرنده و بازدارنده      |                                       |
| فرصت اصلاح و جبران                  | فرصت اصلاح و جبران                  | فرصت اصلاح و جبران                  | فرصت اصلاح و جبران                    |
|                                     | فرصت دفاع                           | فرصت دفاع                           | فرصت دفاع                             |
|                                     |                                     |                                     | هشدار دادن                            |
|                                     | کم‌کاری مدیران                      | کم‌کاری مدیران                      |                                       |
|                                     |                                     |                                     | ملزم به اصلاح اشتباه                  |
|                                     |                                     |                                     | شناخت دقیق کارکنان                    |
|                                     | آموزش و توجیه کارکنان               | آموزش و توجیه کارکنان               | آموزش و توجیه کارکنان                 |
|                                     | عدالت سازمانی                       | عدالت سازمانی                       | عدالت سازمانی                         |
|                                     | ارزیابی عملکرد مناسب                | ارزیابی عملکرد مناسب                | ارزیابی عملکرد مناسب                  |

| پیش نیازهای تنبیه اثربخش<br>نسل اول | پیش نیازهای تنبیه اثربخش<br>نسل دوم | پیش نیازهای تنبیه اثربخش<br>نسل سوم | پیش نیازهای تنبیه اثربخش<br>نسل چهارم |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
|                                     | استخدام درست                        |                                     |                                       |
|                                     | شفافیت مسئولیت‌ها و<br>وظایف        | شفافیت مسئولیت‌ها و<br>وظایف        |                                       |
|                                     |                                     | استقرار نظام<br>شایسته‌سالاری       |                                       |

۴-۳-۴ - کدگذاری گزینشی نظام مدون تنبیه: نتایج تحلیل‌ها حاکی از آن است که می‌توان نظام مدون تنبیه را در قالب سه متغیر و ابعاد و مولفه‌های مربوطه به شرح زیر در نظر گرفت:

۱) ویژگی‌های تنبیه اثربخش (۱۳۸ کد): تنبیه متناسب با خطا (۳۸ کد)؛ تنبیه متناسب با شخصیت فرد (۲۴ کد)؛ تنبیه متناسب با جایگاه سازمانی فرد (۵ کد)؛ تنبیه متناسب با سن فرد (۱ کد)؛ تنبیه به موقع (۹ کد)؛ سلسله‌مراتب تنبیه (۷ کد)؛ تنبیه جدی (۴ کد)؛ تنبیه منصفانه (۴ کد)؛ تنبیه بدون اغماض (۳ کد)؛ اعتدال در تنبیه (۳ کد)؛ اثربخشی تنبیه (۲ کد)؛ تفاوت بین خطاهای عمدی و سهوی (۲ کد)؛ شدت تنبیه (۲ کد)؛ تنبیه موردی (۱ کد)؛ تنبیه با رویکرد اصلاح رفتار (۱۲ کد)؛ تنبیه بدون تخریب شخصیت (۸ کد)؛ تنبیه در چارچوب ارزش‌ها (۴ کد)؛ تنبیه ضمن حفظ انگیزه (۴ کد)؛ تنبیه با رویکرد بهبود عملکرد (۳ کد)؛ تنبیه مبتنی بر پشیمانی (۲ کد)؛

۲) ویژگی‌های تذکر اثربخش (۶۹ کد): برخورد بدون غرض‌ورزی (۲۱ کد)؛ برخورد قاطعانه (۱۹ کد)؛ برخورد شفاف (۹ کد)؛ تذکر غیررسمی (۱۴ کد)؛ تذکر دوستانه (۴ کد)؛ تذکر از طریق شخص ثالث (۱ کد)؛ تذکر مبتنی بر حمایت (۱ کد)؛

۳) نظام تنبیه (۴۸ کد): قواعد تنبیه (۴۸ کد). همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، در بین متغیرهای نظام مدون تنبیه موارد زیر به ترتیب دارای اهمیت بودند: ۱) ویژگی‌های تنبیه اثربخش؛ ۲) ویژگی‌های تذکر اثربخش؛ ۳) نظام تنبیه.

