

در قسمت قبل در خصوص خود مدیریتی و راههای شناخت آن در کارکنان سازمان بحث شد و عنوان گردید تعالی سازمان از مدیریت فردی شروع شده و سپس در مراتب بالاتر به کل سازمان راه می یابد. سپس به مقایسه مدیریت در انجام و ظایف و کنترل احساسات بین کارکنان و مدیران پرداختیم و در نهایت به این نتیجه رسیدیم از آنجا که مدیران سازمان سیاستها و اهداف سازمان را در دست دارند و از طرف دیگر انتخاب منابع انسانی و مدیران در سطوح اجرایی و میانی به عهده آنهاست لذا بلوغ روانی و شغلی در آنها از اهمیت بالاتری برخوردار است. در این قسمت به اهمیت اخلاق حرفه ای در رفتار و عملکرد مدیران ارشد سازمان می پردازیم.

اعتماد آفرینی از اولین وظایف مدیران:



هرچه اعتماد به سازمان، برنامه ها و مدیران بیشتر باشد، میزان تعهد کارکنان به سازمان و انجام وظایف بیشتر خواهد شد.

مدیرانی که دارای ویژگیهای زیر هستند اعتماد



آفرینی را خدشه دار و نابود می سازند:

- ❖ مدیران متغیر در رفتار
- ❖ مدیرانی که به جای تصمیم عقلانی، تصمیم احساسی می گیرند.
- ❖ قاطعیت در در برخورد ندارند.
- ❖ نظم فکری نداشته و فاقد برنامه هستند.



اخلاق در مدیریت کارمند یابی:

گزینش و انتخاب کارکنان شایسته حساسترین وظیفه مدیران را تشکیل می دهد زیرا بخش عمده موفقیت سازمان و مدیران بستگی به افرادی دارد که در سازمان به کار اشتغال دارند. همانطور که در مبحث قبل عنوان گردید در هر جایگاهی از سازمان معیارهایی به منظور گزینش افراد در آن جایگاه وجود دارد که شامل معیارهای عمومی و اختصاصی می باشد. با توجه به تاکید حضرت علی (ع) به مالک اشتر که فرمودند: به سراغ کسانی برو که از خانواده های اصیل، نجیب، باشخصیت

مومن، صالح و خوش سابقه باشند می توان دریافت که معیارهای عمومی گزینش کارکنان در مکتب اسلامی نیز بسیار مورد تاکید بوده است. واز معیارهای اختصاصی می توان به << تجربه >> و << تخصص >> به عنوان مهمترین ملاکها اشاره نمود. حضرت علی (ع) می فرمایند: عقل گزینه ای است که با آگاهی و تجربه افزایش می یابد و با بیان این نکته که (در بکارگیری و استخدام عاملان هیچ معیاری غیر از کردانی، تخصص و امانت داری آنها را نپذیر) به این نکته اساسی و مبتلا به همه جوامع در همه اعصار اشاره فرموده اند و آن عدم پذیرش واسطه هاست. پذیرش توصیه از این و آن و تقدم رابطه بر ضابطه و ترجیح سفارش بر شایستگی و کفایت، پدیده شومی است که در صورت رواج پیدا کردن در نظام اداری، موجب نا کارآمدی آن گشته و با بحران مشروعیت مواجه می گردد.



توجه: تجربه و سنوات خدمت از همدیگرمفتاوتند

افرادى هستند که سالیان سال در محلی خدمت می کنند و تلاشی برای افزایش تجربه و توان و کارایی خویش به عمل نمی آورند و برعکس افرادی هستند که در همان سالهای اولیه خدمت، با تلاش و کوشش و کسب علم و تجربه، در مقایسه با کارکنان بسیار با سابقه سازمان به درجات بالایی از کارایی و اثر بخشی دست می یابند. و بنابر قول رسول اکرم (ص): اندیشه هر فرد به میزان تجربه او بستگی دارد.

