

متفاوت تصمیمات متناقض اتخاذ شود؛

۱۱ - امکان ندادن به کارکنان برای «اشتباه کردن و درس‌گیری از اشتباهات» به گونه‌ای که قدرت ریسک، نوآوری و بروز استعدادهای افراد سلب نشود، آنها را به حالت محافظه‌کاری خواهدکشاند؛

۱۲ - عدم انتخاب شایسته سرپرستان و گماردن افراد غیرمنطقی به شغل‌های سرپرستی این امکان را به وجود می‌آورد که سرپرست غیرشایسته به راحتی موجب دلزدگی افراد از کار شود؛

۱۳ - کتمان شایستگیهای کارکنان، به طوری که کارهای برجسته آنها همواره به نام «مدیر» مطرح شود و عدم تشویق افراد به خاطر فعالیتهای شریخش آنها، افراد را از ارائه نوآوریها و انجام کارهای فوق‌العاده دلسرد می‌کند؛

۱۴ - بی‌توجهی نسبت به پیشنهادهایی که کارکنان برای بهبود فعالیتهای و شرایط کاری سازمان ارائه می‌دهند آنها را از طرح پیشنهادات باز می‌دارد و آنها از اینکه در تعالی سازمان نقش داشته باشند ناامید خواهند شد؛

۱۵ - سهیم نبودن کارکنان در موفقیتها و مستقتهای سازمان موجب می‌شود که آنها درخصوص سود و زیان سازمان بی‌اعتنا باشند و برایشان موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان بی‌تفاوت باشد؛

۱۶ - روزمرگی و عدم وجود چشم‌انداز روشنی از اهداف و برنامه‌های سازمان، افراد را نسبت به آینده سازمان سرخورده می‌کند؛

۱۷ - وجود تنش و اضطراب مداوم در محیط کار، افراد را دچار فرسایش قوا و روحیه می‌کند؛

۱۸ - عدم وجود امنیت شغلی، و تهدیدهای بی‌دریغ، ترک خدمتهای فراوان، محیط سازمان را ناامن، و کارایی و امید به آینده شغلی را تقلیل خواهد داد؛

۱۹ - ملزم بودن افراد به انجام فعالیتهای یکنواخت و بدون چالش و تکرار آنها به طور روزانه آنها را دچار رخوت و سستی می‌کند و از پویایی بازمی‌دارد؛

۲۰ - عمل نکردن به تعهدات و وعده‌هایی که به کارکنان داده شده است موجب می‌شود افراد احساس کنند فریب خورده‌اند و در نتیجه وفاداری خود را نسبت به سازمان از دست بدهند.

این عوامل بیست‌گانه، شایع‌ترین عواملی هستند که افراد را نسبت به سازمان بیگانه می‌کنند و اغلب موجب «از خود بیگانگی» کارکنان هم خواهند شد. □

بیگانگی از سازمان چگونه

شکل می‌گیرد؟

از: سید حبیب‌اله شاهرکی

به وجود می‌آورد. چنانچه افراد ملزم به درج‌ازدن و توقف باشند، کم‌کم کار برای آنها یکنواخت و سازمان برایشان کابوس‌زا خواهد شد؛

۵ - وجود دیوان‌سالاری عریض و طویل که موجب فاصله‌گیری بیش از حد هیات مدیره از سایر کارکنان می‌شود، احساس همدلی و دلسوزی کارکنان را خدشه‌دار می‌سازد و به ایجاد دو قطب متضاد در سازمان منجر خواهد شد؛

۶ - استفاده غلیظ از نمادهای برتری مدیریتی همچون اتاق مجلل، اتومبیل گرانتیمت، حقوق هنگفت، پذیرایی‌های بی‌حساب و کتاب و از این قبیل، در صورتی که سایر کارکنان از این مزیتها برخوردار نباشند، آنها را نسبت به مدیریت بدبین و حساس می‌کند به طوری که آنها ثمره زحمات خود را به یغما رفته توسط هیات مدیره تصور خواهند کرد؛

۷ - نظارت مستقیم و تحکم‌آمیز که به صورت عریان به کنترل افراد می‌پردازد باعث می‌شود که کارکنان محیط کار را همچون زندانی ببینند که ساعت پایان کار، زمان آزادی آنهاست؛

۸ - ساعات کار طولانی (فراتر از آنچه در قانون پذیرفته شده است) موجب خستگی مفرط کارکنان می‌شود و آنها را نسبت به کار دلزده می‌کند؛

۹ - مشارکت نداشتن کارکنان در تصمیم‌گیریها و تحمیل تصمیمات از بالا، به خصوص که اگر یک تصمیم در مورد خود آنها باشد احساس شیء‌گونه بودن را در افراد به وجود می‌آورد؛

۱۰ - عدم رعایت ضوابط از قبل تعیین شده و سلیقه‌گرایی بیش از حد، به طوری که تصمیمات را بیش از آنکه قاعده‌مند کند تابع هوی و هوس مدیران سازد، افراد را بلا تکلیف نگه می‌دارد و ممکن است در قبال یک مسئله واحد در زمانهای

کم‌کاری، تعارض، بی‌زاری از کار و سرانجام نرسک خدمت دامنگیر کارکنان بسیاری از سازمانهاست. مدیران همواره در پی یافتن علل این پدیده‌ها هستند و می‌خواهند بدانند که چه عواملی موجب دلسردی و بیگانگی کارکنان نسبت به سازمان می‌شوند.

برای پاسخ به این سوال، بعضی از عوامل مذکور را در زیر فهرست می‌کنیم تا سازمانها بتوانند با در نظر داشتن آنها حتی الامکان زمینه پرهیز از آنها را فراهم کنند:

۱ - هر انسان استعدادهایی دارد که بهره‌گیری صحیح از این استعدادهای شوق کار کردن را در او تقویت می‌کند. ولی متاسفانه در بسیاری از سازمانها افراد متناسب با استعدادهای و مهارتهای خود به کار گماشته نمی‌شوند که نتیجه آن بی‌علاقگی فرد نسبت به کار محوله است؛

۲ - هر کس به کاری مشغول می‌شود، هدف اولیه‌اش تامین نیازهای مادی زندگی است. چنانچه درآمد و مزایای حاصل از کار نیازهای مادی فرد را تامین نکنند و در مقابل کار انجام شده حقوق و مزایای مناسب پرداخت نشود، دلسردی نسبت به کار در فرد پدید می‌آید، به خصوص که اگر در یک سازمان، حقوق و مزایا نه بر اساس عدالت بلکه تبعیض بین افراد توزیع شوند؛

۳ - هر فرد به لحاظ شئون اجتماعی دارای شخصیت قابل احترامی است و یکی از بالاترین عواملی که می‌تواند حسن اعتماد به نفس را در فرد برانگیزد کاری است که انسان با انجام آن احساس احترام و مفید بودن بکند، لذا تحقیر انسانها در محیط کار به هر شکل ممکن، آنها را نسبت به سازمان و کار محوله بدبین می‌سازد؛

۴ - شوق پیشرفت و ارتقا و داشتن غنای شغلی تصویر خوشایندی از کار و سازمان برای فرد