جدول شماره ۱۲. ترتیب اهمیت مؤلفه‌های نظام مدون تنبیه

| ردیف | مؤلفه                              | تعداد کد | ردیف | مؤلفه                        | تعداد کد |
|------|------------------------------------|----------|------|------------------------------|----------|
| ۱    | قواعد تنبیه                        | ۴۸       | ۱۵   | تنبیه در چارچوب ارزش‌ها      | ۴        |
| ۲    | تنبیه متناسب با خطا                | ۳۸       | ۱۶   | تنبیه ضمن حفظ انگیزه         | ۴        |
| ۳    | تنبیه متناسب با شخصیت فرد          | ۲۴       | ۱۷   | تذکر دوستانه                 | ۴        |
| ۴    | برخورد بدون غرض‌ورزی               | ۲۱       | ۱۸   | تنبیه بدون اغماض             | ۳        |
| ۵    | برخورد قاطعانه                     | ۱۹       | ۱۹   | اعتدال در تنبیه              | ۳        |
| ۶    | تذکر غیررسمی                       | ۱۴       | ۲۰   | تنبیه با رویکرد بهبود عملکرد | ۳        |
| ۷    | تنبیه با رویکرد اصلاح رفتار        | ۱۲       | ۲۱   | اثربخشی تنبیه                | ۲        |
| ۸    | تنبیه به موقع                      | ۹        | ۲۲   | تفاوت بین خطاهای عمدی و سهوی | ۲        |
| ۹    | برخورد شفاف                        | ۹        | ۲۳   | تنبیه مبتنی بر پشیمانی       | ۲        |
| ۱۰   | تنبیه بدون تخریب شخصیت             | ۸        | ۲۴   | تنبیه متناسب با سن فرد       | ۱        |
| ۱۱   | سلسله‌مراتب تنبیه                  | ۷        | ۲۵   | شدت تنبیه                    | ۱        |
| ۱۲   | تنبیه متناسب با جایگاه سازمانی فرد | ۵        | ۲۶   | تنبیه موردی                  | ۱        |
| ۱۳   | تنبیه جدی                          | ۴        | ۲۷   | تذکر از طریق شخص ثالث        | ۱        |
| ۱۴   | تنبیه منصفانه                      | ۴        | ۲۸   | تذکر مبتنی بر حمایت          | ۱        |

در جدول شماره ۱۳ نیز انواع نظام مدون تنبیه به تفکیک نسلی ارائه شده است.

جدول شماره ۱۳. ترتیب اهمیت مؤلفه‌های نظام مدون تنبیه نتیجه‌گیری

| نظام مدون تنبیه نسل اول   | نظام مدون تنبیه نسل دوم   | نظام مدون تنبیه نسل سوم   | نظام مدون تنبیه نسل چهارم |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| قواعد تنبیه               | قواعد تنبیه               | قواعد تنبیه               | قواعد تنبیه               |
| تنبیه متناسب با خطا       | تنبیه متناسب با خطا       | تنبیه متناسب با خطا       | تنبیه متناسب با خطا       |
| تنبیه متناسب با شخصیت فرد | تنبیه متناسب با شخصیت فرد | تنبیه متناسب با شخصیت فرد | تنبیه متناسب با شخصیت فرد |
| برخورد بدون غرض‌ورزی      | برخورد بدون غرض‌ورزی      | برخورد بدون غرض‌ورزی      | برخورد بدون غرض‌ورزی      |
| برخورد قاطعانه            | برخورد قاطعانه            | برخورد قاطعانه            | برخورد قاطعانه            |

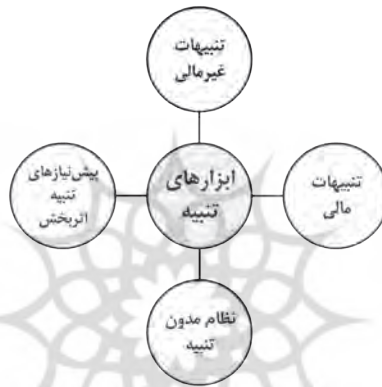
ادامه جدول شماره ۱۳.

