

# از خود بیگانگی<sup>(۱)</sup> در سازمان

نوشته زهرا برومند

کرد، نتایجی بود که خارج از انتظار آنها بود. چون کارگران در یک روز کامل در محیط نسبتاً تاریک، بدون هیچ‌گونه استراحت کار کردند و بازدهی آنان حتی از آنچه تحت بهترین شرایط بررسی بدست آمده بود، بیشتر بود. پس از کاوشهای بسیار دریافتند آنچه سبب این پدیده شده تغییر در ساخت اجتماعی گروه بوده است نه تغییر در شیوه کار. اعضای گروه از آن جهت که احساس می‌کردند افراد استثنایی هستند، چون از میان عده زیادی کارگر برای ایفای یک نقش تحقیقی برگزیده شده‌اند، با رضایت و خشنودی به افزایش میزان بهره‌وری می‌پرداختند. (سیدامین‌الله علوی، ۱۳۷۱ : ۱۴۱).

از این پژوهش فرضیه‌ای ایجاد شد که انگیزش کار، بهره‌وری و کیفیت بالای عملکرد با ماهیت «روابط اجتماعی» بین کارگران، کارگران و سرپرست بلاواسطه آنها بستگی دارد. عموماً اعضای گروهی که در وضع اجتماعی خوبی قرار داشتند، از بهره‌وری بالایی برخوردار بودند.

در سازمانهای امروزی که شغلها پیچیده‌تر شده‌اند و رقابت بین سازمانها افزایش یافته، مدیران مجبورند بیش از پیش به خلاقیت و وفاداری اعضای سازمان خود متکی باشند. آنگاه که سازمان انتظارات خود را از اعضای خویش افزایش می‌دهد، آنها هم احتمالاً سطح توقعشان بالا می‌رود. به این ترتیب با افزایش اتکای سازمانها به توانایی و قابلیت کارکنان، ماهیت قرارداد روانی (مبادله) هم دگرگون می‌شود.

سازمانها و کارکنان از یکدیگر انتظاراتی دارند. فرد با مفروضاتی وارد سازمان می‌شود و انتظار رفتار ویژه‌ای دارد. رفتار متقابل بین کارمند و سازمان، «کاری» است که حاصل یک قرارداد روانی است و «لوینسون»<sup>۲</sup> آن را مبادله نامیده است. (لوینسون، ۱۹۶۳).

اولین بار در مطالعات «هاتورن» به این مطلب پی بردند که اگر نیازهای فرد در محیط سازمان ارضا نشود، احساس از خود بیگانگی در کار می‌کند. آنچه پژوهشگران را در این مطالعه شگفت زده

1- Alienation

2- Levinson

آنها کار واگذار می نمود، بین اعضا به دلیل اضطراب فراوان ناشی از کار در تونل‌های تاریک زیرزمینی و خطرهای واقعی ناشی از ریزش، رابطه عاطفی درازمدت برقرار بود.

پس از نصب ماشینها گروها (۴۰ تا ۵۰ نفره) شدند. یک سیستم اجتماعی متوسط نیازهای کارگران را برطرف می نمود که مشکلات اجتماعی بزرگی به بار آورد. کار کارگران نیاز به هماهنگی بسیار داشت، اما آنها در مسافتهای وسیع پراکنده شده بودند. همین مسئله ارتباطات بین گروها را تضعیف کرده بود. فشارهای عاطفی ناشی از قطع روابط گروهی به واسطه ورود تکنولوژی، مشکلات متعددی بود که به کمیت و کیفیت کار بستگی داشت، می آفرید. اگر در گوشه‌ای کارآیی کاهش می یافت، روی همه گروها تأثیر می کرد.

