

جواب اهمال کاری، خاموشی است

تأثیر اهمال مدیر
بر اهمال کارمندان



محمدعلی صیعی

اهمال کاری به عنوان یکی از بزرگ‌ترین موانع کارایی نیروی انسانی، در کاهش عملکرد بهره‌وری و سلامت مدرسه به عنوان «سازمان» و معلمان به عنوان «نیروی انسانی» سازمان نقش مهمی دارد. نیروی انسانی مسئولیت‌پذیر و کارآمد مهم‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود.

اهمال کاری یعنی تمایل به اجتناب از فعالیت، محول کردن فعالیت به آینده و بهانه‌جویی برای توجیه تأخیر در انجام فعالیت، به دلیل ناخوشایندبودن یا ملال‌آوری آن.

اهمال کاری سازمانی یعنی به تأخیر انداختن هدفمند شروع یا تکمیل تکالیف شغلی.

اهمال کاری سازمانی عواقب وخیمی چون خستگی و ناامیدی، ترک کار، غیبت از کار، موفق نشدن، مشکلات جسمی و روحی، عدم تحول و افت عملکرد، کاهش بهره‌وری، ایجاد نارضایتی در مراجعان، تأخیر در انجام وظایف شغلی، و نگرش منفی فرد به سازمان را در پی دارد.

مهم‌ترین سرمایه هر سازمان (مدرسه)، نیروی انسانی (کارکنان آموزشی و اجرایی) آن است. بنابراین، توجه به آن‌ها و کیفیت کار آن‌ها احتمال تحقق اهداف سازمان را افزایش می‌دهد. مقوله اهمال کاری با سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی ارتباط تنگاتنگ دارد. از این رو توجه به این موضوع در بهبود کیفیت کاری مدیران و سازمان ضروری است.

بی‌تفاوتی و سکوت سازمانی

چرا باید سکوت و بی‌تفاوتی کارکنان برای مدیران محل اعراب داشته باشد؟

بی‌تفاوتی سازمانی عبارت است از نداشتن شور و نشاط اولیه در سازمان که به بی‌ارزش شدن اهداف و مأموریت‌های سازمان منجر می‌شود و فعالیت کارکنان را تا حد دریافت حقوق می‌کاهد.

بی‌تفاوتی سازمانی به حالتی گفته می‌شود که فرد خود را از عوامل ایجادکننده ناکامی یا وضعیت ناکام‌کننده دور نگه می‌دارد و در ازای پاسخ هیجانی نسبت به مانع یا سرنوشت خود بی‌تفاوت می‌شود.

نشانه‌های بی‌تفاوتی سازمانی

اول: نشانه‌های رفتاری: در رفتار کلی افراد قابل مشاهده است؛ مانند احترام نگذاشتن به قوانین سازمانی، مقررات و

کارکنان نتوانند به صورت آزاد نظرات و پیشنهادهای خود را به سازمان ارائه کنند؛ مانند سکوت دسته‌جمعی در جلسات یا میزان مشارکت کم در طرح‌های پیشنهادی. اما غالباً این سکوت سه حالت دارد:

سکوت مطیع: هنگامی که اکثر افراد فردی را ساکت می‌نامند، منظور آنان غالباً آن است که وی به‌طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند. مانند شخصی که یا ایده‌ای ندارد یا سکوت از ویژگی‌های شخصیتی اوست.

سکوت تدافعی: رفتاری تحمیلی و غیرمنفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به‌کار می‌رود. اما برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالت غیرمنفعلانه دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتری از حقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرها به‌عنوان بهترین راهبرد در زمان مقتضی است؛ مانند شخصی که ایده دارد، اما به دلایلی از جمله بی‌تفاوتی نسبت به سازمان و ترس از بازخورد مافوق، از ارائه ایده صرف‌نظر می‌کند.

سکوت نوع‌دوستانه: بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی مبتنی است و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها و نظرات و اطلاعات مرتبط با کار، با هدف سودبردن دیگران در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع‌دوستانه، تعمدی و غیرمنفعلانه است و اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد؛ مانند فردی که صاحب‌نظر است، اما به نفع فرد یا گروهی از ارائه ایده صرف‌نظر می‌کند.

اهداف؛ ائتلاف منابع و امکانات؛ نبود حس دلبستگی به سازمان. **دوم: نشانه‌های عملکردی:** در وظایف، عملکرد کارکنان و رفتار آن‌ها با متقاضیان و دیگران مشاهده می‌شود. بی‌تفاوتی سازمانی بر سه مؤلفه بنیادین تعهد سازمانی، وفاداری سازمانی و ایجاد هویت سازمانی تأثیر منفی خواهد داشت.