| نظام مدون تنبیه نسل اول | نظام مدون تنبیه نسل دوم        | نظام مدون تنبیه نسل سوم        | نظام مدون تنبیه نسل چهارم      |
|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                         | تذکر غیررسمی                   | تذکر غیررسمی                   | تذکر غیررسمی                   |
|                         | تنبیه با رویکرد اصلاح رفتار    | تنبیه با رویکرد اصلاح رفتار    | تنبیه با رویکرد اصلاح رفتار    |
|                         | تنبیه به موقع                  | تنبیه به موقع                  | تنبیه به موقع                  |
|                         | برخورد شفاف                    | برخورد شفاف                    | برخورد شفاف                    |
|                         | تنبیه بدون تخریب شخصیت         | تنبیه بدون تخریب شخصیت         | تنبیه بدون تخریب شخصیت         |
|                         | سلسله مراتب تنبیه              | سلسله مراتب تنبیه              | سلسله مراتب تنبیه              |
|                         | تنبیه متناسب با جایگاه سازمانی | تنبیه متناسب با جایگاه سازمانی | تنبیه متناسب با جایگاه سازمانی |
|                         | تنبیه جدی                      | تنبیه جدی                      | تنبیه جدی                      |
|                         | تنبیه منصفانه                  | تنبیه منصفانه                  | تنبیه منصفانه                  |
|                         | تنبیه در چارچوب ارزشها         | تنبیه در چارچوب ارزشها         | تنبیه در چارچوب ارزشها         |
|                         | تنبیه ضمن حفظ انگیزه           | تنبیه ضمن حفظ انگیزه           | تنبیه ضمن حفظ انگیزه           |
|                         | تذکر دوستانه                   | تذکر دوستانه                   | تذکر دوستانه                   |
|                         | تنبیه بدون اغماض               | تنبیه بدون اغماض               | تنبیه بدون اغماض               |
|                         | اعتدال در تنبیه                | اعتدال در تنبیه                | اعتدال در تنبیه                |
|                         | تنبیه با رویکرد بهبود عملکرد   | تنبیه با رویکرد بهبود عملکرد   | تنبیه با رویکرد بهبود عملکرد   |
|                         | اثربخشی تنبیه                  | اثربخشی تنبیه                  | اثربخشی تنبیه                  |
|                         | تفاوت بین خطاهای عمدی و سهوی   | تفاوت بین خطاهای عمدی و سهوی   | تفاوت بین خطاهای عمدی و سهوی   |
|                         | تنبیه مبتنی بر پشیمانی         | تنبیه مبتنی بر پشیمانی         | تنبیه مبتنی بر پشیمانی         |
|                         | شدت تنبیه                      | شدت تنبیه                      | شدت تنبیه                      |
|                         | تنبیه متناسب با سن فرد         | تنبیه متناسب با سن فرد         | تنبیه متناسب با سن فرد         |
|                         | شدت تنبیه                      | شدت تنبیه                      | شدت تنبیه                      |
|                         | تنبیه موردی                    | تنبیه موردی                    | تنبیه موردی                    |
|                         | تذکر از طریق شخص ثالث          | تذکر از طریق شخص ثالث          | تذکر از طریق شخص ثالث          |
|                         | تذکر مبتنی بر حمایت            | تذکر مبتنی بر حمایت            | تذکر مبتنی بر حمایت            |

## نتیجه‌گیری

بررسی ادبیات پژوهش در منابع داخلی و خارجی نشان‌دهنده این است که تاکنون در هیچ مطالعه‌ای به شناسایی ابزارهای تنبیه کارکنان با رویکرد مدیریت بین‌نسلی پرداخته نشده است؛ لذا در این بخش نمی‌توان دقیقاً نتایج پژوهش را با مطالعات پیشین مقایسه نمود. به استناد تحلیل داده‌ها، در خصوص ابزارهای تنبیه می‌توان ۴ ابزار را در نظر گرفت که عبارتند از (۱) تنبیهات غیرمالی؛ (۲) تنبیهات مالی؛ (۳) پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش؛ (۴) نظام مدون تنبیه.