نتایجی که از تحلیل روانی کارگران گرفته شد، عامل سرگردانی و افزایش احساس «تنهایی» به خاطر گسستن از دیگر اعضای گروه، احساس بی تفاوتی در نتیجه ورود تکنولوژی بدون توجه به عامل اجتماعی بود. تغییر تکنولوژی (عامل فنی) سازمان اجتماعی کارگران را متلاشی کرده بود و سازمان رسمی جدید طوری ترتیب یافته بود که کارگران نمی توانستند سازمان غیررسمی تشکیل دهند و نیازهای روانی خود را برآورند. بناچار تأثیر متقابل سه عامل کار - ماشین - انسان مورد توجه

بازدهی کار فردی رابطه بسیار نزدیکی با عضویت اجتماعی او، و نه با توانایی و مهارت وی داشت. بررسیهای «هاثورن» یکی از نیروهای مهم در انگیزش کار (سازمان اجتماعی غیررسمی) را شناسایی کرد و تأثیرش را روی کار سازمان رسمی نشان داد اما این نکته را روشن نکرد که سازمان غیررسمی برای کارکنان نقش مهمی دارد یا خیر؟ و برای مدیریت امکان تغییر و جا به جایی کارکنان جهت قطع ارتباطات غیررسمی وجود دارد؟ و اگر چنین کند چه بر سر سازمان رسمی خواهد آمد؟ اما در بررسیهای مؤسسه «تاویستوک»<sup>۳</sup> لندن این مهم آشکار گردید.

#### نتایج بررسی تاویستوک:

این بررسی درخصوص تأثیر تغییر تکنولوژی در صنعت استخراج ذغال سنگ در بریتانیا بود. چون پس از نصب تجهیزات مکانیکی در معدنها به جای تسریع کار و افزایش بهره‌وری، کارآیی ناگهان کاهش یافت. بررسی «اریک تریست»<sup>۴</sup> و همکارانش در این زمینه به تغییر طرح سازمان رسمی انجامید (ادگار شاین، ترجمه ابوالفضل صادقی‌پور، ۱۳۵۲: ۵۷-۵۵). گروهای قبلی کار در معدنها، کوچک (۲ تا ۸ نفره) بودند و به طور مجزا از گروهای دیگر کار می کردند. سرپرست هر گروه با آشنایی به روحیه و سازگاری افراد گروه خود به

3- Tavistock

4- Eric Trist

قرار گرفت. درک تأثیر عامل اجتماعی بر نیروی تولید و روش انجام دادن کار توجه بیشتر به رفتار سازمانی را معطوف نمود. (کوریلوف، ۱۹۶۳: ۱۷-۸)<sup>۵</sup>.

شواهد حاصل از بررسیهای «هائورن» و اطلاعات تکمیلی که از مصاحبه‌ها با ۲۰۰۰۰ کارگر بدست آمد، دلایل متقاعدکننده‌ای بود که زندگی صنعتی، معنی و مفهوم را از کار گرفته و نیازهای اولیه فرد را هم برآورده نکرده است. (مایو، ۱۹۴۵)<sup>۶</sup> طی این مصاحبه‌ها «مایو» دریافت که اکثر کارکنان از عدم شناخت<sup>۷</sup> شکوه دارند و احساس از خود بیگانگی در کار زیاد است در نتیجه او فرضیه‌هایی درباره ماهیت انسان تنظیم نمود. انسان اساساً به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شود و از طریق تعامل با دیگران حس شناخته شدن را کسب می‌نماید.

در نتیجه انقلاب صنعتی و تقسیم کار به اجزای بسیار کوچک و ساده، معنی و مفهوم از کار گرفته شد و فرد بناچار آن را در روابط اجتماعی محیط کارش جستجو می‌کند و نیروهای اجتماعی بیش از پادشاهای مالی برای کارمند جذابیت دارند و آنگاه فرد به خواستهای مدیریت واکنش مثبت نشان می‌دهد که نیازهای اجتماعی او را برآورده کند.

