



عنوان دوره آموزشی: مدیریت پرستاری

تهیه و تنظیم:

قهرمان شیرزاد - کارشناس ارشد مدیریت

پاییز ۱۳۹۳

مدیریت و سازماندهی در پرستاری

تاریخچه مدیریت: گرچه مدیریت به مفهوم کلی آن سابقه ای به قدمت زندگی اجتماعی انسان و حتی بیشتر از آن را دارد اما آنچه که به نام دانش مدیریت برای مدیریت سازمانها و موسسات بخصوص موسسات انتفاعی تکامل پیدا کرده است، مربوط به اواخر قرن نوزدهم و عمدتاً قرن بیستم می باشد. تا قبل از قرن بیستم، سازمانها در مقیاسی کوچک و با استفاده از روشهای ساده اداره می شدند و هنوز پیچیدگی امروز خود را پیدا نکرده بودند، در حالی که امروز مدیریتها با مسائل گوناگون همچون جمعیت فزاینده، رکود آگاهی اجتماعی، کمبود منابع بخصوص منابع انرژی، تورم، تامین رفاه، رقابت و نظایر آن روبرو هستند و رعایت همه این مسائل همراه با بزرگ شدن نسبی سازمانها و پیشرفت فن آوری و استفاده از علوم ریاضیات، اقتصاد و رایانه، پیچیدگی مدیریت را بیشتر کرده است.

مکاتب مدیریت:

در طول تاریخ و همگام با پیشرفت دانش مدیریت، مکاتب مختلفی در این زمینه پایه عرصه حیات نهادند که عبارتند از:

الف) مکتب کلاسیک

به طور کلی نظریه های دانشمندی مانند هنری فایل، فردریک تیلور، مونی وریلی، ماکس وبر و لوترگیولیک مهمترین معرف عقاید کلاسیک می باشند و نظریه های مکتب کلاسیک دارای چهار نکته اصلی است که عبارتند از:

اصل تقسیم کار - سلسله مراتب - رابطه منطقی - حیطة یا قلمرو نظارت

ب) مکتب روابط انسانی

در این نظریه عامل اجتماعی به نوعی عامل مهم در مدیریت مطرح شد. بر این اساس میزان کار و تولید تنها به فرد بستگی ندارد، بلکه به شبکه ارتباطهای اجتماعی که فرد در آن قرار دارد وابسته می باشد.

ج) مکتب نئوکلاسیک

نظریه های نئو کلاسیک بر این اساس بود که یک کارگر خوشحال یک فرد مولد و سازنده است. بنابر این کارآیی و اثر بخشی سازمانها از راضی و خوشحال نگه داشتن عامل انسانی ناشی می شود، نه ساخت و روابط رسمی سازمان.

د) مکتب جدید

مهمترین وجه مشخص کننده مکتب جدید استفاده از نظریه سیستمها در تجسم و تجزیه و تحلیل سازمان می باشد. طرز فکر سیستمی و استفاده از این نظریه بر تمام رشته های علمی از جمله مدیریت سایه افکنده است.

مدیریت از دیدگاه اسلام:

مدیریت اسلامی: مدیریتی است که در زمینه رشد انسان به سوی الله (الی الله المصیر) را فراهم نماید و مطابق کتاب و سنت و سیره، و روش پیامبر (ص) و امامان معصوم و علوم و فنون و تجارب بشری جهت رسیدن به هدفهای یک نظام در ابعاد مختلف، همانند یک محور و مدار و قطب عمل کند. این شیوه مدیریت را مدیریت اسلامی می نامند.

سرور آزادگان حضرت امام حسین (ع) در خطبه معروف امر به معروف و نهی از منکر می فرمایند: و این که میگویم شما علما و دانشمندان دین قیام کنید و حکومت و مدیریت را از دست ناپاکان و بی لیاقتها بگیرید برای آن است که مجاری امور و احکام باید به دست دانشمندان مومن به خدا باشد آنان که امین بر حلال و حرام هستند.

قرآن کریم در موارد متعدد، امانت مدیریت و امانت داری مدیر را گوشزد نموده است.

حضرت علی (ع) در نامه معروف خود به مالک اشتر توصیه می کند که در مدیریت از شیوه های مستبدانه استفاده ننماید:

مبادا در منصب مدیریت برخوردهای تو مانند جانور درنده ای باشد که فرصت خوردن آنان را غنیمت بشمرد.

زشتی و خسارت این گونه مدیریت را باید از زبان پیامبر اسلام شنید که می فرماید: یک ساعت ستمگری در مسند مدیریت از نود سال گناه کردن در پیشگاه خداوند بزرگتر است. یکی از فقیهان بزرگ و یاران نزدیک امام رضا (ع) فضل بن شاذان نیشابوری است، او میگوید من از علی بن موسی الرضا در مورد ضرورت مدیریت شنیدم که می فرمودند: در مطالعه افراد بشر هیچ گروه و ملتی را نمی یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشد مگر به وجود مدیر و سرپرستی که امور عادی و معنوی آنان را مدیریت نماید. از دیدگاه اسلام ضرورت مدیریت تا آنجاست که اگر گروهی قصد مسافرت داشته باشند، در حالی که تعدادشان از سه نفر بیشتر نباشد باید یکی از آنان را به عنوان مدیر برگزینند تا روح نظم و انضباط را بر اجتماع خود حاکم گرداند و کارها در پناه نظارت و هماهنگی مدیر، نتیجه مطلوب را به دست آورد.

نقش محوری مدیر:

از خصوصیاتی که با مقام و منصب مدیریت در آمیخته و مدیر را هرگز گریزی از آن نیست محوریت است.

در این مورد می توان ادعا کرد که هرگاه محوریت را از مدیریت جدا کنیم ، چیزی دیگر به نام مدیر و مدیریت وجود نخواهد داشت.

حضرت علی (ع) مدیریت را به رشته ای که از وسط دانه های تسبیح می گذرد تشبیه می نماید و می فرمایند:

نقش مدیر و زمامدار از کشور همانند رشته ای است که از وسط مهره ها گذشته و آنان را در یک محور گرد آورده و به یکدیگر پیوند زده است . هر گاه این رشته پاره شود مهره ها عامل ارتباط را از دست داده و پراکنده خواهند شد و با گسستن آن رشته، دیگر زمینه ای برای گردآوری وجود ندارد.

اصول مدیریت:

۱- برنامه ریزی (اسلام و برنامه ریزی)

چون اسلام عبادت و زراعت دنیا و آخرت، مادیت و معنویت است و به انسان با دیدی جامع می نگرد؛ به برنامه ریزی در ابعاد گوناگون مادی و معنوی سخت معتقد است. اسلام، مسلمانان بی برنامه را مسلمانانی گمشده در بیابانی می داند که به خیال آب به دنبال سراب می گردد و چنین فردی هرگز به سعادت و کمال نخواهد رسید.

۲- سازماندهی

سازماندهی عبارت است از عمل طبقه بندی وظایف، تفویض اختیار و تثبیت مسئولیت برای اجرای وظایف، و تعیین روابط به منظور همکاری موثر در انجام هدفهای سازمان.

۳- هماهنگی

از ارکان دیگر مدیریت هماهنگی است که مدیر تشکیلات با یک سلسله حرکتها و برنامه های منظم، واحدهای مختلف سازمان را به یکدیگر ارتباط می دهد و عاملی اصلی برای ایجاد پیوند بین افراد و واحدهای سازمان می باشد.

۴- نظارت

نظارت و کنترل از دیگر ارکان مدیریت به شمار می آید و مدیر به عنوان یکی از وظایف اصلی خود باید ، شیوه ها ، امکانات و عملیات گوناگون تشکیلات را زیر پوشش نظارتی قرار دهد تا حرکت دستگاهها به انحراف و امکانات موجود به هرز نرود.

۵- ارزشیابی

منظور از ارزشیابی این است که مدیر کلیه امکانات به کار برده شده، اعم از مادی یا معنوی را با بازدهی کار، بر اساس معیارهای مورد قبول به دست آورد تا روشن گردد که آیا به هدفهای کمی و کیفی مورد نظر نایل آمده است یا نه؟

امام کاظم (ع) می فرمایند:

کسی که هر روز در محاسبه به ارزشیابی کارهای خود نپردازد از ما نیست و اگر کار نیکی انجام داده است از خداوند فزونی آن را بخواهد و خدا را بر موفقیتی که به دست آورده سپاس گوید و اگر کار زشتی را مرتکب شده است از خداوند آمرزش آن را بخواهد و توبه کند.

برنامه ریزی نیروی انسانی در پرستاری:

برنامه ریزی پرسنلی (نیروی انسانی) عبارت است از تعیین تعداد افرادی که در سالهای آینده برای تامین هدفهای سازمان باید انتخاب و آموزش داده شوند، ترفیع بگیرند و بازنشسته شوند. براین اساس تسهیلات و وسایل مورد نیاز پیش بینی میگردد. شروع برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار سازمانی است که با توجه به نمودار سیر ترفیعات در سازمان؛ آیین نامه استخدامی، برنامه های آموزشی ضمن خدمت و غیره تهیه میگردد.

از آنجا که در سازمانهای بهداشتی و درمانی بیشترین بودجه سازمان را کارکنان خدمات پرستاری جذب می کنند لذا مدیران پرستاری جهت موفقیت در ارائه مراقبتهای پرستاری باید طبقه و سطوح علمی کارکنان پرستاری را مشخص نموده و از حداقل آنان برای رفع نیازهای بیماران استفاده نماید. توجه به کارکنان پرستاری نیز در برنامه ریزی نیروی انسانی پرستاری از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

مک کی، عامل نارضایتی در میان پرستاران را کمبود پرستار میدانند.

سدلر، در تایید این موضوع اظهار میدارد: سلامت بیمارستان در نتیجه کمبود پرستار تهدید می شود.

کمبود پرستار در سیستم بهداشت و درمان امری حساس بشمار می آید. بطوریکه انجمن بیمارستانهای آمریکا گزارش کرده است که ۸۵ درصد از بیمارستانهایی که در سال ۱۹۸۷ تحت بررسی قرار گرفته اند کمبود پرستار دارند. با توجه به موارد فوق چنانچه مدیران پرستاری در پی راهی جهت پیشگیری کمبودی که در کارکنان پرستاری بیمارستانها مشاهده می شود، نباشند و در برنامه ریزی نیروی انسانی کمبود پرستار مورد نظر قرار نگیرد، ممکن است روند ارائه خدمات درمانی دچار مشکلاتی گردد.

کلیات سازماندهی:

سازماندهی یکی دیگر از وظایف مهم هر مدیر محسوب می شود. تلاش در جهت شناخت وظیفه سازماندهی و اهمیتی که این وظیفه در مدیریت دارد، مستلزم بررسی و مطالعه جنبه های مختلف این وظیفه است.

(سازمان عبارت است از وجود هماهنگی معقول در فعالیت گروهی از افراد برای نیل به یک هدف یا منظور مشترک از طریق تقسیم کار و وظایف و از مجرای سلسله مراتب اختیار و مسئولیت قانونی)

حیطه نظارت (انواع سازمانها):

هامیلتون ، یورویک و گرایکوناز اولین کسانی بودند که در مورد حیطه قلمرو مدیر تحقیق کردند و هامیلتون پیشنهاد کرد که حدودی برای تعداد افرادی که تحت نظارت مدیر قرار می گیرند باید قائل ، او تعداد مورد بحث را سه الی شش نفر تعیین کرد و بعدها گرایکوناز در تایید نظریه هامیلتون، حداکثر شش نفر را در حیطه قلمرو یک مدیر پیشنهاد کرد. در تعیین حیطه قلمرو مدیر باید به دو نکته یکی پیچیدگی کار و دیگری قدرت کسانی که کار را انجام میدهند توجه داشته باشد و هر چه نیاز به نظارت بیشتر باشد باید از تعداد افرادی که در حیطه قلمرو قرار دارند کاسته شود. در واقع قضاوت این که در حیطه قلمرو باید چه تعداد افراد قرار گیرند، به چگونگی کار، قدرت افراد، قدرت اداره کننده و موقعیت بستگی دارد.