تصویر شماره ۲. ابزارهای تنبیه در سازمان



(۱) در ابزار تنبیهات غیرمالی می‌توان به ترتیب بر متغیرهایی نظیر تنبیهات غیرمالی منفی و تنبیهات غیرمالی مثبت تأکید نمود. ضمناً مؤلفه‌های ابزار تنبیهات غیرمالی به تفکیک نسلی به صورت زیر است:

• **نسل اول:** تذکر شفاهی؛ تذکر کتبی؛ جابجایی محل کار؛ عدم موافقت با مرخصی استحقاقی؛ ارجاع به رده بالاتر؛ معرفی به هیئت تخلفات اداری؛ کاهش نمرات ارزیابی عملکرد؛ ارجاع به مشاور.

• **نسل دوم:** تذکر شفاهی؛ تذکر کتبی؛ توبیخ؛ جابجایی محل کار؛ خاموش‌سازی؛ عدم موافقت با مرخصی استحقاقی؛ افزایش ساعت کار؛ تشویق افراد نمونه؛ افزایش حجم کاری؛ نظارت و کنترل شدید؛ ارجاع به رده بالاتر؛ معرفی به هیئت تخلفات اداری؛ وادار به عذرخواهی کردن از ارباب رجوع؛ کاهش تشویق؛ محول نمودن امور غیر جذاب؛ اعمال مقررات انضباطی شدید؛ عدم تفویض اختیار؛ عدم موافقت با مرخصی تشویقی؛ اجبار در خواندن یک کتاب.

• **نسل سوم:** تذکر شفاهی؛ تذکر کتبی؛ توبیخ؛ جابجایی محل کار؛ خاموش‌سازی؛ عدم موافقت با مرخصی استحقاقی؛ افزایش ساعت کار؛ تشویق افراد نمونه؛ افزایش حجم کاری؛ نظارت و کنترل شدید؛ ارجاع به رده بالاتر؛ معرفی به هیئت تخلفات اداری؛ کاهش نمرات ارزیابی عملکرد؛ وادار به

عذرخواهی کردن از ارباب رجوع؛ کاهش تشویق؛ محول نمودن امور غیر جذاب؛ اعمال مقررات انضباطی شدید؛ اخذ تعهدنامه؛ عدم تشویق؛ ارجاع به مشاور؛ تفاوت در استفاده از مرخصی؛ کاهش فضای کاری.

● **نسل چهارم:** تذکر شفاهی؛ تذکر کتبی؛ توبیخ؛ جابجایی محل کار؛ خاموش سازی؛ عدم موافقت با مرخصی استحقاقی؛ افزایش ساعت کار؛ تشویق افراد نمونه؛ افزایش حجم کاری؛ نظارت و کنترل شدید؛ ارجاع به رده بالاتر؛ کاهش نمرات ارزیابی عملکرد؛ وادار به عذرخواهی کردن از ارباب رجوع؛ محول نمودن امور غیر جذاب؛ اعمال مقررات انضباطی شدید؛ اخذ تعهدنامه؛ عدم تشویق؛ عدم تفویض اختیار؛ اعطای مرخصی اجباری.

۲) در ابزار تنبیهات مالی می توان به ترتیب بر متغیرهایی نظیر تنبیهات مالی منفی و تنبیهات مالی مثبت (ارتقاء افراد نمونه) تأکید نمود. ضمناً مؤلفه های ابزار تنبیهات مالی منفی به تفکیک نسلی به صورت زیر است:

● **نسل اول:** کاهش مزایای شغلی؛ کاهش مبلغ اضافه کار؛ تنزل؛ عدم ارتقاء شغلی؛ کاهش پاداش های شغلی؛ تعلیق و انفصال.

● **نسل دوم:** کاهش مزایای شغلی؛ کاهش مبلغ اضافه کار؛ تنزل؛ کاهش پرداخت های مالی؛ کسر از حقوق؛ عدم ارتقاء شغلی؛ کاهش پاداش های شغلی؛ تعلیق و انفصال؛ اخراج؛ کاهش تسهیلات؛ حذف امتیازات سازمانی؛ تأخیر در افزایش حقوق؛ کاهش رتبه.

● **نسل سوم:** کاهش مزایای شغلی؛ کاهش مبلغ اضافه کار؛ تنزل؛ کاهش پرداخت های مالی؛ کسر از حقوق؛ عدم ارتقاء شغلی؛ کاهش پاداش های شغلی؛ تعلیق و انفصال؛ اخراج؛ حذف امتیازات سازمانی؛ تأخیر در افزایش حقوق؛ تفاوت در استفاده از مزایا؛ کاهش حقوق؛ تفاوت در پاداش های مالی؛ ارتقاء افراد نمونه؛ عدم موافقت با مأموریت ها؛ تفاوت در استفاده از پاداش ها.