در نتیجه تجزیه مشاغل، آنها ظرفیت واقعی

خود را - که رسیدن به پاداش در برابر احساس موفقیت، احترام، حس استادکاری، رشد و نظایر آن است - از دست داده‌اند. کارها به گونه‌ای ساخته شده که کمتر احساس رضایت و انگیزش به بار می‌آورد. بسیاری از کارکنان از خود بیگانه شده بهره‌وری آنان کاهش یافته است. (سیدامین‌الله علوی، تابستان ۱۳۷۰: ۵۲).

«آرجریس»<sup>۸</sup> و «پیرلین»<sup>۹</sup> ضمن بررسیهای خود مربوط به احساس از خود بیگانگی کارکنان در سازمانهای صنعتی، نمونه‌هایی از آنها را یافتند که در شرایط فوق‌العاده استبدادی راضی بودند و احساس بیزاری از کار نداشتند. (آرجریس، ۱۹۶۴) علت چه بود؟ شاید به این دلیل بود که آنها دنبال کسب قدرت، مبارزه‌جویی، و استقلال نبودند. (پیرلین، ۱۹۶۲: ۳۲۶-۳۱۴).

ضمن یک بررسی «بلونر»<sup>۱۰</sup> روی چهار گروه کارگران صنعتی، الگوهای متفاوت احساس بیگانگی را مشخص نمود که به ماهیت تکنولوژی محیط کار بستگی داشت. وی احساس از خود بیگانگی نسبت به کار و سازمان را نتیجه چهار حالت روانی متفاوت می‌داند که در اصل به هم ارتباطی ندارند و عبارتند از: الف) کار بدون معنی و مفهوم، ب) منزی بودن کارمند و فقدان حس تعلق به گروه و سازمان، ج) از خود بیگانگی در کار و

5- Kuriloff

7- Recognition

9- Pearlin

6- Mayo

8- Argyris

10- Blauner

### از خود بیگانگی در سازمانهای کشورهای در حال توسعه:

مفهوم سیستم فنی - اجتماعی<sup>۱۲</sup> بیان می‌کند که هر سیستم تولیدی ترکیبی از تکنولوژی (نیازمندیهای شغلی، طرح فیزیکی، و تجهیزات) و سیستم اجتماعی (روابط بین افراد که شغل معینی را انجام می‌دهند) می‌باشد. سیستم‌های فنی و اجتماعی برهم تأثیر متقابل دارند و هر یک تا حدودی دیگری را تعیین می‌کند. اگر در تغییر سیستم فنی (استفاده از تکنولوژی جدید)، سیستم اجتماعی (سازمان غیررسمی) لطمه ببیند، بهره‌وری کاهش می‌یابد که در نتیجه، باید سیستم فنی را تغییر داد و با سیستم اجتماعی هم نوا کرد. (تریست، ۱۹۶۳). به بیان دیگر نگرشهای فردی و رفتار گروهی تحت تأثیر سیستم فنی محیط کار قرار می‌گیرد. (کونتز و اودانل و ویهریخ، ۱۹۸۴: ۵۷)<sup>۱۳</sup>. کشورهای در حال توسعه با ورود تکنولوژی غربی و عدم توجه به متغیرهای بومی محیطهای کار لطمه‌های فراوانی به کارکنان و کارگران خویش وارد آوردند. در اینجا به عنوان نمونه کشور هند را مثال می‌زنیم. با اینکه در این کشور سالهاست صنایع ملی شده و دولت سرمایه‌گذاریهای هنگفتی در صنایع مختلف متحمل شده است؛ ولی اوضاع اقتصادی بهبود نیافته است. برای مثال، در صنعت ذغال سنگ حدود ۶۰۰۰ کرور از بودجه دولتی سرمایه‌گذاری شده که در مقایسه با قبل صد درصد

احساس عدم تعهد نسبت به سازمان، (د احساس عدم توانائی نسبت به انجام دادن کار و غیر اثربخش بودن در محیط سازمان. (بلونر، ۱۹۶۴).