سازمان اداری معمولا از سه منطقه مدیریت و یک منطقه عملیات به ترتیب زیر تشکیل میشود:

۱- مدیران اداری: به اشخاصی اطلاق می گردد که خط مشی و سیاست کلی موسسه را تعیین می کند.

۲- مدیران واسط یا اجرایی: مسوول اجرای خط مشی و سیاست کلی سازمان هستند.

۳- مدیران سرپرست: به اشخاصی اطلاق می شود که در موسسات صنعتی به کارگران و در سازمانهای دولتی با کارمندان مامور اجرای عملیات ، دائما در تماس و مستقیما مسؤل عملیات آنان هستند و بالاخره کارکنان مامور اجرای عملیات که وظایف این دسته عبارت از اجرای عملیات اصلی سازمان است.

سازماندهی در پرستاری:

از آنجا که رده های مختلف در پرستاری وجود دارد وجود این رده ها ایجاب می کند که سازماندهی پرستاری به دقت صورت گیرد تا وظایف و فعالیتهای هر رده روشن شود. سازماندهی یکی از وظایف مهم هر مدیر محسوب می شود، بخصوص مدیر خدمات پرستاری

وظیفه سنگینی در این رابطه به عهده دارد، زیرا تعداد کارکنان پرستاری، تفاوت بین معلومات آنها، پیچیدگی و اکثر اوقات بحرانی بودن محیط کار، ساعات طولانی کار، به عبارت دیگر ضرورت وجود پرستاران در رده های مختلف به طور منظم در ۲۴ ساعت شبانه روز و ۳۶۵ روز از سال، نیازهای کارکنان، وجود تضاد و هماهنگی بین مقاصد و هدفهای آنان و بسیاری از مسائل دیگر، گویای این حقیقت است که روسای سطوح مختلف واحد پرستاری نه تنها باید به سازماندهی به عنوان فعالیت مربوط به خود توجه نمایند بلکه، باید سعی کنند به منظور پیشبرد هدفهای پرستاری با مطالعات گسترده و عمیق و کسب معلومات جدید و استفاده از فرایندهای علمی فعالیتهای پرستاری را سازمان دهند. مدیر خدمات پرستاری در طی سازماندهی فعالیتهای مورد نظر را باید مورد توجه قرار دهد، این فعالیتهای بر اساس هدفهای سازمان تعیین می شود.

تقسیم کار:

تقسیم کار ابتدا توسط آدام اسمیت مطرح شد و مورد استفاده قرار گرفت . آدام اسمیت در کتاب معروف خود به نام ((ثروت ملل)) به اهمیت تقسیم کار اشاره نموده است ، او در بررسی های خود در یک کارخانه سوزن دوزی ملاحظه کرد که هر کارگر به تنهایی قادر نیست روزانه بیشتر از بیست سوزن تولید کند، بدین جهت او با تقسیم کار به وظایف ساده محصول کار روزانه ده نفر کارگر را به ۴۸۰۰ سوزن در روز افزایش داد یعنی در حقیقت بازده کار کارگران ، ۲۴۰ برابر گردید .

روشهای تقسیم کار در پرستاری:

۱- روش گروهی یا تیمی:

در روش گروهی یا تیمی اعضای گروه شامل پرستار ، بهیار و کمک بهیار می باشد، که تعداد هریک به میزان فعالیت مورد نظر بستگی دارد.

۲- روش پرستاری عملی:

در این روش مراقب پرستاری به وظایف مختلف تقسیم می شود ، کارها از قبل تنظیم و بین کارکنان پرستاری تقسیم می شود .

۳- روش موردی: اولین و قدیمی ترین نظام بالینی پرستاری ((روش موردی)) است ، این نظام زمانی به کار گرفته می شود که فلسفه پرستاری بر این اصل استوار باشد که مراقبت یک بیمار به طور کامل به یک پرستار واگذار می شود .

۴- پرستاری اولیه :

در این روش توجهات پرستاری به صورت مداوم از طرف پرستار متخصص و فارغ التحصیل صورت

می گیرد و پرستار مسئولیت و اختیار بررسی ، برنامه ریزی ، اجرا و ارزیابی برنامه مراقبتی بیمار و مسئولیت ۲۴ ساعته بیمار را تا شیفت بعدی به طور انفرادی به عهده دارد .
۵-روش قیاسی یا مدولار:

در این روش پرستاری اولیه به نوعی تفسیر شده است و زمانی مورد استفاده قرار می گیرد که کارکنان پرستاری مرکب از پرستار ، کمک بهیار ، و بهیار باشند ، به هر گروه ۸-۱۲ بیمار داده می شود.

مدیریت و تفویض اختیار

مقدمه :

امروزه در علوم سیاسی و اداری مفاهیم تمرکز و عدم تمرکز در موارد گوناگون به صورت مبهم و پیچیده بکار می رود. ریشه این ابهام در نظریات و عقاید سیاسی و اجتماعی حاکم بر جامعه است. به طوری که در هر نوع نظام سیاسی و اجتماعی حدودی از افراط یا تفریط در تمرکز قدرت و تصمیم گیری به چشم می خورد تمرکز و عدم تمرکز به هر شکل و صورتی که باشد مظهر ساختار قدرت در تصمیم گیری است. نکته ای که باید مورد توجه قرار گیرد این است که مفهوم تمرکز در عمل به صورتی مطلق تجلی و ظهور نمی یابد بلکه تصور آن امری است نسبی با درجات متفاوتی از تمرکز. در تمرکز سازمانی روابط میان ساختارهای مختلف حکومتی مطرح نیست. بلکه تمرکز سازمانی امری است مربوط به نحوه مدیریت مقام مسئول یک دستگاه توسط رئیس و یا احياناً معاونان او اتخاذ می گردد. حال آن که عدم تمرکز سازمانی وقتی است که مدیران رؤسا و هر عضو سازمانی بتواند در حدود وظایف و مسئولیتهای نسبت به امور محوله اتخاذ تصمیم نماید و از اختیارات کافی و متناسب با مسئولیت برخوردار باشد. بنابراین مبنای عدم تمرکز سازمانی تفویض اختیار یا واگذاری اختیارات بیشتر و متناسب با مسئولیتهای مدیران و مسئولین سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی از سوی مقام مسئول دستگاه است. بدیهی است آثار و پیامدهای ناشی از تمرکز سازمانی یا به عبارت دیگر عدم تفویض اختیارات کافی به مسئولان تابعه در محل در یک ساختار اداری متمرکز ، مسائل و مشکلات اداری را تشدید خواهد نمود. از این رو پاره ای از معایب و آثار نامطلوب ناشی از نظام متمرکز اداری را می توان در عمل با اعطای اختیارات تام یا فوق العاده به مقامات و ماموران تابعه محلی یا به عبارت دیگر به اجرای سیاست عدم تمرکز سازمانی مرتفع نمود.

یکی از تعاریف مورد قبول اکثر صاحب نظران و نویسندگان علوم اداری درباره مدیریت عبارت

است از مدیریت یعنی کارکردن با افراد و به وسیله افراد و گروهها برای تحقق هدفهای سازمانی. از این تعریف جنبه های مختلفی قابل برداشت است. یکی از آن جنبه های تفویض اختیار (**Delegation of Authority**) است. تفویض اختیار به عنوان یکی از مهمترین راهکارهای مشارکت سازمانی، دریاری دادن، درگیر شدن و احساس مسئولیت کاری در کارکنان یک سازمان، بسیار اثر بخش بوده و چنانچه با آگاهی انجام گیرد برای سازمان و شخص مدیر حکم ارزش افزوده را دارد. بررسی ها نشان داده است که بیش از هفتاد درصد فعالیتهایی را که مدیران انجام می دهند می توانند به زیر دستان خود تفویض نمایند یا به عبارت دیگر زیر دستان قادر به انجام دادن آنها هستند. در این باره برخی اعتقاد دارند که مدیران نباید تمام کارهایی را که قادر به انجام دادن آن هستند، خود انجام دهند بلکه باید آنها را به دیگران یاد داده و تفویض نمایند و خود در جستجوی دانستن و ایجاد سوال باشند.

مفهوم اختیار

اختیار از جمله مفاهیمی است که در علوم مختلف معنا و ابعاد مختلفی پیدا می کند. این اختلاف بیشتر به جنبه تعریف خاص آنان از اختیار بر می گردد. در علوم اداری اختیار معادل **Authority** آمده است که به معنی حق تصمیم گیری است و بستر این مهم در هر سازمانی ساختار سازمانی است. در سازمان و مدیریت این موضوع یکی از مهمترین و در عین حال پیچیده ترین موضوعاتی است که دیدگاههای مختلفی درباره آن بیان شده است. چستر بارنارد نویسنده معروف آمریکای می گوید: اختیار به پذیرش یا ارضای افراد بستگی دارد. زمانی که مدیر می خواهد دستوری بدهد باید شرایطی بر آن حاکم باشد که مورد پذیرش زیردستان قرار گیرد. بارنارد با ارائه نگرش تازه ای اختیار را ناشی از پذیرش زیردستان می داند. او استدلال می کند قوانین و مقررات مشروع اطاعت می شوند ولی نه همه، و نه در همه شرایط. نکته مهم این است که زیردست است که تصمیم می گیرد اطاعت کند یا نه. به عبارت دیگر مشروعیت دستور خاص به وسیله دستور گیرنده تعیین می شود نه دستور دهنده. بنابراین اختیار یا قدرت اعمال نفوذ مافوق به پذیرش و قبول زیردست بستگی دارد. اگر فردی به علت مقام رسمی که دارد حق دستور داشته باشد ولی دستور او مورد پذیرش زیردست قرار نگیرد در این صورت او فاقد قدرت و اختیار است.

اعمال اختیار در سازمانهای رسمی به ویژه مدارس و موسسات آموزشی مستلزم استفاده از جبر نیست. مفهوم اختیار را باید از یک سو از قدرت (**power**) و از سوی دیگر از ترغیب

(persuasion) و نفوذ شخصی (personal influence) متمایز کرد. قدرت یعنی توانایی وادار کردن دیگران به انجام کار. قدرت مفهومی بسیار کلی و جامع است که هم کنترل و هم تسلط از راه اعمال زور یا تهدید به اعمال آن را شامل می شود و هم کنترل از سوی فردی را که می تواند شرایط را به طریقی دستکاری و تصرف کند که دیگران مجبور شوند که بر خلاف میل خود مطابق منافع او عمل نمایند. مفهوم اختیار محدودتر است. «وبر» آن را چنین تعریف می کند: «این که دستورات خاص (یا همه دستورات) ناشی از منبع معلوم به وسیله گروه معینی از اشخاص اطاعت خواهد شد.» گروه از روی میل دستورات را اطاعت می کند زیرا به منبع دستورات حق می دهند که آنها را کنترل کند. منبع اختیار ممکن است یک شخص یا نهادی غیر شخصی نظیر مجموعه ای از قوانین باشد.