● **نسل چهارم:** کاهش مزایای شغلی؛ کاهش مبلغ اضافه کار؛ تنزل؛ کاهش پرداخت های مالی؛ کسر از حقوق؛ عدم ارتقاء شغلی؛ کاهش پاداش های شغلی؛ تعلیق و انفصال؛ اخراج؛ کاهش تسهیلات؛ حذف امتیازات سازمانی؛ تأخیر در افزایش حقوق؛ تأخیر در ترفیع؛ کاهش حقوق؛ ارتقاء افراد نمونه؛ تفاوت در استفاده از پاداش ها؛ تأخیر در پرداخت مزایا.

۳) در ابزار پیش نیازهای تنبیه اثربخش می توان به ترتیب بر متغیرهایی نظیر رویه های مدیریت منابع انسانی و رویه های مدیریتی تأکید نمود. ضمناً مؤلفه های ابزار پیش نیازهای تنبیه اثربخش به تفکیک نسلی به صورت زیر است:

● **نسل اول:** ریشه یابی مشکل؛ رویکرد اجتناب از تنبیه.

● **نسل دوم:** ریشه‌یابی مشکل؛ رویکرد اجتناب از تنبیه؛ اقدامات پیش‌گیرنده و بازدارنده؛ فرصت اصلاح و جبران؛ فرصت دفاع؛ کمکاری مدیران؛ آموزش و توجیه کارکنان؛ عدالت سازمانی؛ ارزیابی عملکرد مناسب؛ استخدام درست؛ شفافیت مسئولیت‌ها و وظایف.

● **نسل سوم:** ریشه‌یابی مشکل؛ رویکرد اجتناب از تنبیه؛ اقدامات پیش‌گیرنده و بازدارنده؛ فرصت اصلاح و جبران؛ فرصت دفاع؛ کمکاری مدیران؛ آموزش و توجیه کارکنان؛ عدالت سازمانی؛ ارزیابی عملکرد مناسب؛ شفافیت مسئولیت‌ها و وظایف؛ استقرار نظام شایسته‌سالاری.

● **نسل چهارم:** ریشه‌یابی مشکل؛ فرصت اصلاح و جبران؛ فرصت دفاع؛ هشدار دادن؛ ملزم به اصلاح اشتباه؛ شناخت دقیق کارکنان؛ آموزش و توجیه کارکنان؛ عدالت سازمانی؛ ارزیابی عملکرد مناسب.

۴) در ابزار نظام مدون تنبیه می‌توان به ترتیب بر متغیرهایی نظیر ویژگی‌های تنبیه اثربخش؛ ویژگی‌های تذکر اثربخش؛ نظام تنبیه تأکید کرد. ضمناً مؤلفه‌های ابزار نظام مدون تنبیه به تفکیک نسلی به‌صورت زیر است:

#### ● نسل اول: ---

● **نسل دوم:** قواعد تنبیه؛ تنبیه متناسب با خطا؛ تنبیه متناسب با شخصیت فرد؛ برخورد بدون غرض‌ورزی؛ برخورد قاطعانه؛ تذکر غیررسمی؛ برخورد شفاف؛ سلسله‌مراتب تنبیه؛ تنبیه جدی؛ تنبیه بدون اغماض؛ تنبیه مبتنی بر پشیمانی؛ شدت تنبیه.

● **نسل سوم:** قواعد تنبیه؛ تنبیه متناسب با خطا؛ تنبیه متناسب با شخصیت فرد؛ برخورد بدون غرض‌ورزی؛ برخورد قاطعانه؛ تذکر غیررسمی؛ تنبیه با رویکرد اصلاح رفتار؛ تنبیه به‌موقع؛ برخورد شفاف؛ تنبیه بدون تخریب شخصیت؛ سلسله‌مراتب تنبیه؛ تنبیه متناسب با جایگاه سازمانی؛ تنبیه جدی؛ تنبیه منصفانه؛ تنبیه در چارچوب ارزش‌ها؛ تنبیه بدون اغماض؛ اعتدال در تنبیه؛ تنبیه متناسب با سن فرد؛ شدت تنبیه؛ تنبیه موردی.