اخلاق در مدیریت تناسب شاغل با شغل

به تجربه ثابت شده است که محققین و مدیرانی که از نزدیک و بطور مستقیم در جریان انجام کار نبوده اند درک صحیح و واقعی از آن شغل ندارند و هر فرد بنا به تجربه شخصی خود، یک شغل را مهمتر و یا سخت تر می داند. اگر طراح شغل بجای بررسی غیر مستقیم، مستقیماً به تجربه آن کار بپردازد در طراحی شغل بهتر می تواند واقعیات را منعکس کند. امیرالمومنین (ع) می فرمایند: فردی باید سرپرست شود که علاوه بر دارا بودن ویژگیهای عمومی شرایط احراز شغل، در مقابل عظمت و کثرت کارها عاجز نشده و قادر به احاطه و تسلط بر امور باشد.



هرکسی را بهر کاری ساختند

میل آن را در دلش انداختند

دست و پا بی میل جنبان کی شود؟

خار و خس بی آب و بادی کی رود؟

مولوی

اخلاق در مدیریت تفکیک شرح وظایف کارکنان

به منظور اینکه هم مدیر بتواند نظارت خود را اعمال نماید و هم وظایف سازمان به بهترین شکل ممکن انجام گردد، لازم است به هر کدام از کارکنان شرح و وظایفی با حدود مشخص سپرده شود. تا فرد بداند چه وظیفه ای برای وی در نظر گرفته شده است. در صورت عدم واگذاری وظیفه ای خاص به فرد معین، تشویق و تنبیه میسر نخواهد شد و در صورت بروز کاستی و اهمال در انجام وظیفه، هریک از کارکنان تقصیر را به گردن دیگری می اندازد. این حالت می تواند به یک بحران اساسی در سازمان تبدیل شود چرا که کارها و وظایف معطل می ماند، متخلفین شناسایی و تنبیه نمی شوند، کارکنان فعال و موفق مورد شناسایی و تقدیر قرار نمی گیرند و دلسرد می گردند و در نتیجه کل سازمان با رکود و کم کاری روبرو گشته و احیاناً با ورشکستگی مواجه خواهد شد.

حضرت علی (ع) می فرماید: برای هریک از زیر دستان و کارکنان خود شغل و وظیفه ای خاص و مشخص تعیین کن تا او را نسبت به همان کار مواخذه و بازپرسی کنی، این روش سزاوارتر است تا اینکه کارها را به یکدیگر وا گذارند.

برنامه ریزی از خصوصیات مدیران با اخلاق



حضرت علی (ع) می فرمایند: ظرافت و دقت در برنامه ریزی بهتر از امکانات است. مدیرانی که دارای توان برنامه ریزی هستند، در موارد بسیاری قادرند با امکانات ناچیز کارهای بزرگی را به انجام رسانند در حالیکه مدیران بی برنامه، با امکانات بسیار وسیع تر به چنین موفقیتی نائل نمی شوند.

ابزار برنامه ریزی:

الف) اعتقاد به امکان حل مشکل: در برنامه ریزی باید معتقد بود که هر مشکلی راه حلی دارد. رسول اکرم (ص) می فرمایند: برای هر چیزی چاره ای وجود دارد.



دانشگاه علوم پزشکی شاهرود

معاونت آموزشی

مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی

(۴)



قسمت دوم: اخلاق در مدیریت سازمان

انگیزه کارکنان و یا تخریب روحیه و افت کارآیی آنان شود و از این بابت پیچیده است که دسترسی به شاخصهای عینی و معیار صحیح ارزیابی برای اکثر فعالیتهای غیر یدی و محصولات غیر قابل شمارش ، غالباً مشکل می نماید . در بیان حساسیت امر ارزشیابی همین بس که خداوند تبارک و تعالی این عمل را صرفاً به خود اختصاص داده اند .اما بیان این ویژگی برای فرآیند ارزیابی ، مدیر را از پرداختن به این وظیفه معاف نمی کند و از ضرورت انجام آن نمی کاهد . ارزیاب باید دارای ویژگی صداقت در عمل و گفتار و وفادار به مسئول و قوانین و ضوابط باشد .