در اختیار، شخص زیر دست به هنگام انجام کار از قدرت تمیز و داوری خویش صرف نظر می کند و وصول دستور یا فرمان را اساس پایه گزینش طرز کار خود قرار می دهد. بنابراین دو ملاک تشخیصی اختیار عبارتند از:

۱- اطاعت و اجابت ارادی دستورات مشروع

۲- کنار گذاشتن قضاوت شخصی قبل از صدور دستورات

به عقیده سایمون (۱۹۵۷) اختیار یعنی قدرت تصمیم گیری برای هدایت فعالیتهای و اعمال دیگران. اختیار با مقام و منصب سازمانی مرتبط است. هر مقام سازمانی دارای حقوق ویژه و لاینفکی است که شخص به هنگام احراز مقام بدان دست می یابد و با کنار گیری از مقام آنها را از دست می دهد. بنابراین اختیار در سازمان و مدیریت از یک جایگاه رسمی و قانونی برخوردار است که از قانون اساسی، قوانین مجلس، اساسنامه ها، و ... نشأت می گیرد. رئیس سازمان دستور می دهد چون قانون به او اختیار و حق داده است. نکته مهم این است که اختیار مرتبط با انجام کار است که اگر خشک و بی روح بکار برده شود از قابلیت پذیرش آن کاسته می شود که به تبع منجر به کاهش اثر بخشی و کارایی می گردد. هنر مدیریت در آن است که با درایت خود به اقتضای محیط ضمن رعایت کلیه جوانب قانونی چنان آن را اعمال و بکارگیرد تا زیردست مشتاقانه به اطاعت و اجابت آن اقدام نماید.

تعریف تفویض اختیار

تفویض اختیار فرایندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خوی به زیر دست واگذار می کند. نکته مهم در تفویض اختیار این است که مدیران را قادر می سازد تا وظایف اصلی خودشان را که عبارتند از پرداختن به آینده

سازمان و پرورش مدیران آینده انجام دهند و خودشان را گرفتار نظارت روزمره نکنند. تفویض اختیار به مدیر کمک می کند تا تمام هم خود را صرف اموری کند که واقعاً اهمیت دارد. در هر سازمانی استعداد های زیادی وجود دارد که در انتظار فرصت بروز هستند. هر چه تفویض اختیار و عدم تمرکز بیشتر باشد امکان بروز به کار گرفتن این استعداد بیشتر می شود. در خصوص اندیشه تفویض اختیار «دراگر» معتقد است که یک مدیر کار آمد باید امور را به گونه ای سازمان دهد که خودش فقط به موضوعات عمده پردازد و بتواند نتایج درخشانی بوجود آورد و یک مدیر خوب باید نخست کارهایی را انجام دهد که در درجه اول اهمیت قرار دارد و بهتر است کارهای با اهمیت کمتر و اولویت پائین تر را به دیگران واگذار کند. تفویض اختیار با توسعه سازمان اهمیت بیشتری پیدا می کند تا حدی که ادامه حیات دستگاه بدون تفویض اختیار میسر نیست.

ارکان تفویض اختیار

مقصود از تفویض اختیار به کارکنان این است که چهار عامل در اختیار این افراد قرار داده شود تا بتواند کار یا وظیفه خود را بهتر انجام دهند.

۱- اطلاعات: درباره عملکرد سازمان به کارکنان اطلاعات لازم داده می شود. برای مثال در سازمان سیم کو (برزیل) بزرگترین سازمان تولید کننده وسایل و لوازم تولید غذاهای دریایی کارکنان از اطلاعات کاملی برخوردارند. این کارکنان دفاتری در اختیار دارند که در آنها اطلاعات کامل درباره عملکرد سازمان، حقوق مقامات اجرایی در آن گنجانده شده است. همچنین سازمان ترازنامه و صورت جریانات نقد را به همه کارکنان حتی (پیشخدمت و آبدارچی) می دهند.

۲- دانش و مهارت لازم: کارکنان بایستی دارای دانش و مهارت لازم جهت تامین هدفهای سازمان باشند. سازمانها با اجرای برنامه هایی دانش مهارت لازم به کارکنان را می آموزند تا آنها برای تامین هدفهای سازمان نقشی فعال برعهده گیرند. برای مثال سازمان زیراکس یک برنامه آموزشی به نام «خط دیدگاه» به کارکنان می دهد و آنها را از نقاط ضعف و قوت کارهای انجام شده آگاه می سازد و افراد بدین وسیله می توانند جایگاه خود را در هر طرحی تعیین نمایند.

۳- قدرت: برای گرفتن تصمیمات مهم کارکنان بایستی از قدرت کافی برخوردار باشند. برای مثال در سازمان بیمه پرودانشیال تیمهایی از کارکنان اداری، فنی و متخصص تشکیل شده اند تا به درخواست بیمه شدگان برای خسارت مورد ادعا تا ۹۵٪ میزان درخواست، تصمیمات لازم را بگیرند.

۴- پاداش: پاداش کارکنان بر اساس عملکرد سازمان پرداخت شود. سازمان از دو راه می تواند از نظر مالی به کارکنان پاداش پرداخت کند براساس عملکرد سازمان کارکنان را در سود سهیم کند و یا سهام جایزه به آنان بدهد.

اصول تفویض اختیار

تفویض اختیار از مافوق به زیر دست به منظور تحقق اهداف سازمان مبتنی بر اصول و موازینی است بشرح زیر:

- ۱- تفویض اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن؛ صلاحیت اساسی و اصلی اخذ تصمیمات مختص مدیر دستگاه است.
- ۲- انتقال اختیارات، مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی کند.
- ۳- تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود زیرا نمی توان کسی را مسئول نتایج عملی دانست که اختیارات کافی برای انجام آن نداشته باشد.
- ۴- تفویض اختیارات قابل فسخ است و تفویض کننده می تواند اختیارات تفویضی را بعضاً یا کلاً پس بگیرد.
- ۵- تفویض اختیار باید توأم با تمرکز نظارت باشد. یکی از اصول کلی همیشه باید در تفویض اختیار رعایت شود حفظ نظارت مرکزی است. مسئولیتی که مدیر دستگاه در قبال تحقق هدفهای عالی سازمان دارد ایجاب می کند که نظارت مرکزی را برای خود محفوظ نگاه دارد تا از وقوع انحراف جلوگیری شود.

اساسی ترین پیش شرطهای تفویض اختیار موثر:

- ۱- مدیر مایل باشد به زیر دست آزادی عمل واقعی بدهد و بدین وسیله کارها و وظایف خود را به وی واگذار کند. ارتباطات آزاد بین مدیر و زیر دست برقرار باشد.
- ۲- مدیر بتواند عواملی چون فرهنگ سازمانی را بررسی و درست تجزیه و تحلیل نماید و نیز شرایط انجام کارها و توانائیهای زیردستان را به شیوه ای مناسب تجزیه و تحلیل کند.
- ۳- مشخص کنید که چه کارهایی را می توانید به دیگران واگذار کنید.
- ۴- تصمیم بگیرید که چه کارهایی را باید به چه کسانی محول نمود.
- ۵- باید سیستم بازخورد نتایج به وجود آورد.

شرایط و فرایند تفویض اختیار:

به نظر چستر بارنارد برای اینکه دستوری مشروعیت پیدا کند و از طرف زیردستان مورد پذیرش قرار گیرد لازم است چهار شرط زیر را به طور همزمان داشته باشد:

۱- دستور قابل فهم باشد و زیر دست آن را درک کنند.

۲- در تصمیم گیری برای اجرای دستور زیردستان باید اعتقاد پیدا کنند که دستور مغایر با هدفهای سازمان نیست.

۳- زیردستان باید معتقد شوند که دستور با منافع شخصی آنها همخوانی دارد و در تضاد نیست.

۴- زیردستان باید از لحاظ فکری و جسمی قادر باشند دستور را اجرا کنند.

به اعتقاد بارنارد دستوراتی که مدیران صادر می کنند باید با شرایط فوق همخوانی داشته باشد تا زیردستان نیز به دلیل تمایل به همکاری، دستورات را اطاعت کنند، عدم شرایط فوق و عدم اطاعت زیردستان از دستورات معمولاً مشکلاتی به بار می آورد که موجب تضعیف شالوده کار گروهی و سازمانی می شود و منافع کارکنان را نیز در معرض خطر قرار می دهد.
گام های تفویض اختیار:

تفویض اختیار چهار مرحله دارد که عبارتند از:

۱- تعیین نتایج مورد انتظار: اولین قدم در تفویض اختیار این است که مشخص شود از انجام وظیفه چه انتظاری می رود یعنی باید معلوم شود که از انجام فعالیت مورد نظر چه نتایجی باید به دست آید.

۲- واگذاری وظایف به زیر دستان: دومین قدم در تفویض اختیار این است که وظایف به زیر دستان واگذار شود و در این مرحله است که بایستی ظرفیت و توانایی هر یک از کارکنان را برای انجام وظایف مورد توجه قرار داد. یعنی استفاده مناسب و مطلوب از نیروی انسانی را باید منظور داشت. در هر صورت، توزیع و تخصیص وظایف بین کارکنان باید متناسب و متوازن باشد.

۳- تفویض اختیار لازم: حدود اختیارات باید مشخص و روشن باشد و هیچ گونه ابهامی را در تصمیم گیری به وجود نیاورد. اختیار باید به وظیفه مرتبط باشد و چنانچه وظیفه تغییر یابد حدود اختیار نیز باید متناسب با آن تعدیل شود.

۴- تثبیت مسئولیت: فردی که وظیفه ای به عهده او واگذار شده است اخلاقاً مسئولیت دارد وظیفه ای را که تقبل کرده است به بهترین نحو ممکن انجام دهد.

مزایا و محاسن تفویض اختیار:

با توجه به موارد اشاره شده روشن می گردد که تفویض اختیار یک ضرورت و نیاز اساسی بوده و مزایای قابل توجه زیر را دارا می باشد.

افزایش بازدهی

ازدیاد علاقه نسبت به انجام کار

تقویت همکاری دسته جمعی

تکامل انفرادی

جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

کریس آرجریس معتقد است که توسعه مسئولیت فردی، هم برای کارکنان و هم برای سازمان مثمر ثمر است. فرصت دادن به افراد برای این که ضمن کار، رشد و بلوغ حاصل کنند به آنان کمک می کند تا برای تحقق هدفهای سازمان قابلیتها و توانائیهای بیشتری را صرف کنند. اگر چه همه کارکنان نمی خواهند مسئولیت بیشتری به آنها تفویض شود یا با مشکلات فزاینده ای که مسئولیت ضرورتاً به بار می آورد سروکار داشته باشند اما با وجود این، آرجریس مدعی است که شمار کارکنانی که انگیزش آنها را می توان با افزودن یا بالا بردن سطح مسئولیتهاشان متناسب با اختیار بهبود بخشد بسیار بیشتر از آن است که اغلب مدیران تصور می کنند.

محدودیتهای تفویض اختیار :

طبق اصول مدیریت بعضی از کارها قابل تفویض نیست. هر کاری حدودی دارد که نباید از آن تجاوز کرد. در تفویض اختیار، محدودیتهایی را باید مدنظر داشت و نباید جز در شرایط استثنایی و فوق العاده آنها را به زیردستان تفویض کرد. از جمله مواردی که می توان به آن اشاره نمود عبارتند از:

• امور پرسنلی (کسی که در غیابتان به عنوان جانشین شما منصوب شده نباید اختیار عزل و نصب همکاران را داشته باشد).

• تنبیه و اخراج کارمندان قابل تفویض نیست.

• برنامه ریزی استراتژیک

• تعیین خط مشی های سازمانی

• نباید کار را به بیش از یک نفر سپرد. بعضی از مدیران به خیال خودشان محکم کاری می کنند اما چنین کاری مخل مدیریت است.