می‌توان در اینجا به مثال جالبی اشاره نمود: در زندان که اعضا بدون میل و رغبت و از سر زور آمده‌اند تصور می‌کنید احساس از خود بیگانگی و بی‌زاری از سازمانهای دیگر بیشتر است؟ در تحقیقی این نتیجه بدست آمد که زندانیانی که دستورها و مقررات سازمان را بدون تخلف انجام می‌دهند به طور نسبی احساس از خود بیگانگی کمتری دارند، بیشتر همکاری می‌کنند، و نسبت به زندان نظر نسبتاً مثبتی دارند (گروسکی، ۱۹۶۲: ۷۹-۹۵)<sup>۱۱</sup>.

در مورد کارکنانی که احساس از خود بیگانگی و بی‌زاری دارند، باید مشخص شود آیا این افراد زمانی که به سازمان وارد شده‌اند، فاقد نیازهای خودیابی و انگیزه پیشرفت بوده‌اند یا اینکه بر اثر کسب تجربه‌های تلخ و تبعیض‌های نابجا به این وضع درآمده‌اند؟ این نکته حساسی است اگر بتوانیم افراد را با انگیزش به کار دلگرم نمائیم قطعاً باید در روشهای نیرویابی سازمان تجدید نظر کنیم.

11- Grusky

12- Socio - Technical

13- Koontz, O'Donnell, and Wehrich

آفریقائی، و آمریکای لاتین زمانی مفید خواهد بود که؛ محدودیت کاربردی این گونه الگوها مشخص و برطرف شود. تحقیق از خودیگانگی در کار نیز در این گونه کشورها اگر براساس الگوهای غربی انجام شود در صورتی قابل قبول است که تفسیرهایی که از پدیده‌ها می‌شود، با در نظر گرفتن متغیرهای بومی عمده در بافت فرهنگی محل تحقیق باشد.

#### الگوهای توصیفی غربی:

تعبیر تئوریک از خودیگانگی اولین بار توسط «کارل مارکس» و سپس «ویر» مطرح شد (ویر، ۱۹۳۰). الگوهای نظری پیشنهادی آنها اساس تفکرات دانشمندان رفتاری که بعد تجربی، و عاملان تغییر سازمانی (که بعد عملی) را تأکید دارند، تشکیل می‌دهد. طبق نظریه «مارکس» اگر نیازها و علائق کارگران پایمال گردد و اشتیاق آنها به آزادی نادیده گرفته شود یا بر آنچه در محیط کار انجام می‌دهند کنترل دقیق بعمل آید احتمالاً از خود بیگانه می‌شوند. مکانیزه شدن فرایند تولید و کنترل فزاینده سرپرستان بر رفتار و حقوق کارگران در نظامهای سرمایه‌داری موجب شده که کارکنان نیروی کار خود را برای گذران زندگی و بقا بفروشند و از حق خود برای پرداختن به فعالیتهای تولیدی

افزایش یافته است؛ ولی تولید به زحمت به دو برابر رسیده است (از ۷۷ میلیون تن به ۱۵۴ میلیون تن). هم زمان نرخ حقوق هم افزایش داشته است (تقریباً از ۱۶ روپیه به ۹۸ روپیه در روز و به ۲۴۰۰ روپیه در ماه). اما طی این مدت بازده هر فرد در معادن زیرزمینی نه تنها افزایش نیافته بلکه کاهش هم داشته است (از ۰/۵۴ تن به ۰/۵۲ تن). علیرغم سرمایه‌گذارهای سنگینی که در تکنولوژی و تجهیزات هند شده، ولی در کلیه بخشها از جمله بخش تولید فلزات، ضعف عملکرد به چشم می‌خورد. (سیت، ۱۹۸۶)<sup>۱۴</sup>. عملکرد در هر سازمان نه تنها به تکنولوژی و سرمایه‌گذاری مالی بستگی دارد بلکه ارزنده‌ترین منابع در سازمانها یعنی انسانها نقش تعیین‌کننده را ایفا می‌کنند.