● **نسل چهارم:** قواعد تنبیه؛ تنبیه متناسب با خطا؛ تنبیه متناسب با شخصیت فرد؛ برخورد بدون غرض‌ورزی؛ برخورد قاطعانه؛ تذکر غیررسمی؛ تنبیه با رویکرد اصلاح رفتار؛ تنبیه به‌موقع؛ برخورد شفاف؛ تنبیه بدون تخریب شخصیت؛ سلسله‌مراتب تنبیه؛ تنبیه متناسب با جایگاه سازمانی؛ تنبیه جدی؛ تنبیه منصفانه؛ تنبیه در چارچوب ارزش‌ها؛ تنبیه ضمن حفظ انگیزه؛ تذکر دوستانه؛ اعتدال در تنبیه؛ تنبیه با رویکرد بهبود عملکرد؛ اثربخشی تنبیه؛ تفاوت بین خطاهای عمدی و سهوی؛ تذکر از طریق شخص ثالث؛ تذکر مبتنی بر حمایت.

## پیشنهادهای پژوهش

با توجه نتایج حاصل از پژوهش حاضر به سیاست‌گذاران و مدیران عالی سازمان تأمین اجتماعی موارد زیر توصیه و پیشنهاد می‌شود:

(۱) پیشنهاد می‌گردد در خصوص اثربخشی ابزارهای تنبیه بر هر چهار نوع ابزار تنبیه یعنی تنبیهات غیرمالی (مثبت و منفی) و تنبیهات مالی (مثبت و منفی) تأکید شود.

(۲) پیشنهاد می‌گردد در ابزار تنبیهات غیرمالی مثبت بر مواردی نظیر تشویق افراد نمونه؛ ارجاع به مشاور؛ اعطای مرخصی اجباری؛ اجبار در خواندن یک کتاب تأکید شود.

(۳) پیشنهاد می‌گردد در ابزار تنبیهات غیرمالی منفی بر مواردی نظیر تذکر شفاهی؛ خاموش‌سازی؛ نظارت و کنترل شدید؛ وادار به عذرخواهی کردن از ارباب رجوع؛ کاهش تشویق؛ اعمال مقررات انضباطی شدید؛ عدم تشویق؛ تذکر کتبی؛ توبیخ؛ ارجاع به رده بالاتر؛ معرفی به هیئت تخلفات اداری؛ کاهش نمرات ارزیابی عملکرد؛ أخذ تعهدنامه؛ جابجایی محل کار؛ افزایش حجم کاری؛ محول نمودن امور غیرجذاب؛ عدم تفویض اختیار؛ کاهش فضای کاری؛ عدم موافقت با مرخصی استحقاقی؛ عدم موافقت با مرخصی تشویقی؛ تفاوت در استفاده از مرخصی؛ افزایش ساعت کار تأکید شود.

(۴) پیشنهاد می‌گردد در ابزار تنبیهات مالی مثبت بر مواردی نظیر ارتقا افراد نمونه تأکید شود.

(۵) پیشنهاد می‌گردد در ابزار تنبیهات غیرمالی مثبت بر مواردی نظیر کاهش مزایای شغلی؛ کاهش مبلغ اضافه‌کار؛ کاهش تسهیلات؛ حذف امتیازات سازمانی؛ تفاوت در استفاده از مزایا؛ عدم موافقت با مأموریت‌ها؛ تأخیر در پرداخت مزایا؛ تنزل؛ عدم ارتقاء شغلی؛ تعلیق و انفصال؛ اخراج؛ تأخیر در ترفیع؛ کاهش رتبه؛ کاهش پرداخت‌های مالی؛ کسر از حقوق؛ تأخیر در افزایش حقوق؛ کاهش حقوق؛ کاهش پاداش‌های شغلی؛ تفاوت در پاداش‌های مالی؛ تفاوت در استفاده از پاداش‌ها تأکید شود.