از عوامل ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی می‌توان به ضعف عدالت سازمانی، انگیزش مدیران در سازمان، نظام حقوق و پاداش، سیستم ارزیابی عملکرد، انتصاب و ارتقا، توجه ناکافی به شخص، مسائل خانوادگی، ابهام نقش و رفتار شهروندی نامناسب اشاره کرد. نتایج بی‌تفاوتی سازمانی انزوای سازمانی و از بین رفتن مزیت رقابتی و افزایش هزینه‌های سازمانی است. علت این بی‌تفاوتی نارضایتی عمیق افراد در مدت طولانی، در نتیجه یک عامل تخریبی در سازمان است که به بحرانی خاموش منجر می‌شود که همان سکوت سازمانی است.

سکوت سازمانی عبارت‌است از زمانی که



**بی توجهی
مدیران به
سکوت سازمانی
کارکنان منجر
به اهمال کاری
آن‌ها می‌شود**

رابطه سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی

لطفاً با کمی سعه صدر، سه عامل سکوت را در کنار مفهوم بی‌تفاوتی سازمانی قرار دهیم!

با توجه به نشانگان بی‌تفاوتی سازمانی و سکوت سازمانی، هر مدیر باید لزوم توجه به هر یک از این نشانگان را در حیطه مدرسه خویش مورد شناخت و بررسی قرار دهد تا هم جلوی پیشروی یا وجود آن را سد کند و هم با توجه به وجود هر یک از آن‌ها، راهکارهای رفع کردنشان را اعمال کند. در غیر این صورت، مدیران عزیزمان با معضل اهمال کاری معلمان مواجه خواهند شد که در پی دو عامل مذکور رخ می‌دهد. بی‌توجهی مدیران به سکوت سازمانی کارکنان به اهمال کاری آن‌ها منجر می‌شود. این بی‌توجهی کارکنان، خود نشئت گرفته از اهمال کاری مدیر است.

با کمی تأمل در باب تجمیع سکوت و بی‌تفاوتی، این رهاورد دردناک را خواهیم داشت، به‌طوری‌که:

تنش، فشار و مشکلات در مدرسه و کار، منجر به رنج بردن از عوارض می‌شود و فشار روانی را در پی دارد. در نتیجه عوارض



جسمی، روانی و رفتاری در معلم را برمی انگیزد. وجود مخاطره در سلامت ایشان به کاهش عملکردشان منجر می شود و دور ماندن از مشکلات مدرسه را ترجیح می دهد تا جایی که به سکوت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی می انجامد و تمام این زنجیره عوامل به اهمال کاری و در نهایت به عدم بهره‌وری در مدرسه می انجامد.

در زنجیره مشکلات قبل، رنجش مدیران نیز به نبود توجه به ارزش‌های فردی، نبود تفاوت بین معلمان فعال و غیرفعال، نبود ابزار سنجش و نظام ارزیابی درست، نبود تسهیلات مناسب، نبود شایسته‌سالاری، نبود بستر مناسب در ارتقا، نبود اعمال مدارک بالاتر، تبعیض در قضاوت و حقوق عادلانه منجر می شود. هر اندازه فرد در انجام کارها اهمال بیشتری داشته باشد، فرسودگی شغلی بیشتری را تجربه می کند. وظیفه‌شناسی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و استرس شغلی نقش معناداری را در پیش‌بینی اهمال کاری شغلی دارد. اهمال کاری با سابقه خدمت رابطه منفی معناداری دارد، به طوری که با افزایش سابقه کار، میزان سازگاری فرد با محیط کار بیشتر می شود و تمایل به اهمال کاری کاهش می یابد، در حالی که در ابتدای خدمت، به دلیل نبود سازگاری و حجم زیاد وظایف، فرد ترجیح می دهد از زیر بار مسئولیت فرار کند.

لزوم این نکته بیش از پیش ضرورت خود را آشکار می سازد که مدیران نه تنها باید وظیفه خطیر پیگیری مطالبات معلمان را در اولویت برنامه‌های مدیریتی و نظارتی قرار دهند، بلکه گرفتن بازخورد و داشتن گوش شنوا و چشمی بینا که رصدکننده تمام فعالیت‌های معلمان است نیز از الزامات شغلی آن‌ها محسوب می شود. در چنین فضای روشن و بستری بدون دیوان‌سالاری (بروکراسی) برای بازخوردهای دوجانبه، انتظار تحلیل مشکلات و خواسته‌ها به بالاترین درجه خود می رسد و در پی آن می توان مهم‌ترین بهره را از چشم‌انداز و هدف این سیستم دریافت کرد که همان بهره‌وری سازمان است. انتظار بازخورد مورد نظر بدون برداشتن مشکلات از پیش پای سکوت سازمانی تحصیل نمی شود.

