

هنگامی که صحبت از مدیریت به میان می آید تصور عموم بر این است که مفهوم مدیریت شامل مناصب مهم و کلیدی در جامعه است و زمانی که صحبت از اخلاق در مدیریت می شود باور بر این است که واژه اخلاق به معنای اخلاقی کردن عملکرد مدیران، که صاحبان منصب خاصی در سازمان و یا جامعه هستند می باشد. به عبارتی کارکنان در موقعیت پایین-تر، فاقد قدرت و اختیار می باشند و مدیران به تنهایی مسئول رفتار و اخلاق خود و کارکنان سازمان خود می باشند. در صورتیکه تعالی سازمان از مدیریت فردی شکل می گیرد و به سطوح بالاتر گسترش می یابد. بطور کلی رفتار سازمانی درباره نحوه ی برخورد مردم، افراد و گروه ها در سازمان ها بحث می کند و اخلاق مجموعه اصول و ارزش‌هایی است که فرد با استفاده از آن اعمال و تصمیم هایش را مدیریت می‌کند. اینکه فردی در سازمان به شیوه خاصی برخورد می کند که نتیجه آن بر عملکرد شغلی و در سطح کلان، بر اهداف سازمان تاثیر منفی می گذارد مشخص می نماید که اولاً خلأ بکارگیری اخلاق در رفتار افراد سازمان تا چه میزان احساس می شود و دوم اینکه مدیریت اخلاق نه تنها مدیران، بلکه کل افراد سازمان را در برمی گیرد. توجه به این نکته که بکارگیری کارکنان در یک سازمان بر این اساس باشد که آن فرد تا چه میزان دارای خود مدیریتی است بسیار ضروری است.

### خود مدیریتی چیست ؟

بر اساس نظریه ای بنام (دوره زندگی - رهبری): بلوغ کارکنان از دو جزء بلوغ شغلی و بلوغ روانی تشکیل شده است. بلوغ شغلی شامل دانش و مهارت فرد است که در انجام وظایف کاری به هدایت دیگران نیاز ندارد. بلوغ روانی به تمایل یا انگیزش انجام دادن کار بستگی دارد. براساس این نظریه چهار مرحله بلوغ وجود دارد:

مرحله ۱: در این مرحله افراد نه قادرند و نه تمایلی به قبول مسئولیت دارند که به این افراد نابالغ میگویند.

مرحله ۲: در این مرحله افراد توانایی ندارند اما تمایل دارند وظایف ضروری خود را انجام دهند ولی مهارت لازم را ندارند که به این افراد نابالغ شغلی میگویند.

مرحله ۳: در این مرحله افراد توانایی دارند اما تمایل نیستند آنچه را که مافوق از آنها خواسته انجام دهند که به آنها نابالغ روانی میگویند.

مرحله ۴: در این مرحله افراد هم توانایی دارند و هم تمایلند وظایف کاری را انجام دهند که به این افراد بالغ میگویند. این افراد از بلوغ روانی خوبی برخوردارند به مشوقهای خارجی نیاز ندارند و از درون برانگیخته میشوند. **چنین افرادی دارای خود مدیریتی هستند.** به عبارتی خود مدیریتی تکنیکی است که به فرد کمک می کند تا به صورت خودکار، چارچوب کاری و رفتاری خود را بدون نظارت خارجی کنترل و هدایت کند. بنابراین خود مدیریتی شامل: ① مدیریت وظایف فرد در سازمان ② کنترل و مدیریت احساسات می باشد.

۱- مدیریت وظایف به چه معناست؟ هر فردی که وارد سازمان می شود قطعاً یکسری شرح وظایف برای او در نظر گرفته می شود. در اینجا دو نکته مطرح میگردد: اول آنکه سیستم شخص را در جریان شرح وظایف گذارده و آموزشهای لازم را جهت انجام وظایف مربوطه برای وی در نظر بگیرد. نکته دوم و مهمتر آنست که خود فرد در هر پست و جایگاهی که قرار دارد از نظر اخلاقی موظف است تلاش لازم را جهت بهبود و ارتقاء دانش کاری خود انجام دهد به بیان دیگر در انجام وظایف، نیاز به یادآوری، تشویق و یا تنبیه فرد نباشد.

همه ما با این تفکرات نادرست در سازمان آشناییم:



- ✓ حقوق مالی من کم است و یا به موقع پرداخت نمی شود
- ✓ پس چرا باید وظایفم را درست و به موقع انجام دهم.
- ✓ زحمت کشیدن و یا نکشیدن برای سازمان من تفاوتی ندارد.
- ✓ به عنوان مدیر نیازی به حضور منظم در محل کار و رعایت نظم و انضباط ندارم.

در صورت احساس نارضایتی چه کنیم؟



در صورت احساس نارضایتی از وضعیتمان در سازمان به

جای کوتاهی در انجام شرح وظایف، احساساتمان را با مسئول مربوطه در جریان بگذاریم.