(۶) پیشنهاد می‌گردد پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش مشتمل بر مواردی نظیر رویه‌های مدیریتی منابع انسانی (آموزش و توجیه کارکنان؛ عدالت سازمانی؛ ارزیابی عملکرد مناسب؛ استخدام درست؛ شفافیت مسئولیت‌ها و وظایف؛ استقرار نظام شایسته‌سالاری) و رویه‌های مدیریتی (ریشه‌یابی مشکل؛ شناخت دقیق کارکنان؛ رویکرد اجتناب از تنبیه؛ اقدامات پیش‌گیرنده و بازدارنده؛ فرصت اصلاح و جبران؛ فرصت دفاع؛ هشدار دادن؛ کم‌کاری مدیران؛ ملزم به اصلاح اشتباه) مورد تأکید قرار گیرد.

(۷) پیشنهاد می‌گردد نظام مدون تنبیه مشتمل بر مواردی نظیر ویژگی‌های تنبیه اثربخش (تنبیه متناسب با خطا؛ تنبیه متناسب با شخصیت فرد؛ تنبیه متناسب با جایگاه سازمانی فرد؛ تنبیه متناسب با سن فرد؛ تنبیه به‌موقع؛ سلسله‌مراتب تنبیه؛ تنبیه جدی؛ تنبیه منصفانه؛ تنبیه بدون اغماض؛ اعتدال در تنبیه؛ اثربخشی تنبیه؛ تفاوت بین خطاهای عمدی و سهوی؛ شدت تنبیه؛ تنبیه موردی؛ تنبیه



با رویکرد اصلاح رفتار؛ تنبیه بدون تخریب شخصیت؛ تنبیه در چارچوب ارزش‌ها؛ تنبیه ضمن حفظ انگیزه؛ تنبیه با رویکرد بهبود عملکرد؛ تنبیه مبتنی بر پشیمانی؛ ویژگی‌های تذکر اثربخش (برخورد بدون غرض‌ورزی؛ برخورد قاطعانه؛ برخورد شفاف؛ تذکر غیررسمی؛ تذکر دوستانه؛ تذکر از طریق شخص ثالث؛ تذکر مبتنی بر حمایت)؛ نظام تنبیه (قواعد تنبیه) مورد تأکید قرار گیرد.

۸) پیشنهاد می‌گردد رویه‌های مدیریت منابع انسانی نظیر رویه‌های تنبیه مبتنی بر تفاوت‌های نسلی در بین کارکنان اصلاح شود.

۹) پیشنهاد می‌گردد دوره‌های آموزشی با عنوان «مدیریت بین‌نسلی» برای مدیران سطوح مختلف جهت آگاهی و اشرافیت مدیران با مقوله مدیریت بین‌نسلی در سازمان تأمین اجتماعی برگزار شود.

۱۰) پیشنهاد می‌گردد منابع علمی در خصوص مدیریت بین‌نسلی برای آگاهی مدیران سطوح مختلف سازمان جهت آگاهی و اشرافیت مدیران با مقوله مدیریت بین‌نسلی در سازمان تأمین اجتماعی تهیه شود.