موانع تفویض اختیار:

استقرار تفویض اختیار نیز همچون دیگر راهبردهای و اصول مدیریت با تنگناها و محدودیتهایی مواجه می گردد. این موانع از ابعاد مختلف از جمله موانع مربوط به تفویض کننده (رئیس)، مرئوس، محیط و فرهنگ سازمانی قابل بررسی می باشد.

برخی از موانع تفویض اختیار در سازمانهای دولتی ایران عبارت است از:

۱- برخی از مقامات تصور کنند که خود بهتر از دیگران می تواند تصمیم گیری کنند. چنین

افرادی متمایل به مدیریت اختاپوسی (هشت پا) هستند که همانند اختاپوس دارای دستهای زیادی برای چنگ انداختن به تمام امور (خرد و کلان) سازمان هستند و عقیده دارند که اگر کاری بخواهد به درستی انجام گیرد بهتر است خودشان آن را انجام دهند. آنها معمولاً وظایف بی اهمیت را به دیگران واگذار می کنند که از عهده افراد بی تجربه نیز بر می آید. کسانی که با این مدیران کار می کنند چون قبل از پذیرش مسئولیت وظیفه دشواری به آنها واگذار نشده که بتواند توانایی خود را ثابت کنند در زمینه ارتقای مقام دچار مشکل می شوند.

۲- نداشتن اعتماد نسبت به زیر دستان و از این که خود در مقابل مقامات مافوق مسئول رفتار زیر دستان قرار گیرد، یا اینکه ترس از قدرت یافتن زیر دستان و در نتیجه در خطر افتادن موقعیت شان است البته این مورد ممکن است جهانی باشد ولی در کشور ما نمود بیشتر دارد.

۳- حضور افراد غیر بوروکراتیک در راس سازمانها را نیز می توان یکی از موانع بر شمرد - در بوروکراسی اصل سلسله مراتب وجود دارد و بر حسب همین اصل اختیارات متناسب با وظایف تفویض اختیار صورت می گیرد.

۴- وجود ملاحظات سیاسی و سعی در مخفی نگاه داشتن برخی از مسائل و اطلاعات را می توان یکی دیگر از موانع تفویض اختیار بر شمرد.

۵- نبود قوانین روشن در این زمینه و یا ناآگاهی در مورد وجود چنین قوانینی که کارکنان نمی دانند تا چه حد در حوزه کارشان قدرت مانور دارند را باید یکی دیگر از موانع بر شمرد. برخوردهای صورت گرفته با برخی از مدیران خلاق ملی چند سال اخیر و جناح بندیهای موجود سیاسی کشور و جنجالهای به وجود آمده و محاکمه برخی مدیران به همین دلایل باعث شده که مدیران کمتر ریسک پذیر شوند و حالت بی تفاوتی به خود بگیرند و از تفویض اختیار پرهیز کرده یا از قبول مسئولیت امتناع کنند البته این نکته را باید مد نظر داشت هر مدیری موظف است قانون را در وهله اول رعایت کند و کار آمدی را نباید به منزله دور زدن قانون دانست.

۶- عدم وجود مدیریت مشارکتی که ادارات و سازمانهای کشور که به معنی مشارکت دادن و سهیم نمودن سایر اعضا در تصمیم گیری است. البته در این مورد این نکته حائز اهمیت است دو عنصر اساسی در اجرای مشارکت، زمان مناسب و راه درست است که اگر مشارکت در زمان مناسب و راه درست انجام نشود اثرات بدتری به بار می آورد.

۷- فقدان اعتماد به نفس در افراد نیز یکی از موانع می باشد. این فقدان اعتماد به نفس

ممکن است از خانواده، جامعه و حتی محیط مدرسه و دانشگاه ناشی شده باشد افراد از مسئولیت گریزانند و نمی‌خواهند با کوچکترین خطایی در معرض انتقاد قرار گیرند.

۸- انحصاری بودن اکثر خدمات و فعالیت‌های در سازمان‌های کشور که اکثراً دولتی است و عدم وجود رقیبی قدرتمند برای آنها سبب بی‌تفاوتی مدیریت عالی و عدم پاسخگویی می‌شود: که در صورت وجود رقیب، سازمانها جهت حفظ موقعیت و بقا، مشارکت همه جانبه کارکنان خود را خواستارند و در نتیجه برای رسیدن به موقعیت، تفویض اختیار به صورت گسترده به ناچار در تمام سطوح سازمان بعمل می‌آید.

۹- فقدان کنترل: اگر مدیر مطمئن باشد که نظام کنترل برای بررسی و تفحص نتایج تفویض اختیار کافی نیست از دادن اختیار به زیر دستان خودداری می‌کند.

۱۰- بی‌علاقه‌گی زیر دستان به قبول اختیار با توجه به موارد ذیل:

- ترس از بازخواست و سرزنش به دلیل اتخاذ تصمیمات اشتباه
- نداشتن انگیزش کافی برای قبول مسئولیت سنگین تر که مستلزم تقبل کار و فشار بیشتر است
- عدم اعتماد به توانایی خودشان که باعث عدم قبول اختیاراتوانی خود را پنهان می‌کنند

راههای بر طرف نمودن موانع تفویض اختیار:

- نخستین مرحله باید تغییر نگرش مدیران در مورد این نکته باشد که مدیریت کارگروهی است، نه فردی و اینکه مدیریت مشارکتی سبب نزدیک شدن اندیشه‌ها و دیدگاه‌های مدیران و کارکنان شده و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد.
- تفویض اختیار باید کامل واضح و مفهوم باشد و ابهامات آن از طریق قوانین و مقررات یا جلسات توجیهی رفع گردد.
- ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان طوری که قبول مسئولیت کرده و در جهت تعالی گام بردارند. این کار از طریق اهمیت دادن بیشتر توسط مدیران باید صورت گیرد قوانین و مقررات نیز باید در این زمینه روشن باشد تا کارکنان بدون ترس از مواخذه شدن درگیر مسئولیت شوند.
- ایجاد انگیزش کارکنان: مدیریت باید از نیازها و هدفهای زیردستان آگاه باشد. افزایش مسئولیت کارکنان به خودی خود ممکن است موجب انگیزش نشود لذا باید از مشوقهای کافی مانند ترفیع، شرایط کاری بهتر، پاداشهای مالی یا معنوی جهت ایجاد انگیزش استفاده کرد.

• تاکید بر ارباب رجوع محوری در نظام اداری که به تفویض اختیار بیشتری می انجامد. مثلاً اگر این تفکر بر مدیر حاکم باشد (مشتری مداری) جهت جلوگیری از ایجاد وقفه در کار ارباب رجوع به هنگام نبودن ولی مسئولیت خود را تفویض می کند.

• اغماض در مورد اشتباهات زیردستان

• استقرار سیستم کنترل کافی

• عوامل تعیین کننده درجه تفویض اختیار: اگرچه تفویض اختیار درجات متعددی دارد لیکن حدود آن در سازمانهای مختلف متفاوت است. تفویض اختیار نیز مانند تشکیل سازمان یک وسیله است. یعنی ابزاری است در دست مدیریت برای رسیدن به هدف. عوامل تعیین کننده درجه تفویض اختیار عبارتند از:

هزینه تصمیم گیری: هرچه هزینه تصمیم گیری در مورد یک مسئله زیادتر باشد نیاز به اتخاذ تصمیم در سطوح بالا تر مدیریت بیشتر خواهد بود.

تمایل به یکسانی خط مشی ها: هر چه نیاز به یکسانی خط مشی ها بیشتر باشد اختیارات مربوطه متمرکزتر خواهد بود.

وسعت و بزرگی سازمان: هر چه سازمان بزرگتر باشد مسایل آن بیشتر است و تصمیم گیری به سطوح مختلف واگذار می شود.

محیط سازمان، انعطاف پذیری: هر چه محیطی که سازمان در آن فعالیت می کند و متشنج تر و رقابت شدیدتر باشد سازمان جهت انجام عکس العملهای بموقع باید انعطاف پذیری بیشتری داشته باشد که لازمه آن واگذاری تصمیم گیری به سطوح پائین تر سازمان می باشد که مستقیماً درگیر محیط بیرونی هستند.

فنون کنترل: عامل دیگر وجود تکنیک های کنترل است توسعه و بهبود روش های آماری ، کنترلهای حسابداری و سایر فنون کنترل گرایش به تفویض اختیار را افزایش می دهد.

همان طور که ذکر شد تفویض اختیار در سازمانها و ادارات به ویژه سازمانهای بزرگ امری اجتناب ناپذیر است. اما مدیرانی موفق ترند که در بکار گیری اصول تفویض اختیار توجه لازم را به توانایی و استعدادهای زیر دستان داشته ، باشند و ضمن پرورش و مشارکت آنان در انجام هر چه بهتر وظایف حیطة مسئولیت سازمان را به سوی اهداف عالی سوق دهند تفویض اختیار ، به عنوان یکی از مهمترین نرم افزارهای مدیریتی، به سازمان و مدیریت حیات و پویایی می بخشد. تفویض اختیار باید بر ساختار و تشکیلات سازمانی، اهداف و مأموریت آن، متمرکز و غیر متمرکز بودن آن، میزان تخصصی و حرفه ای بودن آن و ... استوار باشد.

در تفویض اختیار مدیران باید هر گونه ابهام در واگذاری امور را مرتفع کرده و عمل انگیزش در

زیر دستان را تقویت نماید و بالاخره اینکه تفویض اختیار مستلزم تدوین و اجرای سیستم کنترل و ارزشیابی است تا مدیر همواره از فرایند عملیات فعل تفویض شده آگاهی یافته و باز خوردهای لازم را به تفویض شونده ارائه نماید.

مدیریت تنش در پرستاری

تنش و سازگاری:

واژه استرس از زبان انگلیسی گرفته شده که در فارسی به معنای فشار و تنش است.

تئوریه‌ها و نظرات مختلفی در مورد استرس وجود دارد. به عنوان مثال تئوری پرستاری "نیومن" تمرکز بر روی عکس العمل مددجو به استرس و سازگاری دارد در حالیکه "روی" تاکید بر سیستم سازگاری فرد می کند. "کانن" از **Fight or flight** جنگ یا گریز بصورت پاسخی که فرد را برای سازگاری با خطر فوری آماده می سازد صحبت می کند.

هانس سلیه پزشک اتریشی در سال ۱۹۷۶ پژوهشهای بسیاری در مورد تنیدگی و بیماریها انجام داده به همین علت به او ((پدر استرس)) لقب داده اند. سلیه چگونگی ارتباط بین تنیدگی و بیماریها را تشریح کرد. به نظر او، هر محرک درونی یا بیرونی می تواند ایجاد واکنش کند. به عبارت دیگر، او عکس العمل غیر مشخص بدن را به هر نوع محرک یا بار اضافی تنیدگی می گوید و عامل به وجود آورنده این تنیدگی را استرسور یا (تنش زا) معرفی کرد.

در سال ۱۹۵۰ میلادی روانپزشکی به نام توماس هلمز در پژوهشهای خود به این نتیجه رسید که تنها عامل مشترک در ایجاد هر نوع استرس لزوم و ضرورت ایجاد تغییر و تحول مهم جریان زندگی معمولی فرد است

هلمز و ریبهی در سال ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ میلادی از پنج هزار نفر سؤالاتی مبنی بر اولویت دادن به اتفاقات و حوادث و تغییرات مهم زندگی به عمل آورد که بر اساس آن، مقیاس هلمز و ریبهی برای اندازه گیری اهمیت وقایع زندگی ساخته شد. نتیجه پژوهش ایشان به شرح زیر است:

جک بارکاس مشاهده کرد در کسانی که نمرات بالایی در آزمون هلمز به دست آوردند، سطح

ترشح هورمونهای اپی نفرین، نوراپی نفرین به میزان قابل توجهی بالاست.