اغلب رهبران هند معتقدند عملکرد ضعیف کارکنان هندی به دلیل ضعف اخلاق کار پروتستان در آنهاست.<sup>۱۵</sup> در حالی که ضعف عملکرد کارکنان و کارگران در کشورهای در حال توسعه جهان از جمله هندوستان احتمالاً به دلیل عدم انگیزش آنها می‌باشد. تعبیرهای تئوریک انگیزش کار که از الگوهای غربی گرفته شده براساس مشاهده‌های کارکنان غربی در کشورهای صنعتی است. چنین تعبیری در کشورهای در حال توسعه آسیائی،

14- Sathe

۱۵ - در مذهب پروتستان، کار ارزش دارد و پاداشش در انجام دادن آن است و افراد به درخواست پاداشهای درونی تشویق می‌شوند. زیرا آنها معتقدند خداوند کسی را دوست می‌دارد که به هم نوعش خدمت می‌کند.

«مارکس» بر آزادی تصمیم‌گیری، تعیین مسئولیتهای شخصی، و اثبات ارزش فرد توسط پیشرفت کارش تأکید می‌ورزید و عامل از خود بیگانگی در کار را فقدان فردگرایی می‌دانست. (جگر و کانونگو، ۱۹۹۰: ۱۸).

مشاهده‌های «مارکس» و «وبر» در جامعه‌های فردگرا بوده که در این گونه جوامع نیازهای پیشرفت، کنترل، و استقلال از مهمترین برجسته‌ترین نیازهای افراد به حساب می‌آیند (کانونگو، ۱۹۸۱: ۱۶-۱) نظریه‌پردازان سازمانی غرب از عقاید «مارکس» و «وبر» تأثیر پذیرفتند برای مثال «رابینوویتز»<sup>۱۹</sup> و «هال»<sup>۲۰</sup> نتیجه می‌گیرند که کارگران غربی به اخلاق پروتستان بسیار اعتقاد دارند، رشد یافته‌اند یا تحت تأثیر نیازهای درونی هستند، و مشاغل محرکی دارند که میزان بالایی به آنها استقلال و کنترل می‌دهد. (رابینوویتز و هال، ۱۹۷۷: ۲۸۸-۲۶۵).

به زبان ساده، جامعه‌شناسان سازمانی معاصر معتقدند کارکنان زمانی از خود بیگانه و از کار بیزار می‌شوند که به فعالیتهایی مشغول باشند که پاداشی ندارد، قابلیتها و نیروهای بالقوه منحصر به فرد آنها بیان نمی‌شود، حق کنترل ندارند، و به نحو ساده‌ای در ارضای نیازهای بیرونی همچون پول، امنیت، و غیره وسیله‌ای شده‌اند (شپارد، ۱۹۷۱)<sup>۲۱</sup>.

دلخواه، آزاد، و خود کنترل صرف نظر کنند و به این ترتیب از کار بیزار و دلزده شوند.

در تأیید گفته‌های «مارکس» اغلب دانشمندان علوم اجتماعی معتقدند که شرط لازم و کافی برای از خود بیگانگی در کار، فقدان استقلال، و کنترل شدید کارکنان در محل کار است. اما اعتبار نظریه «مارکس» زیر سؤال رفت و خود وی هم پذیرفت که در کلیه کشورهای جهان قابل تعمیم نیست. همان گونه که بعضی از فرضهای روانشناسی انسانی (سلسله مراتب نیازهای «مازلو») (مازلو، ۱۹۵۴) مورد انتقاد قرار گرفت. (کانونگو، ۱۹۸۲)<sup>۱۶</sup>.