اهداف ارزشیابی کارکنان

- اطمینان از اجرای دقیق برنامه ها
- اطمینان از تحقق اهداف
- آگاه شدن از نتایج اهداف
- فراهم شدن امکان کنترل و اصلاح انحرافات

ضرورت محرمانه بودن پرونده ارزیابی کارکنان

افرادی که در پست مدیریت قرار می گیرند باید خطاها و تخلفات کارکنان را محرمانه تلقی کرده و از افشای آن خودداری نمایند .ضمن آنکه ارزیابی ، تجسس در اموری را شامل می شود که مربوط به مسئولیت های اجتماعی و سازمانی و حیطه کاری افراد است ولی پیگیری امور شخصی ، امری مذموم می باشد .

منابع

- ۱- قلی پور ، آرین، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم ، تئوریهها و کاربردها) سازمان ، مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی
- ۲- نهج البلاغه
- ۳- غررالحکم و دررالکلم
- ۴- بحارالانوار
- ۵- میزان الحکمه
- ۶- مثنوی معنوی
- ۷- نهج الفصاحه

ب) استفاده از روند گذشته : حضرت علی (ع) می فرماید : کسی که تجربه اش کم باشد ، فریب خواهد خورد و کسی که تجربه اش زیاد باشد لغزشهای کم است .

ج) تفکر و اندیشیدن : تلاش انسان وقتی مثمر ثمر خواهد بود که مبتنی بر مبنای نظری و فکری باشد . فعالیت ها و برنامه های بدون تفکر ، نتیجه ای جز شکست و حرمان در انتظارش نیست . حضرت علی (ع) می فرمایند : چاره اندیشی فایده فکر می باشد .

اخلاق در مدیریت شیوه جابجایی کارکنان سازمان :

گاه شرایطی پیش می آید که فردی در سازمان بایستی جابجا شود . بدیهی است اگر این جابجایی همراه با ارتقاء و ترفیع باشد ، مشکلی ایجاد نخواهد کرد بلکه موجب شادی فرد نیز خواهد شد . البته رعایت ضوابط و احراز شایستگی ارتقاء را نباید از نظر دور داشت ولی اگر این امر همراه با ارتقاء نباشد ، غالباً مشکلاتی را در پی خواهد داشت . حضرت علی (ع) پس از برکناری محمدبن ابی بکر را از ولایت مصر ، طی نامه ای از وی دلجویی نمودند :

((به من خبر رسیده است که از فرستاده شدن مالک اشتر به سوی فرمانداریت دلگیر شده ای ولی این کار را من نه به این جهت انجام دادم که تو در تلاش و کوششت سستی ورزیده ای و یا برای این باشد که جدیت بیشتری به خرج دهی . اگرچه آنچه را که در اختیارت قرار داشت ، گرفتم ولی تو را والی جایی قرار داده ام که هزینه آن بر تو آسان تر و حکومت آن برایت جالبتر است)) .

اخلاق در مدیریت انتقال و یا اخراج کارکنان :

برخی از کارکنان که با حضور در سازمان علیرغم اقدامات هدایتی ، انگیزشی و آموزشی از جانب سازمان اصلاح نمی شوند و ضمن اهمال در انجام شرح وظایف خود موجب رواج بی بندو باری کاری و اخلاقی در سازمانی می شوند ضرورت اخلاقی لازم از جانب مدیران ذیربط ایجاب می کند انتقال ، بازنشستگی و یا اخراج چنین کارکنانی برای سازمان سودمندتر از وجود آنان در بین سایر کارکنان باشد . حضرت علی (ع) می فرمایند : سست عنصران ناراضی ، نبودشان بهتر از حضور آنان است و نشستن آنان بهتر از قیامشان می باشد .

اخلاق در مدیریت ارزشیابی عملکرد کارکنان :

حساس ترین و پیچیده ترین وظایف مدیریت فرآیند ارزشیابی است زیرا همراه با نوعی قضاوت و داوری می باشد و این امر می تواند موجب افزایش