تعاریف تنیدگی

هرگونه پیامد ناشی از تاثیر عوامل درونی یا محیط بیرونی بر انسان است که درارضای نیازهای اساسی وی اختلال ایجاد می کند به صورت تهدیدی برای حالت ثبات بدن جلوه گر می شود.

به هر عامل که انسان را از تعادل جسمی، روانی و اجتماعی خارج یا این تعادل را تهدید کند تنیدگی گویند. عامل به هم خوردن تعادل را (تنش زا، استرسور) می گویند و رفتاری که در فرد قابل مشاهده است (تنیدگی) می نامند. برای نمونه فردی در اثر پیاده روی زیاد در هوای گرم تشنه می شود در اینجا هوای گرم و پیاده روی زیاد تنش زا (استرسور) و تشنگی، تنیدگی نامیده می شود.

خصوصیات تنیدگی:

۱. عامل نامحسوسی است، مگر اینکه تشدید گردد و شواهدی را بروز دهد؛
۲. برای زندگی و حیات لازم است.
۳. خودش غیر قابل تقسیم است اما عوامل ایجاد کننده ی آن قابلیت تقسیم دارد، مثل عامل فیزیکی، روانی، اجتماعی که کل انسان رابه عنوان یک سیستم تحت تاثیر قرار می دهد.

منشا عامل تنیدگی زا:

۱. عوامل محیطی: آلودگی هوا، سرو صدا، روشنایی، کمبود اقدامات پزشکی درمانی، گرما، سرما، اشعه، زباله ها؛
۲. عوامل فیزیکی: شیمیایی: داروها، سوختگی، بیماریهای عفونی، خستگی شدید، میکروارگانیزم ها وانگل ها؛
۳. عوامل روانی: ترفیع در کار، ازدست دادن والدین و فرزندان، ترس از سرطان؛
۴. عوامل اجتماعی و فرهنگی: مهاجرت و مسافرت، آداب و رسوم.

تقسیم بندی دیگری را نیز می توان در مورد عوامل تنیدگی زا مطرح کرد یعنی:

۱. عوامل فیزیولوژیکی: فیزیکی، شیمیایی، میکروبی و...؛
۲. عوامل روانی و اجتماعی: ارزشها، تصورات فرد از خود، فرهنگ، آداب رسوم و...؛

آثار عوامل تنیدگی زا در انسان:

- بدن را مورد آسیب و تخریب قرار می دهند یا تهدید به آسیب و تخریب می کنند؛
- سد راه ارضای نیازهای اساسی انسان می شوند؛
- بدن انسان را از حالت تعادل جسمی، روانی خارج کرده یا تعادل آن را به مخاطره می اندازد؛

۱. فشارهای محرومیت زا:

در این مورد بعضی از فاکتورها ی اولیه که برای سلامتی انسان ضروری است، دچار کمبود میشوند. مثل: کمبود آب و اکسیژن، مواد غذایی و مواردی از قبیل عدم محبت و توجه به کودک، وایزوله شدن اجتماعی.

۲. فشارهای بیش از حد (مفرط):

استفاده بیش از حد و یا افراط در هر کاری ممکن است باعث به هم خوردن تعادل شود؛ مثل گرمای زیاد که سبب صدمه به بافت می شود؛ تغذیه بیش از حد که به صورت چاقی بروز می کند؛ دریافت تحریکات حسی بیش از حد (سرو صدای زیاد که سبب گیجی و اختلال در درک می گردد).

واکنش افراد در برابر تنیدگی:

یک عامل تنیدگی ممکن است در یک فرد باعث پاسخ مناسب شود ولی در فرد دیگر باعث پاسخ نامناسب و در فرد سوم، هیچ تغییری ایجاد نکند. بنابراین عکس العمل افراد نسبت به عامل تنش زا بستگی دارد به:

۱. مشخصات محرک

۲. مشخصات فردی

1- مشخصات محرک

منظور از این مشخصات شدت، مدت و تعداد محرک است. اگر شدت محرک کم باشد، بدن پاسخ مناسب به آن میدهد و تعادل به هم نمی خورد؛ ولی هرچه محرک شدید تر باشد، واکنش شدید تر می شود. محرکی که به طور مداوم ادامه یابد، سبب مصرف انرژی فرد شده، نیروهای او را برای

تطابق از بین می برد؛ ولی اگر محرک، مدت کوتاهی ادامه داشته باشد، قابل تحمل است و فرد خود را با آن تطبیق می دهد. اگر محرک فقط یکی باشد ممکن است فرد با آن مقابله کند، ولی اگر تعداد محرک ها در یک زمان بسیار باشد ممکن است برای فرد قابل تحمل نباشد.

۲. مشخصات فردی:

وضعیت جسمی، روانی و اجتماعی فرد در عکس العمل وی نسبت به عامل تنش زا دخالت دارد. سن فرد، تصور فرد از خود، ارزشهای فرد، سلامت جسمی و روانی فرد از عوامل مهم در این مورد است؛ زیرا وقتی وضعیت سلامت فرد مطلوب نباشد، قابلیت سازگاری فرد با محرک ها پایین می آید. انسان بالغ و سالم هر گاه با تنیدگی مواجهه شود، از آنجا که معمولاً از برخی عواقب آن آگاه است، طبیعتاً دچار نگرانی و تشویش خاطر می گردد. اما بلافاصله در صدد بر می آید که در قبال این تنیدگی کاری انجام دهد.

علائم روانی هنگام تنیدگی:

* اشکال در تمرکز

* افسردگی

* ناامیدی

* احساس گناه

* اختلالات روانی تنی (درد قفسه سینه، زخم معده و...)

* بی خوابی

* ضعف

* خستگی

* بی قراری

* تحریک پذیری

علائم فیزیولوژیک هنگام تنیدگی:

از نظر فیزیولوژیک دو مکانیسم از هیپوتالاموس در برابر تنیدگی به محرک پاسخ می‌دهند:

۱. مکانیسم سمپاتیکی و بخش مرکز غدد آدرنال: هیپوتالاموس موجب تحریک سمپاتیکی می‌گردد و در بخش مرکزی اثر می‌گذارد و کاتکولامین ترشح می‌شود.
۲. مکانیسم هیپوفیر و بخش قشری آدرنال: هیپوتالاموس منجر به آزاد شدن آدرنوکورتیکوتروپین می‌شود، به دنبال این امر هورمون ضد ادراری ترشح می‌شود و سبب بروز علائم فیزیولوژیک می‌گردد. در زیر به طور مختصر به علائم فیزیولوژیک سیستم های مختلف بدن که وابسته به این دو مکانیسم است اشاره می‌شود:

علائم در سیستم قلب و عروق:

- * افزایش ضربان قلب
- * افزایش فشار خون
- * درد قفسه سینه به علت به هم خوردن تقاضای اکسیژن

* تپش قلب

۲. علائم عصبی و عضلانی:

- * سردرد
- * لرزش
- * بی خوابی

مفهوم سازگاری

سازگاری فرآیندی است پیشرونده و همیشگی که در طول زمان اتفاق می‌افتد؛ با تولد شروع و با مرگ پایان می‌یابد و اغلب در طول زندگی وجود دارد.

سازگاری فرآیندی است که طی آن، فرد تمام یا برخی از مکانیسم های انطباقی را برای مقابله با

محرك جديد بكار مي برد و در واقع، سازگاري همان شكل گيري رفتار در انسان است. سازگاري نتيجه مثبت و سازنده اي است كه پس از انطباق مشخص با محرك بدست مي آيد.

هر بار كه يك فرد در معرض عامل تنش زا قرار مي گيرد ياد مي گيرد كه چه مقدار فعاليت و چه فعاليتي براي حل تنش ضروري است و امكانات بيشتري را براي مقابله با خواستها كسب مي كند.

سليه معتقد است زمينه تمام بيماريها تنيدگي است. او براي سازگار شدن با تنيدگي شديد در انسان گذر از سه مرحله را پيشنهاد مي كند:

۱. مرحله ي اخطار:

در اين مرحله بدن انسان از وجود تنيدگي آگاه مي شود و مكانيسم هاي مناسبی را براي مقابله با آن فرا مي خواند و عوامل تنش زا را جبران مي كند. اين اعمال مي تواند آگاهانه يا ناخودآگاهانه باشد. اين مرحله، کوتاه، فوري و نجات دهنده است. در اين مرحله، بخش سمپاتيک فعاليت دارند و کاتکولامين ترشح مي شوند.

۲. مرحله ي مقاومت:

روبه رو شدن با عوامل تنش است و غالبا نتيجه آن سازگاري و بازگشت به تعادل پويا است. در اين مرحله، بخش قشري غده آدرنال و هيپوفيز دخالت مي كنند و فرد را براي دفاع بيشتري آماده مي سازد.

۳. مرحله ي فرسودگي و يا اضمحلال:

در صورتي كه مقاومت نتواند سبب سازگاري شود، يعني مكانيسم هاي بدن موثر نباشند يا كارايي كافي نداشته باشند، انرژي صرف مقابله مي گردد و تعادل مختل شده انسان را از پاي در مي آورد و بيماري يا مرگ عارض مي گردد.

سليه اين سه مرحله را به نام سندرم عمومي سازگاري يا "GAS" معرفي کرده است كه تمام تغييرات در طی مواجهه با عامل تنش زا به وجود می آید. سليه عدم كارايي مقابله تنش زاها را (بیماریهای عمومی سازگاری) یا (بیماریهای تنیدگی) می نامد.

سازگاری دو نوع است:

۱. سازگاری موضعی

۲. سازگاری عمومی

در سازگاری موضعی همان طور که از اسم آن پیداست در هر قسمت که عامل تنش زا وارد شود همان موضع قادر است با مکانیسم های دفاعی سازگاری ایجاد کند. مثل صدمه به پوست به دنبال یک ضربه که مکانیسم های داخلی سعی می کنند صدمات وارد شده را کاهش دهند.

روانشناسان در مورد قدرت سازگاری به عوامل شخصی موجود در افراد اشاره می کنند که مهم ترین آنها عبارتند از:

* امیدواری

* هدف داشتن

* سرگرم بودن

* علاقه داشتن به کسی یا گروهی یا امری

* فعال بودن و کار کردن

* تسلط داشتن بر زندگی

* داشتن خانواده

* اقوام و دوستانی که از طرف آنها حمایت شوند

* انعطاف پذیری

فرآیند استرس و تنیدگی در بیماران بستری:

مددجو که در بیمارستان بستری می شود علائم و نشانه هایی نسبت به عامل تنش زا نشان می دهد. پرستاران باید با مکانیسم های مقابله با تنیدگی آشنا باشند تا بتوانند به مددجویان کمک

کنند، در واقع هدف اولیه این است که به بیماران کمک کنید تا از موقعیت تنش زا دور شوند یا از تمام مکانیسم های دفاعی برای مقابله با آن کمک بگیرند. در این باره به طور معمول سه اقدام انجام می گیرد:

۱. حمایت از مکانیسم های دفاعی شخص:

موازین پرستاری باید در جهت حمایت از مکانیسم های دفاعی باشد و استراحت در مورد استرسهای شدید برای حفظ انرژی و حفظ حیات امری ضروری است. بیمار را گرم و راحت نگه دارید؛ ولی هیچگاه او را بیش از حد گرم نکنید؛ زیرا این امر باعث اتساع عروق و نرسیدن خون کافی به اندامهای حیاتی می شود.

۲. جلوگیری از تنیدگی جسمی و روحی بیشتر:

ممکن است بیمار با یک تنیدگی بتواند مقابله کند، ولی اگر تنیدگی ها بیشتر شود، مقاومت فرد پایین می آید. توجه خاص به جلوگیری از صدمات بیشتر، عفونت، اضطراب و ترس باید مد نظر باشد.

