

(د) ردع السلوك غير المرغوب فيه : Discipline of undesirable On كما تستخدم المنظمة نظم المكافآت لتعزيز وتشجيع السلوك المرغوب فإنها تستخدم أيضا العقاب لتجنب السلوك غير المرغوب فيه. وهناك الكثير من نواحي السلوك غير المرغوب فيها مثل الغياب والتأخر عن العمل، وإثارة المشاكل والقيام ببعض نواحي السلوك غير الأخلاقي وما يشبه ذلك. وهذه المشاكل تكلف منظمات الأعمال الكثير من الأموال مما يدفعها إلى وضع نظم للعقاب أو التأديب للحد من آثار تلك المشاكل. الأكثر استخداماً وترتيبها من حيث شدتها فكانت على النحو التالي (جدول (2-5) (5-2) جدول ترتيب وسائل العقاب المستخدمة من أقلها إلى أكثرها شدة) 10 إعطاء الموظف نصائح بخصوص المشكلة. تحويل الموظف إلى أحد المراكز المتخصصة في الشركة لمساءلته مسئلاً مكتب . الإخصائي الاجتماعي والنفسي مثلاً. إرسال الموظف إلى أحد البرامج الرسمية للمصممة لعلاج المشاكل التي يواجهها اعتراض الموقف أو التدخل فيه بقوة. وضع الموظف تحت المراقبة الدقيقة. خصم جزء من توافر الموظف. الوقف المؤقت عن العمل (بدون أجر). الفصل كلي من العمل. تدل الممارسة العملية أن أحد الأساليب الشائعة في نظم العقاب هو التدرج في العقاب من أقلها إلى أكثرها شدة ويطلق عليه : Progressive discipline فإذا كان هناك موظف لديه مشكلة مزمنة في التأخر عن العمل مثلاً فإن المشرف يمكن أن يبدأ بإنذاره بشكل ودي وطريقة شفوية، فإذا ظلت المشكلة يمكن أن يوجه له إنذار كتابي ثم يمكن فصله بشكل مؤقت وأخيراً إذا فشلت كل تلك الوسائل يمكن فصله نهائياً من العمل . وفي بعض المخالفات الخطيرة مثل : السرقة، والشركات التي لديها برامج ناجحة في التأديب والانضباط تميل إلى نشر لائحة الجزاءات أو التأديب ضمن كتيب الشركة بحيث تكون معلومة للجميع. ويحجم الكثير من الرؤساء عن استخدام وسائل العقاب للموظفين غير الملتزمين إما بسبب عدم وجود لائحة واضحة للجزاءات أو لأنه ليس لديه السلطة الكافية لتوقيع العقاب، كما أن الخوف من الآثار النفسية والمادية التي يتركها العقاب على الشخص الذي تم توقيع العقاب عليه يجعل بعض الرؤساء يتردد كثيراً في ذلك. وبالطبع فإن عدم توقيع العقاب المناسب على المخالف قد يؤدي إلى تعقيد المشاكل في الأجل الطويل ريجعلها مستعصية على الحل . (1) توقيع العقاب فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه فعدم وجود فترة زمنية طويلة فاصلة بين التصرف غير المرغوب فيه وتوقيع العقوبة يجعل هناك رابطة قوية بين الناحيتين مما يقلل من احتمال حدوث السلوك غير المرغوب فيه مستقبلاً. وعلى ذلك فإن تأجيل العقوبة على السلوك المخالف لأيام أو أسابيع وربما الشهور؛ لأن طول المدة يضعف العلاقة بين الناحيتين. (2) (3) الوساطة في توقيع العقوبة : بحيث لا تكون شديدة أو تافهة ، فالعقوبة التافهة من المحتمل ألا يكون لها أي تأثير فعال في إقلاع الفرد من السلوك غير المرغوب فيه. ومن ناحية أخرى فإن العقوبات شديدة القسوة قد تظهر الشركة بمظهر ظالم وغير (4) (7) (3) أن يكون المقصود بالعقوبة السلوك غير المرغوب فيه وليس الشخص ذاته: فالتركيز يجب أن يكون على تصرفات الفرد وليس على شخصية الفرد ذاته، فإذا فرضنا على سبيل المثال أن المدير قد بلغه بأن أحد الموظفين أعتاد على أخذ فترات راحة طويلة أثناء العمل فينجب ألا يقال له : إنك إنسان كسول وذر اتجاهات سيئة بالنسبة للعمل) ومن الأفضل أن يقال له : إن ابتعادك كثيراً عن مكتبك يجعل من الصعب علينا جميعاً أن تؤدي عملنا في وقته).