«مارکس» و «وبر» هر دو معتقدند که ارزشهای فردی کارکنان به وسیله کار آنها مشخص می‌شود، و از خود بیگانگی در کار نتیجه اشتغال در شرایطی است که بیان فردیت انکار می‌شود. اما «وبر» قدمی هم فراتر می‌گذارد، وی در مطالعه مذهب پروتستان متقاعد شد که سیستم اخلاقی پروتستان به افراد می‌آموزد که «فردگرا»<sup>۱۷</sup> باشند و به ارزش کار اعتقاد داشته باشند. اصول اعتقادی مذهب پروتستان می‌گوید: خداوند کسانی را که به هم نوعانشان کمک می‌کنند یاری می‌دهد و یا کار، پاداشش در خودش نهفته است. این عقیده در افراد به میزان زیادی فردگرایی، درخواست پاداشهای معنوی و کسب مهارت را تشویق می‌کند. «وبر» هم مانند

16- Kanungo

18- Jaeger & Kanungo

20- Hall

17- Individualist

19- Robinowitz

21- Shepard

پذیرفته نشده و به ارضای نیازهای داخلی (معنوی) که هدف عمده رفتار کار است بی توجه هستند. جالب اینکه «هرزبرگ» توصیه می کند، تنها امید این گونه کشورها این است که روشهای خود را از طریق پذیرفتن ایدئولوژیهای غربی (هنجارهای اخلاق کار پروتستان در فرایندهای اجتماعی) و تطبیق مفاهیم طراحی شغل و رهبری مشارکتی که تأکید بر ارضای نیازهای معنوی کارگران در محیط کار می کند تغییر دهند. (هرزبرگ، ۱۹۶۸: ۶۲-۵۳) اظهار عقیده هرزبرگ احتمالاً به دلیل عدم مطالعه وی در ارزشهای موجود کشورهای جهان سوم است.

#### محدودیت های الگوهای غربی:

آنچه در عرف مدیریت غربی معمول است از ارزشهای بنیادین کشورهای در حال توسعه از جمله ایران به دور می باشد. الگوهای بیزاری از کار و از خود بیگانگی هم مانند دیگر الگوها و مدل های غربی عرضه شده در زمینه های علوم اجتماعی و انسانی بدون توجه به مبانی نظری و نگرش در باب ارزشهای بنیادین جوامع در حال توسعه می باشد. در دین انسان ساز اسلام، «کار عبادت است.» (حدیث نبوی) و بنا به گفته یکی از دانشمندان اسلامی: «ارزش هر فرد به کار و منزلت آن کار در

تحقیقات دیگری در جامعه شناسی در حوزه «نوین گرایی فردی»<sup>۲۲</sup> همین نقطه نظرها را تأیید می کند. «اینکلز»<sup>۲۳</sup> و «اسمیت»<sup>۲۴</sup> فردگرایی را از عمده خصوصیت های «نوین گرایی» می دانند. (اینکلز و اسمیت، ۱۹۷۴) مطالعه های دیگر نشان داده که «نوین گرایی» اشاره بر قبول اندیشه های اخلاق پروتستان و تأکید بر ارزشهای معنوی کار دارد و برعکس «نت گرایی» اشاره ضمنی بر خویشاوندگرایی (یک شکل جمع گرایی)<sup>۲۵</sup>، محدودیت علایق شخصی، و تأکید کمتر بر ارزشهای درونی (معنوی) کار دارد. و «اینکلز» و «اسمیت» معتقدند که ایجاد خصوصیت های نوین گرایی بین کارگران اساس اثربخشی سازمانهاست. (Ibid)

به طور خلاصه الگوهای غربی از خود بیگانگی در کار، به دو قضیه اشاره دارند: نخست عدم تأکید روی هنجارهای اخلاق کار پروتستان در آموزشهای اجتماعی گذشته، دوم فقدان ارضای نیازهای درونی (معنوی) در شغل.