۳. تسکین ناراحتی:

حتی محرکهای کوچک می تواند علائمی مثل سردرد، درد ناحیه پشت و انقباض عضلات را سبب شوند که در این موارد لازم است اقداماتی از قبیل تغییر وضعیت باماساژ انجام شود تا مددجو راحت باشد.

پیشگیری از تنیدگی:

نکات زیر در مورد پیشگیری از تنیدگی برای آموزش به بیماران، پرستاران و نیز کلیه افراد جامعه ضروری است:

۱. اصلاح کردن را از خودتان شروع کنید و به ویژه به نکات منفی خود فکر نکنید.

۲. وقتی اتفاقی افتاد، فقط به آن اتفاق فکر کنید و سایر افکار مزاحم را از خود دور سازید.

۳. وقتی نگران هستید با افکار نگران کننده در سر دارید، سعی کنید قابلیت خودتان را نسبت به

تحمل اضطراب افزایش دهید.

۴. وقتی درباره نکات منفی حادثه ای فکر می کنید بکوشید با مرور پی در پی حادثه در ذهن، آثار آن را ۳۷ بار افزایش دهید تا تصویر درستی از خصوصیات تنیدگی به دست آورید. کمتر از این مقدار موثر نیست و بیشتر از آن باعث خستگی میشود.

۵. در مورد هر کاری پرسش (چه می شود اگر؟) را مطرح کنید؛ برای مثال چه می شود اگر این کار درست انجام نشود؟ نسبت به پیامد کار آگاهی داشته و پیش پیش خود را با حوادثی که ممکن است اتفاق بیفتد وقف دهید.

راهکارهای موثر برای روبرو شدن با تنیدگی:

۱. به تنیدگی خود نمره بدهید. ۱۰ برای زمانی که بیشترین تنیدگی را احساس می کنید و صفر برای زمان عدم وجود تنیدگی.

۲. تنفس عمیق بکشید؛ ولی برای پیشگیری از افزایش بیش از حد تهویه این کار را بیش از سه بار در هر دفعه انجام ندهید.

۳. اگر وقتی با گروه یا شخصی که شما را تهدید می کند صحبت کنید صدایتان می لرزد، سرتان را از سمت تنیدگی بر گردانید، دهانتان را با دستتان بپوشانید و سرفه کنید و همانطوری که سرتان را به طرف عامل تنیدگی بر می گردانید، نفس عمیق بکشید. حال باید صدایتان محکم و آرام باشد.

روش های آرامسازی:

در مطالعه ای که بر روی مداخلات پرستاری جهت کاهش استرس از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ میلادی شده است، روشهای آرامسازی را به عنوان یک متد مهم جهت کاهش استرس بیان نموده اند. روشهای متفاوت آرامسازی دارای چهار جزء مشابه هستند:

محیط آرام

موقعیت بدنی راحت

انحراف ذهنی (مثل تمرکز بر روی یک لغت، عبارت و یا صدا)

آرامسازی پیشرونده عضلات:

در این روش عضلات بدن منقبض و منبسط می شود. بهتر است فرد در یک وضعیت راحت بر روی سطح صاف، در یک اتاق آرام با تنفس راحت قرار بگیرد. فرد در ابتدا کلیه ی عضلات بدن را منقبض کرده و نگه می دارد و سپس شل می کند. سپس شروع می کنند از بالا به پایین یا برعکس گروهی از عضلات را منقبض و بقیه بدن آرام و شل و بعد عضله منقبض شده را شل کرده و عضله ی بعدی را به ترتیب منقبض و شل می کند بعد از اتمام این فرآیند بایستی کل بدن شل شود. بنسوزن توصیه می کند که به عواملی مثل (صدا، درد و...) توجه نکرده و بکار خود ادامه دهید.

سایر تکنیکهای آرامسازی:

شامل **Meditation**، تکنیک های تنفسی، لمس درمانی، ماساژ، موزیک درمانی و...

خلاقیت و نوآوری در مدیریت پرستاری

صاحب نظران پرستاری معتقدند دستیابی به آخرین یافته های علمی در حوزه پرستاری نقش بسیار مهمی در ارائه مراقبت های خاص به هر بیمار، حل مشکلات و اتخاذ تصمیمات پیچیده دارد.

در دنیای مدرن امروزی مدیران پرستاری و مامایی با شناخت ویژگی های مدیران خلاق، راهکارهای تقویت خلاقیت، آگاهی از میزان خلاقیت خود و تقویت آن از حداکثر توانمندی های فکری، ذهنی و عقلی در جهت پویایی مراکز درمانی بهره گرفته و از طریق ایجاد، پرورش و کاربردی نمودن خلاقیت می توانند جسارت علمی، انتقادگری، انتقادپذیری و روحیه علمی و پژوهشی را در کارکنان تقویت کنند.

بر اساس آخرین یافته ها و دستاوردهای علمی، عوامل مؤثر در خلاقیت و نوآوری شامل جذب نیروهای خلاق و نوآور در سازمان، تامین امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی در کوشش های نوآورانه، بکارگیری نتایج حاصل از فعالیت های خلاقانه و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق است.

مدیران پرستاری و مامایی می توانند از طریق تبادل تجربیات علمی و فرهنگی، در کنار هم قرار دادن کارکنان محافظه کار و سنتی با کارکنان جدید و نیز ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به سهولت مبادله می شوند مجموعه سازمانی را به سوی نوآوری و خلاقیت سوق دهند، که در اینجا به تفصیل به جزئیات آن اشاره شده است.

خلاقیت ظهور یک ایده نو و توانایی تلفیق ایده ها به شیوه ای منحصر به فرد است. در همین حال فرآیند به کارگیری یک ایده خلاق و تبدیل آن به یک محصول، خدمت یا شیوه مفید نوآوری محسوب می شود.

ازسویی دیگر تمایل به پذیرش ریسک جهت تولید یک محصول جدید، خدمت یا فرآیند جدید در سازمان را کارآفرینی گویند.

فرآیند خلاقیت از آمادگی تا رسیدگی

فرآیند خلاقیت شامل پنج مرحله: آمادگی، نهفتگی، اصرار و پافشاری، بینش و بصیرت و مرحله رسیدگی و تحقیق است.

توجه دقیق و متمرکز بر روی مساله را مرحله آمادگی گویند. اما مرحله نهفتگی خواب بر روی مساله است. توجه ضمیر خودآگاه از تمرکز بر روی مساله مورد نظر دور می شود و ایده های اساسی در نتیجه تفکر ضمیر ناخودآگاه ایجاد می شوند. افراد خلاق در مرحله اصرار و پافشاری نیز با ایده های خود درگیر می شوند و برایشان پیامدها و هزینه های ناشی از ایده مهم نیست. مرحله بینش و بصیرت همان یافتن راه حل مساله است که در مرحله نهایی ایده موردنظر در آزمون و مورد بررسی و نقد جهت اجرا قرار می گیرد.

موانع خلاقیت را بشناسید

ارزیابی افراد بر مبنای انتظارات، نظارت و مراقبت مستقیم و غیرضروری، گرایش به پاداش های بیرونی، رقابت ناسالم و انتخاب محدود از جمله موانع خلاقیت محسوب می شود.

ویژگی های خلاقیت در افراد خلاق

در یک تیم درمانی، پرستاران خلاق، افرادی تیزهوش و علاقه مند به مسائل علمی و فرهنگی و اندیشه عمیق هستند.

غوطه وری در تفکرات، حساس بودن نسبت به مسائل اطراف و متکی بودن به قضاوت خویش از دیگر ویژگی های افراد خلاق است.

این افراد همچنین شجاعت در ابراز عقیده داشته، انعطاف پذیر، ریسک پذیر، پرسشگر و دارای

اعتماد به نفس بالایی هستند.

همچنین خودخواهی، بی اهمیتی نسبت به سرنوشت دیگران و بی عاطفگی جزو ویژگی های اخلاقی افراد خلاق نیست.

پرستاران خلاق استقلال طلب، دارای شخصیت رشدیافته، مسئولیت پذیر نسبت به دیگران، فداکار، مسلط بر غرایز و نوآور در فکر و عمل خود هستند.

روش های ایجاد تفکر خلاق و تکنیک های آن

استفاده از مغایرت ها و تمثیل ها از جمله روش های ایجاد تفکر خلاق است. در این میان توجه به خلاء موجود در دانش، تقویت فکر درباره امکانات و احتمالات، استفاده از سئوالات محرک، تشویق به مطالعه زندگی افراد خلاق و تقویت مهارت های مطالعه خلاق از دیگر روش های ایجاد تفکر خلاق است.

تکنیک های تفکر خلاق نیز شامل بارش افکار، دلفی، گروه اسمی و تکنیک آیینه مورنیو هستند.

بارش افکار

شاید بارها کلمه بارش افکار یا **brain storming** را شنیده باشید. بارش افکار در واقع اجرای یک تکنیک گروهی است که از طریق آن گروهی می کوشند راه حلی برای یک مساله ویژه با انباشتن تمام ایده هایی که درجا به وسیله اعضا ارائه می شود، بیابند. در بارش افکار عوامل بازدارنده محدود می شوند و زنجیره های عادت درهم شکسته شده و ایده ها آزادانه و با جسارت به جریان می افتند. در بارش افکار که از جمله تکنیک های تفکر خلاق است کمیت و تعداد ایده ها مدنظر بوده و ترکیب و اصلاح ایده ها از اهمیت زیادی برخوردار است.

تکنیک دلفی

در این تکنیک افراد به صورت گروه در یک جلسه و دور یک میز جمع نمی شوند و رویارویی مستقیم رخ نمی دهد. در این تکنیک هر یک از اعضای گروه پرستاری به صورت مستقل و مخفیانه رای، عقیده، نظر یا راه حلی را که درباره موضوع تصمیم گیر دارند یادداشت می کنند و نظرات مکتوب آنها به یک ایستگاه مرکزی ارسال می شود که در نهایت نظرات آنها گردآوری و تکثیر می شوند.

همچنین برای هر عضو نظرات ارائه شده ارسال می شود و هر یک از اعضا درباره نظرات دیگران اظهار عقیده کرده و هر تفکر و ایده جدیدی را که در اثر آگاهی از عقاید دیگران در وی به وجود آمده است به صورت مکتوب می نویسد و در نهایت نتایج آرا به ایستگاه مرکزی بازمی گردد.

تکنیک گروه اسمی

در تکنیک گروه اسمی یا **nominal group teaching** افراد مجاز نیستند به صورت مکالمه یا شفاهی با یکدیگر تماس برقرار کنند. بلکه در فرآیند تصمیم‌گیری در این تکنیک اعضای گروه روبه روی هم و دور یک میز جمع شده و موضوع مورد تصمیم‌گیری به صورت کتبی به هریک از اعضا ارائه می‌شود تا آنها در سکوت و بدون مشورت با دیگران اظهارنظر، عقیده و رای خود را درباره چگونگی برطرف کردن آن مشکل بنویسند.

در این فرآیند هریک از اعضا به نوبه خود یک عقیده را به گروه ارائه می‌دهد و تا زمانی که تمامی اعضا فرصت ارائه اظهارنظر و عقیده خود را نیافته باشند بحث آغاز نمی‌شود. بر همین اساس عقاید ثبت شده در گروه به بحث و بررسی گذاشته شده تا مفاهیم برای ارزیابی روشن تر و کامل تر شود.

در تکنیک گروه اسمی هریک از اعضا به صورت مستقل و مخفیانه عقاید خود را درجه بندی کرده و تصمیم نهایی گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را به دست آورده باشد.