چند نکته برای مدیران:



✓ زمانی که کارمند زیر مجموعه ما احساس نارضایتی خود را بیان می کند با دقت و بی طرفی گوش فرا داده و خود را در جایگاه او قرار دهیم سپس بصورت منطقی و به دور از احساس خشم یا دلسوزی بیمورد، مشکل کارمند را مدنظر قرار داده و برای آن چاره ای بیندیشیم بدین ترتیب فرد مورد نظر یاد می گیرد که راه حل بیان اعتراضاتش در کم کاری و اهمال نیست.

✓ چنانچه فردی در زیر مجموعه شما به هر دلیلی کارش را درست انجام ندهد و شما هیچ واکنش مناسبی نشان ندهید، سایر کارکنان که زمینه اهمال کاری را دارند ولی تا کنون بروز نداده اند نیز یاد خواهند گرفت که منبهد همانند آن کارمند در کار خود کوتاهی نمایند.

۲- کنترل احساسات به چه معناست؟

احساسات در متن سازمان است و نمی توان آن را از محیط کاری جدا کرد ولی باید در نظر داشت که تنظیم احساسات به نوعی عقلایی کردن احساسات در سازمان است از طریق ایجاد ساختار رسمی و تعیین مقررات در سازمان می توان:

- ✓ از بروز احساسات نادرست فرد در سازمان جلوگیری کرد.
- ✓ احساسات را تفکیک کرد: بدین معنا که در محیط کار احساسات در چارچوب خاصی قرار گیرند و احساسات شخصی از الزامات احساسی محیط کار تفکیک شوند.
- ✓ با آگاه ساختن کلیه کارکنان اعم از مدیر و کارمند از احساسات غیرقابل قبول و شکل دهی معنی احساسات در قالب الزامات سازمانی، می توان احساسات خوب و قابل قبول را تعیین و تجویز نموده و درمقابل به سرکوب احساساتی که از نظر شرعی و عقلی با عملکرد سازمان در تضاد است پرداخت.



دانشگاه علوم پزشکی شاهرود

معاونت آموزشی

مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی

(۳)



اخلاق در مدیریت انجام وظایف و کنترل احساسات در کارکنان

قسمت اول

مقایسه مدیریت انجام وظایف و کنترل احساسات بین کارکنان و مدیران سازمان



- ✓ هر فردی که بلوغ شغلی و روانی لازم را دارد، لزوماً مدیر خوبی نخواهد شد. اما قطعاً فردیکه که نابالغ شغلی و روانی است گزینه مناسبی برای مدیریت نیست.
- ✓ کارکنان مسئول رعایت اخلاق در انجام شرح وظایف و رفتار خود هستند اما مدیر مسئول رعایت اخلاق در انجام شرح وظایف خود و زیر مجموعه خود است.
- ✓ چنانچه در بکار گرفتن فردی در سازمان، آن شخص با استاندارد های لازم در آن پست فاصله دارد ولی توانایی لازم جهت رشد کاری و رفتاری را دارد شاید بتوان آن فرد را در آن پست قرار داد اما فردی که برای مدیریت انتخاب می شود باید استانداردهای لازم را دارا بوده و آموزش دیده باشد زیرا مدیریت سیاستهای سازمان بر عهده اوست.

منابع :

- ۱- قلی پور، آرین، مدیریت رفتار سازمانی، رفتار فردی سازمان، مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی
- ۲- قلی پور، آرین، مدیریت منابع انسانی ( مفاهیم، تئوریا و کاربردها) سازمان، مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی
- ۳- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall

توجه: بروز احساسات با اخلاق رابطه بسیار تنگاتنگی دارد:



- ✓ فردی که در سازمان به دلیل نیاز یا توقع بسیار بالا امانت دار نیست و دزدی می نماید.
- ✓ فردی که به علت عدم کنترل حس کنجکاو خود به صورت خارج از عرف و قانون به دنبال اطلاع از اسرار سازمان می باشد.
- ✓ فردی که به علت حسادت نسبت به توانایی و پیشرفت سایر افراد در سازمان به جای ارتقاء توانایی های خود به دنبال آسیب زدن به وجهه اجتماعی آنها می باشد و...
- تمامی این رفتارها نشان دهنده عدم توجه به کنترل احساسات نادرست و عدم پایبندی به اخلاقیات در سازمان می باشد چگونه افرادی که دارای خود مدیریتی هستند را در سازمان شناسایی کنیم؟



برای شناسایی چنین افرادی پیشنهاد می گردد برای هر جایگاهی در سازمان مدل شایستگی تعریف شود. به این معنا که برای هر پستی حداقل استانداردهای اخلاقی و کاری لازم شناسایی گردد و برای بکار گماردن افراد آنها را با این استانداردها مقایسه نمود و در صورت واجد شرایط بودن، آن فرد در آن جایگاه قرار گیرد. بکارگیری افرادی که صلاحیت لازم را ندارند علاوه بر اینکه بار مالی و روانی فراوانی به سازمان وارد می نماید، چنانچه برخورد قانونی از طرف سازمان با آنها نشود موجب می گردد سایر کارکنان دلسرد شده و آنها نیز از در انجام وظایف شغلی و رفتاری خود همانند آن فرد رفتار نمایند. در این صورت است که اهمالکاری و بی اخلاقی در سازمان رواج میابد.