این مهم چگونه از جانب مدیران محقق می شود: لزوم توجه به نتایج اهمال کاری سازمانی، مدیر را بر آن می دارد که سنگ بنای عوامل مذکور را از پیش پای سازمان خویش بردارد تا به پویایی سازمان نائل آید.

وقتی در مدرسه مشکل وجود داشته باشد، دانستن این اطلاعات توسط کارکنان اجرایی و آموزشی و محدود شدن آن‌ها در اظهار نظر، باعث نبود علاقه ایشان به در اختیار گذاشتن اطلاعات و مشکلات به مدیر می شود و این از اثربخشی

تصمیم‌گیری در مدرسه می کاهد، چرا که مدیران از این مشکلات باخبر نخواهند شد!

اهمال مدیر

از یک نگاه زیرکانه، به قول سعدی علیه‌الرحمه: «الناس علی دین ملوکهم»، چرا که می توان به این مهم نیز فائق آمد که چه بسا مدیران اهمال کار، خود مسبب اصلی و اولیه مشکلات مدرسه باشند. با اهمال کاری مدیر و نداشتن حس همدلی و پیگیری مطالبات از کارکنان و یا بهتر بگوییم دریافت نکردن بازخورد از مدیر، کارکنان نیز به تدریج دلسرد می شوند و امیدی به توسعه و پیشرفت شغلی خویش نخواهند داشت. در چنین فضای دلسردکننده‌ای، کارکنان را نمی توان تخطئه کرد که به تنهایی و صرفاً با کار بهتر بتوانند بار توسعه سازمان را به دوش بکشند، چرا که مسیر پیشرفت و توسعه شغلی و رفتار شهروندی خیابانی دو طرفه است. از این رو، رفع موانع اهمال کاری از سوی مدیران می تواند راهگشای مرتفع ساختن معضلات سکوت و بی تفاوتی سازمانی نیز قلمداد شود.

با نگاهی واقع‌بینانه‌تر می توان گفت، شاید دقت نکردن مدیران به فاصله میان سکوت و بی تفاوتی کارکنان تا رسیدن به اهمال کاری‌شان نیز از اهمال کاری مدیر نشئت می گیرد. چه بسا اگر مدیران این فاصله را شناسایی می کردند، می توانستند بروز اهمال کاری کارکنان را متوقف می کنند و سازمان را به مسیر اصلی برگردانند.

* منابع

۱. صبغی قراملکی، ناصر؛ نادر حاجلو و کریم بابایی (۱۳۹۲). اثربخشی آموزش مهارت‌های مدیریت زمان بر اهمال کاری دانش‌آموزان.
۲. سواری، کریم؛ کیومرث بشلیده و منیجه سشهنی بیلاق (۱۳۸۸). ارتباط مدیریت زمان و خوداثربخشی ادراک شده با اهمال کاری تحصیلی. فصلنامه روان‌شناسی تربیتی.
۳. جهانگیری، فهیمه (۱۳۹۵). بررسی رابطه سبک‌های مدیریتی و اهمال کاری شغلی مدیران. پنجمین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی و علوم اجتماعی.
۴. آریانی قیزقاپان، ابراهیم؛ ریحانه عباس پور و عادل زاهد بابلان و بهزاد مرادی (۱۳۹۷). آزمون الگوی علی اهمال کاری معلمان براساس سکوت سازمانی با میانجی‌گری بی تفاوتی سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی. سال سوم. شماره ۱۲.
۵. رضایی، بهروز؛ محمدحسین یارمحمدیان و حسین محمودزاده اردکانی (۱۳۹۲). بررسی شیوع اهمال کاری سازمانی و عوامل فردی و شغلی مرتبط با آن در کارکنان پرستاری و مامایی. فصلنامه مدیریت پرستاری. سال پنجم. دوره پنجم. شماره اول. بهار ۱۳۹۵.
۶. دیباچه گلستان

اداره
عوارض ناشی از
فشار و تنش‌های
کاری در نهایت به
سکوت سازمانی
و بی تفاوتی
سازمانی منجر
می شود. زنجیره
این عوامل به
اهمال کاری و در
نهایت به نبود
بهره‌وری در
مدرسه می رسد