تکنیک آینه مورنیو

تکنیک آینه مورنیو **morneu** برای حل اختلافاتی از قبیل اختلاف شدید کاری یا خانوادگی و موارد مشابه از طریق بازی کردن نقش کاربرد دارد.

تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

ریخت‌شناسی تکنیکی است که براساس آن پدیده موردنظر از نظر شکل و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. الگوبرداری از طبیعت یا **bionics** نیز برمبنای برنامه‌های کامپیوتر و براساس تقلید از فعالیت‌های مغز آدمی الگوبرداری می‌کند. همچنین تفکر موازی یا **lateral thinking** تفکر از طریق مانع‌شکنی و شکستن عادات، پیوند تصادفی میان واژه‌های تصادفی و ناآشنا جهت رسیدن به ایده‌های جدید است. در هر حال برای تصمیم‌گیری نهایی گروه خلاق زمانی مناسب است که روش توافق شده‌ای برای حل مشکل وجود ندارد و در اینجا از کارکنان شایسته و خلاق در زمینه‌های مختلف زیر نظر یک رهبر هماهنگ‌کننده فرآیند حل مشکل صورت می‌پذیرد.

روش حل مشکلات از سوی مدیران خلاق

روش حل مشکل یا **solving problem** بر مبنای شناخت و تعریف آن، بررسی و تجزیه و تحلیل مسائل ایجادکننده و یافتن راه حل هایی برای برطرف کردن مشکل است. از سویی دیگر تجزیه و تحلیل راه حل ها، انتخاب بهترین راه حل و اجرای راه حل منتخب و در نهایت ارزشیابی نهایی از دیگر مراحل برطرف کردن مشکلات در یک فرآیند مدیریت خلاق است.

نقش مدیر خلاق در پرورش خلاقیت

مدیر پرستاری خلاق، توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در کارکنان ایجاد، ترویج و تشویق می کند. اصولاً هنر مدیر خلاق استفاده از خلاقیت کارکنان و کشف ذهن های خلاق است. او فضای مناسبی را برای تولید خلاقیت ایجاد می کند. فضایی که از کار روزمره و روزمرگی به دور است.

مدیران خلاق به نحوی وظایف خود را تفویض اختیار می کنند تا کارکنان مشکل خود را شناسایی و برطرف کنند. مدیر خلاق همچنین تخصص، مهارت های تفکر خلاق و انگیزش کارکنان را ترغیب، تشویق ادغام می کند و به کار می گیرد.

در هر حال یک مدیر خلاق قادر به حل عقلایی و خلاقانه مشکلات است. در برطرف کردن عقلایی مشکلات مدیران هر روز به طور مستمر در بسیاری از امور این روش را به کار می گیرند. اما حل خلاقانه مشکلات به معنای بهبود بخشیدن به تعریف مشکل یعنی تشریح مشکلات و شفاف سازی ساختار مسائل است.

علاوه بر این بهبود بخشیدن در ایجاد راه حل های دیگر یعنی ایجاد زمینه مناسب در استفاده از راه حل های گوناگون غیر از راه حل های مرسوم. در واقع کلیشه ای عمل کردن از موانع خلاقیت است. در واقع یک مدیر خلاق می تواند ناآشنا را آشنا و آشنا را ناآشنا بسازد. بسط تعاریف، به تاخیر انداختن قضاوت، گسترش راه حل های موجود و ترکیب خصلت های غیرمرتبط از دیگر ویژگی های مدیران خلاق در بهبود بخشیدن و حل خلاقانه مشکلات است. در این میان ترس از شکست و انتقاد، عدم اعتماد به نفس، تمایل به هم‌رنگی با جماعت و عدم تمرکز ذهن از اصولی ترین موانع حل خلاقانه مشکلات از سوی یک مدیر خلاق و هوشمند است.

تفکر نقادانه و تفکر خلاق

در هر حال مدیران خلاق و هوشمند به ویژه در حوزه پرستاری و مامایی باید به چند اصل مهم در تفکر نقادانه و تفکر خلاق، توجه داشته باشند.

نخست آنکه نقد کردن یعنی بررسی و تجزیه و تحلیل تمامی زوایای یک موضوع، از این رو در نقد کردن موضوع ابتدا کلیه اطلاعات جمع آوری شده سپس با توجه به مستندات و تجربیات باید آنها را بررسی کرد تا بتوان به نتایج مطلوبی دست یافت. یک مدیر خلاق باید توجه داشته باشد که تمامی افراد با فراگیری دانش ها و مهارت های لازم می توانند خلاقیت داشته باشند. در تفکر نقادانه و خلاق، فهمیدن بهتر از آموختن است.

ازسوی دیگر باید توجه داشت در تفکر نقادانه بدبینی و عدم اعتماد به دیگران وجود ندارد بلکه مدیر خلاق و هوشمند به دنبال کشف واقعیات است. مدیران هوشمند و خلاق امروزی چنین می کنند.

مدیران خلاق و هوشمند امروزی باید در حوزه کاری و مسئولیتی خود برای پرورش نوآوری در کارکنان افراد را از یکدیگر جدا و سپس آنها را با هم جور کنند. آنها ضمن نظارت و گوشزد کردن به نقش های چندگانه نیز پاداش می دهند.



هنر رفتار با افراد دشوار

• مقدمه

اداره موقعیتهای دشوار، بخشی از زندگی روزانه ماست. همه ما هر روز با افراد دشوار سر و کار داریم و این افراد را می‌شناسیم. شاید هیچ چیز به اندازه برخورد با این افراد، خسته کننده و ملال آور نباشد. این افراد انرژی ما را تحلیل می‌برند، احساساتمان را تحریک می‌کنند، حوصله همه را سر می‌برند و ما را در حالی نامطلوب قرار می‌دهند. این رفتارها در محل کار براحتی می‌توانند یک محیط شاد را نابود کنند، کارایی را کاهش دهند و روحیه افراد را پایین آورند.

انواع افراد:



زورگو و متخاصم

این شخصیت عصبانی و متخاصم است و عصبانیت خود را با اعمال زور نشان می‌دهد. خصومت، کینه توزی، استفاده از کلمات نیشدار، امتناع از کارهای گروهی و خودپسندی و تکبر از جمله ویژگیهای این افراد است. آنها دلشان می‌خواهد همیشه غالب و مسلط باشند و سعی می‌کنند با توسل به هر شیوه و روشی به خواسته‌های خود برسند. **راه حل:** در مقابل آنها بایستید، اما سعی نکنید با آنها بجنگید. هرگز رفتار آنها را تحمل نکنید بلکه در مقابل آنها قاطع، محکم، جسور و با اعتماد به نفس باشید.

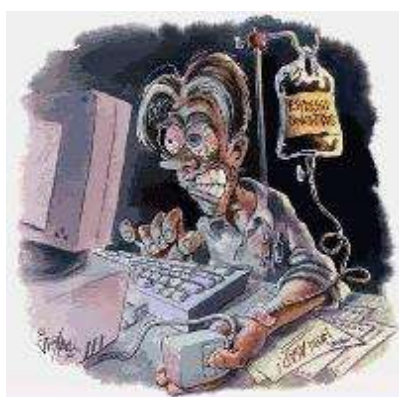
همیشه شاکی



از نظر این افراد تنها چیزی که زندگی به آنها عطا کرده، بدشانسی است. آنها به جای پیدا کردن راه حل برای مسائل و مشکلات، عادت کرده اند که شکایت کنند و بهانه بگیرند. نگرشهای این افراد

مسموم و متاسفانه بیماری آنها واگیر است. این افراد بندرت سعی می کنند شرایط ناخواسته را تغییر دهند، در عوض دائم دقیقاً " مثل بچه‌ای که به او اجازه کاری داده نمی شود رفتار می کنند. اجازه ندادن باعث منفی بافی او می شود. جمله معروف آنها این است: " هیچ کس مرا دوست ندارد"

راه حل: به این افراد نشان دهید که مسائل آنها را می بینید و می شنوید، زیرا آنها به محیط حمایتی و تشویق احتیاج دارند. همچنین باید سطح فشار و استرس را برای این افراد پایین آورد. علاوه بر این به آنها اجازه شکایت کردن ندهید، مگر زمانی که راه حلی برای مشکل پیش آمده داشته باشند.



وسواسی و کمال گرا

این افراد دلشان می خواهد کارها به بهترین نحو ممکن انجام گیرد. چنین افرادی در عین حال که ممکن است خسته کننده و ملال آور به نظر برسند، اما دارای مهارت‌های تجزیه و تحلیلی هستند که مستلزم توجه زیاد به جزئیات است. استانداردهای عملکرد این افراد در سطح بسیار بالایی قرار دارد. در برخی مواقع کار خوبی که توسط دیگران مورد تمجید واقع می شود از نظر این افراد قابل قبول نیست. جمله معروف آنها این است:

" این کار می توانست بهتر انجام شود"

راه حل: در صورتی که در برخورد با این افراد، واقعیتها و منطق را ارائه دهید، می توانید بهترین بهره را از آنها ببرید. در عین حال حرفهای این افراد را درباره بهتر انجام شدن کارها جدی نگیرید. آنها معمولاً " نقاط ضعف خودشان را بیان می کنند نه نقاط ضعف شما را. سعی کنید با این افراد به گونه ای کار کنید تا بتوانند انتظارات واقعی برای خود و دیگران داشته باشند و مطابق انتظارات واقعی عمل کنند.



افراد یخی

این افراد برای تغییر آمادگی ندارند و هر تغییری، هر چند کوچک می تواند آنها را نگران و آشفته سازد و آغازی برای رفتار منفی در آنها باشد.

جمله معروف آنها این است:

" راه قدیمی بهتر است "

راه حل : در مقابل این افراد صبور باشید ، زیرا ممکن است در مسیر انجام تغییرات مانع تراشی کنند . این افراد را در تغییر درگیر کنید یا از تغییرات تدریجی برای ایجاد فرصت مناسب برای آنها استفاده کنید..

افراد بسته



راههای برقراری ارتباط با این افراد مسدود است . این افراد بسیار تودار و دیرجوش هستند و تنهایی و خلوت را به بودن در میان جمع ترجیح می دهند . آنها هرگز درباره تفکرات و احساسات خود صحبت نمی کنند و به همین دلیل ارتباطات محدودی دارند .

« حوصله ندارم » یا « فعلا » وقت ندارم « از جملاتی است که آنها برای فرار از جمع از آنها استفاده می کنند .

راه حل : برای برقراری ارتباط با این افراد باید حوصله کنید . ممکن است مدتی طول بکشد تا این گونه افراد احساس راحتی بکنند و با شما راحت تر و بهتر برخورد کنند . هنگام صحبت با این افراد از سوالات باز استفاده کنید و آنها را به شرکت در بحثها تشویق کنید .

کم حرف و منفعل



این افراد زیاد سخن نمی گویند . حتی اگر اصرار کنید ، فریاد بکشید یا از آنها خواهش کنید، جوابی بیشتر از آری یا خیر نخواهید شنید . این افراد حتی زمانی که باید از حقوق خود دفاع کنند، ساکت می مانند . در نتیجه غالبا " مورد ظلم قرار می گیرند . فرد منفعل همیشه احساس نا امنی می کند و اعتماد به

نفس پائینی دارد . آنان غالبا " از شرکت در تصمیم گیریها امتناع می کنند و یا نظری ارائه نمی دهند .

راه حل : این افراد شدیدا " به اعتماد به نفس و حمایت احتیاج دارند و باید بطور مستقیم از آنها انجام اموری را که می توانند انجام دهند خواسته شود . تشویق نیز در ایجاد اعتماد به نفس آنها بسیار موثر است .