- باقی نصرآبادی، علی (۱۳۸۵) «سپاه و مسئله گسست بین نسلی»، *مریبان*. سال ششم، شماره ۲۱.
- تاجیک، محمدرضا (۱۳۸۳) *شکاف یا گسست نسلی در ایران امروز: تحلیل‌ها، تخمین‌ها و تدبیرها*. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات استراتژیک.
- جلالی، احمد؛ جلیل دلخواه و امیر افسر (۱۳۹۸) «شناسایی تفاوت‌های نسلی در کارکنان سازمان‌های دولتی»، *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*. دوره ۷ شماره ۳.
- چترچی، نوش‌آفرین و جواد فقیه‌پور (۱۳۹۹) *مدیریت بین نسلی در سازمان تأمین اجتماعی*. با همکاری انجمن مدیریت ایران و اتحادیه انجمن‌های علمی، فناوری، نوآوری و تجاری‌سازی، تهران: انتشارات دارالفنون، چاپ اول.
- چترچی، نوش‌آفرین و جواد فقیه‌پور (a ۱۳۹۸) «شناسایی ابزارهای تشویق کارکنان با رویکرد مدیریت بین نسلی در سازمان تأمین اجتماعی»، *فصلنامه تأمین اجتماعی*. دوره ۱۵، شماره پیاپی ۵۳، شماره ۴.
- چترچی، نوش‌آفرین و جواد فقیه‌پور (b ۱۳۹۸) همکاری در طرح پژوهشی طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در سازمان تأمین اجتماعی (با تأکیدی بر جنبه‌های انگیزشی مدیریت کارکنان) مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی.
- حیدری، ناهید و جواد فقیه‌پور (۱۳۹۹) *مدیریت بین نسلی سازمانی*. با همکاری انجمن مدیریت ایران و اتحادیه انجمن‌های علمی، فناوری، نوآوری و تجاری‌سازی، چاپ اول، تهران: انتشارات دارالفنون.
- خیراندیش، مهدی؛ سمیه بخشنده و اسماعیل شعبانی (۱۳۹۷) «فراتحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی»، مقاله ۳، دوره ۷، شماره ۲ - شماره پیاپی ۲۶، صفحات ۶۷-۹۲.
- دانش، پروانه؛ زهرا ذاکری نصرآبادی و عظیمه سادات عبداللهی (۱۳۹۳) «تحلیل جامعه‌شناختی شکاف نسلی در ایران»، مقاله ۱، دوره ۵، شماره ۳، صفحات ۱-۳۰.
- دورانت، ویل (۱۳۷۴) *لذات فلسفه*. ترجمه عباس زریاب خوبی. تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- ساروخانی، باقر و مجتبی صدقاتی فرد (۱۳۸۸) «شکاف نسلی در خانواده ایرانی: دیدگاه‌ها و بینش‌ها». *نامه علوم اجتماعی*. سال سوم، شماره ۴.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶) *مدیریت منابع انسانی*. چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات سمت.
- سیدجوادی، سیدرضا (۱۳۸۳) *مبانی مدیریت منابع انسانی*. چاپ اول، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- فقیه‌پور، جواد و ایوب امیری (۱۳۹۸) *چالش‌های نسلی در سازمان*. با همکاری انجمن مدیریت ایران، تهران: انتشارات دارالفنون، چاپ اول.
- فلسفی، محمدتقی (۱۳۵۲) *بزرگ‌سال و جوان از نظر افکار و تمایلات*. تهران: هیئت نشر معارف اسلامی.
- مرسلی، رؤیا (۱۳۹۶) «موردکاوی انتقال دانش در گروه‌های سنی مختلف، مدیریت کارکنانی از ۵ نسل»، *روزنامه دنیای اقتصاد*. شماره ۴۱۱۷، یکشنبه ۲۲ مرداد.
- مسافری قمی، مراد؛ عباسعلی رستگار، عادل آذر و حسین دامغانیان (۱۳۹۶) «شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*. دوره ۱۵، شماره ۴.
- مسافری قمی، مراد؛ عباسعلی رستگار؛ حمیدرضا یزدانی؛ عادل آذر و حسین دامغانیان (۱۳۹۵) «شناسایی گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در محل کار»، *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*. سال هشتم، شماره ۱۶.

- 19) Cugin, J. (2012) "Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications", *The International Journal of Human Resource Management*. 23(11), pp. 2268–2294.
- 20) Crumpacker, M. & J. M. Crumpacker (2007) "Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad", *Public Personnel Management*. 36(4), pp. 349–369.
- 21) Egri, C. P. & D. A. Ralston (2004) "China and the United States Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States", *Organization Science*. 15(2), pp. 210–220.
- 22) Glass, A. (2007) "Understanding generational differences for competitive success", *Industrial and Commercial Training*. 39(2), pp. 98–103.
- 23) Petroulas, E., D. Brown & H. Sundin (2010) "Generational characteristics and their impact on preference for management control systems", *Australian Accounting Review*. 20(3), pp.221–240.
- 24) Quinn, Susan (2010) *Generational challenges in the workplace*. bookboon.com, ISBN 978-87-7681-682-7.
- 25) Sprague, C. (2008) "The Silent Generation meets Generation Y: How to manage a four generation workforce with panache", *Human Capital Institute White*. 1-15.
- 26) VanderVen, K. (2004) "Adults are still needed!", *Intergenerational and mentoring activities. Reclaiming Children and Youth*. 13(2), pp. 94–102.