افرادی که می گویند: « کار من نیست »



این افراد دائم از زیر بار قبول مسئولیتهای بیشتر شانه خالی کرده و منفی بودن خود را با رد کردن انجام کارهایی که باید برعهده بگیرند، ظاهر می کنند.

معمولاً "دوستان و همکاران این افراد باید کارهای مربوط به آنها را انجام دهند و این درحالی است که این افراد انجام آن کارها را جزء وظایف آنها می دانند نه وظایف خودشان! جمله معروف آنها این است:

« این کار جزء وظایف و شرح شغلی که من باید انجام دهم نیست »

راه حل: سعی کنید شرح شغل این افراد را واضح و روشن در اختیار آنها قرار دهید، تا جایی برای توجیحات آنها باقی نماند. بازرسی و کنترل غیرمحسوس نیز در برخی مواقع می تواند کارساز باشد.

شایعه پراکن ها



این افراد از شایعه بعنوان سلاح قوی جهت کنترل روی دیگران و محیط استفاده می کنند. آنها با پخش شایعه و درگیر کردن دیگران در مسائل مربوط به آن لذت می برند و احساس مهم بودن می کنند. جمله معروف آنها این است: « اجازه بده من بگویم چه اتفاقی دارد می افتد ».

راه حل: بهترین راه جلوگیری از شایعه سازی در سازمان، دادن اطلاعات و حقایق لازم و کافی به افراد است. وقتی افراد سازمان از کلیه اطلاعات مربوط به مسائل سازمان آگاهی داشته باشند، به شایعه و افراد شایعه پراکن توجهی نمی کنند. در نتیجه انگیزه ای برای این افراد بمنظور ایجاد شایعه و پخش آن باقی نمی ماند.

افراد منفی گرا



این افراد نگرش بدی نسبت به دنیا دارند. آنها فکر می کنند که دنیا بر سرشان خراب شده است. آنها از شیوه انجام امور ناراضی هستند و مهم نیست شما چقدر تلاش کنید تا کاری برایشان انجام دهید. در واقع این افراد همیشه نیمه خالی لیوان را می بینند و برای انجام یک کار بیشتر بر عواقب منفی آن تاکید دارند تا نتایج مثبت. این

افراد اعضای خوبی برای کارهای گروهی نیستند. جمله معروف آنها این است :

« من می دانم این کار شدنی نیست »

راه حل : تغییر نگرش افراد منفی گرا کار آسانی نیست. اما شما باید آنها را مجبور به تطبیق با عاداتهای مثبت کنید تا از عاداتهای منفی دور شوند. ایجاد تفکرات مثبت و نشان دادن نتایج خوب کارهایی که او امیدی به انجام آنها نداشته است ، می تواند به این اشخاص کمک کند.

افراد غیرمتعهد



این افراد آن قدر برای انجام کاری بهانه می آورند تا شخص دیگری آن را انجام دهد و یا آن قدر در انجام تصمیمی تعلل می کنند که ارزش آن از بین می رود. آنها کار خود را بطور جدی انجام نمی دهند، زیرا کار برای آنها اولویت ندارد. انجام امور شخصی و پرداختن به

مسائل غیرکاری برای آنها مهمتر از انجام کارهای سازمانی است. جمله معروف آنها این است :

« او می تواند منتظر شود ».

راه حل : دلیل اصلی تاخیر و تعلل آنها را سوال کنید. این افراد معمولاً "احتیاج به اهداف و استانداردهای واضح و انتظارات رسمی دارند و اینها باید به او ابلاغ شود. همچنین آنها به یک سیستم نظارتی بسته نیازمندند تا نتوانند براحتی از زیر کار شانه خالی کنند.

افراد همیشه منتقد



این افراد همیشه با کلمات نیشدار و انتقادات بی مورد خود، دیگران را آزار می دهند. آنها درباره هر ایده ای، انتقادات خاص خود را دارند؛ چه آن ایده ، خوب باشد یا بد ! هدف این افراد مخالفت با تمام چیزهایی است که گفته می شود. آنها هر جا می روند مشکلات را پیدا می کنند. جمله معروف این افراد این است:

« ایده بدی است ».

راه حل : در مذاکره و گفتگو با افراد انتقاد کننده بر اطلاعات تمرکز

کنید. از آنها درباره علت انتقاد و مخالفتشان سوال کنید و همیشه آنها را برای اطلاعات بیشتر تحت فشار قرار دهید. هرگز رفتارهای نامناسب چنین افرادی را تأیید نکنید.

افراد خودخواه



افراد خودخواه، همیشه می خواهند راه خود را ادامه دهند و فکر می کنند همه چیز را می دانند. در واقع این افراد می خواهند نداشتن امنیت خود را به گونه ای پنهان کنند.

راه حل: با این افراد تنها براساس حقایق و واقعیتها رفتار کنید. قبل از ملاقات با آنها تمام اطلاعات مورد نیاز را بدست آورید و خود را برای پاسخ به سوالات آنها آماده کنید. به یاد داشته باشید برخورد تهاجم آمیز یا تسلیم در برابر آنها کارساز نخواهد بود.

افراد فداکار(قربانی)



این افراد قلب خونین سازمان هستند. آنها زود سرکار می آیند و دیر می روند و یار و پشتیبان همکاران و دوستانشان هستند. از آنها هرکاری که بخواهید انجام می دهند، زیرا این افراد معمولاً "به دلیل مسائل شخصی ترجیح می دهند بیشتر اوقات زندگی خود را در محیط سازمان بگذرانند. در صورتی که از خدمات آنها قدردانی

نکنید، منفی گری آنها آغاز می شود. جمله معروف افراد فداکار این است:

« من زندگی ام را وقف این شرکت کردم، ولی برای هیچ کس مهم نیست »

راه حل: به حرفهای این افراد گوش دهید و به آنها نشان دهید که وجودشان تا چه اندازه برای سازمان اهمیت دارد. از تلاش ها و همکاری آنها صمیمانه قدردانی کنید و این کار را در حضور دیگران انجام دهید.

افراد خود سرزنش کن



این افراد همواره کمبودهایی را در عملکرد کاری و رفتاری خود می یابند و دائم خود را ملامت می کنند. آنها از هیچ یک از جنبه های زندگی شخصی و کاری خود راضی نیستند. جمله معروف آن ها:

« من توبیخ خواهم شد. من می توانستم این کار را بهتر انجام دهم

«

راه حل: اعتماد به نفس آن ها را بالا ببرید و از کارهای مثبت و خوب آن ها قدردانی کنید. به آنها نشان دهید آن طور که خودشان فکر می کنند بی دست و پا و کار خراب کن نیستند.

افراد پر حرف



این افراد به قدری حرف می زنند که اجازه صحبت به افراد دیگر نمی دهند. جالب اینجاست که بیشتر حرفهای آنها اصلا ربطی به موضوع مورد بحث ندارد و صرفاً "از دست دادن وقت و زمان مفید است.

راه حل: برای برخورد با این افراد به آنها تنها چند دقیقه فرصت صحبت کردن داده شود. در صورتی که باز هم به حرف زدن ادامه دادند، به هیچ وجه رفتار آنها را تحمل نکنید. به آنها بگوئید، باید بروید و فرصتی برای گوش کردن به حرف های آنها ندارید.

افراد نامنظم



این افراد در انجام وظایف و شرکت در جلسات، نظم و ترتیب را رعایت نمی کنند و نوعی آشفتگی در رفتار و کردار آنها دیده می شود. آنها دائم به دنبال وسائل خود می گردند و همیشه در جلسات تاخیر دارند.

راه حل: برای برخورد با این افراد نظم و انضباط را عامل مهمی در ارزیابی عملکردشان اعلام کنید و آنها را به مرتب بودن تشویق کنید.

افراد بی مسئولیت

این افراد تحمل قبول مسئولیت یا توبیخ بابت اشتباه را ندارند. آنها از زیر بار مسائل شانه خالی می کنند و انگشت اتهام خود را همیشه به سمت دیگران نشانه می روند. جمله معروف آن ها این است:



« من این کار را نکردم، فلانی آن کار را انجام داد »

راه حل: با آنها قاطع برخورد کنید و به طور مستقیم اشتباهاتشان را با دلیل برایشان توضیح دهید تا نتوانند اشتباه را به دیگری منتقل کنند.

افراد ریزنگر

این افراد همواره می گویند: « من احتیاج به چک کردن مجدد کار دارم، شاید چیزی از زیر دستم رد شده باشد ». آن ها به جزئی ترین و ریزترین موارد یک مسئله توجه می کنند و گاهی به خاطر یک مسئله کوچک اوقات دیگران را تلخ می کنند.



راه حل: آن ها را عادت دهید در کنار توجه به جزئیات به مسائل کلی و اصلی توجه کنند. آنها باید یاد بگیرند کلیات و جزئیات را با هم در نظر بگیرند و به دلیل مسائل جزئی کل پروژه را به تاخیر و خطر نیاندازند.

افراد پوست تخم مرغی

این افراد بسیار حساس هستند و بی اهمیت ترین مسائل آنها را ناراحت می کند. روحیه حساس آن ها باعث می شود دیگران در برخورد با آنها بسیار محتاط باشند و از برقراری ارتباط با آنها احساس راحتی نکنند.



راه حل: بازخورد، به این افراد باید سریع و مستقیم نباشد، بلکه به آرامی و با توجه به شخصیت آنها باشد. در برقراری ارتباط با آنها شخصیت حساسشان را در نظر بگیرید.

افراد خیلی خوب



این افراد به نظر می‌رسد که با شما موافق هستند، اما چنانچه کاری را که آنها از شما خواسته‌اند انجام ندهید، مسئله ساز می‌شوند.

راه حل: این افراد به تایید بسیار نیاز دارند. به آنها نشان دهید، دوستشان دارید و برایشان ارزش قائلید.

نکاتی در برخورد با افراد دشوار

- همه افراد در برخی شرایط غیر قابل پیش بینی و تحریک پذیر می‌شوند. در برخورد با افراد مسئله ساز موارد زیر را همواره به خاطر داشته باشید:
- تفاوت های افراد را بیشتر و بیشتر بشناسید. تفاوت‌ها همواره همواره منجر به اصطکاک می‌شود. اگر تفاوت میان انسان‌ها را یک موهبت - نه یک مسئله - بدانید، می‌توانید به خوبی موقعیت‌های دشوار را اداره کنید.
- مطمئن باشید که همه افراد سازش و هماهنگی را دوست دارند. این اندیشه که دیگران به دنبال تحقیر و صدمه زدن به ما هستند، درست نیست. مطمئن باشید همه توافق و یکدلی را دوست دارند. با اعتقاد به این مسئله شما فرصت پیدا می‌کنید، درهای گفتگو را برای رسیدن به توافقات دو جانبه باز کنید.
- -باور کنید که می‌توانید در کنار افراد مسئله ساز بدون تنش و اصطکاک کار کنید. شما ممکن است که با افراد دشوار دوست و صمیمی نباشید، اما می‌توانید با آنها رفتار مسالمت آمیز داشته باشید. سعی کنید به خواسته‌های هم احترام بگذارید.
- -در تله افراد دشوار گرفتار نشوید. وقتی دیگران به گونه‌ای رفتار می‌کنند که شما عصبانی و خشمگین می‌شوید، در واقع شما را در تله خود گرفتار کرده‌اند. ما اغلب در تله رفتارها، گفتارها، لبخندها و نگاه های افراد گرفتار می‌شویم. نباید اجازه دهیم رفتارهای افراد مسئله ساز، ما را در کنترل رفتارمان دچار مشکل سازد و آن‌ها را بر ما مسلط گرداند.