اگر مطالب فوق را بپذیریم، باید ضمنی قبول کنیم که بسیاری از کشورهای جهان سوم به قول «هرزبرگ»<sup>۲۶</sup> محکومند که از احساس خود بیگانگی و بیزاری از کار توده های مردم رنج ببرند. زیرا در این گونه کشورها هنجارهای اخلاق پروتستان

22- Individual modernity

24- Smith

26- Herzberg

23- Inkeles

25- Plurality

مورد سنجش قرار می دهند ممکن است در غیاب نارضایتی شغلی هم وجود داشته باشد و یا آن گونه که «سیمن»<sup>۲۸</sup> آن را با جنبه های رفتاری توصیف می کند و برابر با احساس ناتوانی، عدم قدرت، انزوا و بی تفاوتی در سازمان می داند (سیمن، ۱۹۵۹: ۷۹۱-۷۸۳) برداشتی صحیح و سازگار با مفهوم اصلی نباشد. زیرا همان گونه که «مارکس» معتقد است از خودبیگانگی عارضه ای نیست که بتوان آن را در محدوده سازمان درمان کرد؛ بلکه این عارضه زائیده زندگی روزمره جامعه صنعتی و سرمایه داری است و جستجوی راه حل هایی در محدوده سازمان و شغل فرد برای درمان و رفع آن کافی نیست و می توان گفت که نحوه نگرش دانشمندانی مانند «بلونر» به قضیه نوعی اخذ و تطبیق نابجای یک مفهوم در یک زمینه و کاربرد آن در زمینه سازمان است. و با پاره ای تغییرات جزئی در محل کار نمی توان بر احساس از خودبیگانگی غلبه نمود. گو اینکه تغییر و بهبود محل کار و شرایط آن می تواند آثار مثبتی در میزان رضایت شغلی و تولید و هزینه های آن داشته باشد. (الوانی، ۱۳۶۸: ۵۸).

افراد نیازهای متفاوتی دارند برخی از این نیازها از درجه اهمیت بالایی برخوردارند. اهمیت این نیازها در افراد مختلف به فرهنگ اجتماعی آنها بستگی دارد و به وسیله شرایط شغلی آنان تعدیل

میان کارهای دیگر و نیاز مردم به آن می باشد». (ابن خلدون: ۷۲۷) و در حالیکه بالاترین مرتبه و مقام به افراد کوشش کننده و مجاهد (افراد فعال) داده شده است (قرآن مجید، سوره ۹: آیه ۹۸)، و آنگاه که فرد در مقابل اعمالش مسئول شناخته می شود و «مکتب انسان سازی» هدف اصلی می باشد (قرآن مجید، سوره ۷۵: آیه ۱۴) به جای «مکتب ساختن فرد سازمانی»، آنچه که جوامعی نظیر ما از آن رنج می برند ضعف زیربنای ایدئولوژیکی نیست، بلکه آموزش نادرست اجتماعی است.

بنابراین تنها راه مناسب جهت درگیری بیشتر شغلی و در نتیجه بهبود صنعتی و پیشرفت، آموزش اخلاق پروتستان نیست و این پیش فرض<sup>۲۷</sup> غلط الگوهای غربی است. زیرا نه فقط اخلاق پروتستان؛ بلکه هر نوع آموزشی که به افراد این تشخیص را بدهد که نقش شغل آنها ارضای نیازهای طراز اول آنها را به عهده دارد، درگیری شغلی را افزایش می دهد.

از دیدگاه «مارکس» از خودبیگانگی مفهومی است که در یک زمینه تاریخی - اجتماعی شکل می گیرد و نمی توان آن را به مفهومی جزئی مانند نارضایتی شغلی محدود نمود، زیرا برخلاف نظر دانشمندانی مانند «بلونر» که از خودبیگانگی را فقط به احساس نارضایتی از شغل تعبیر کرده و



گونه جوامع، افراد ممکن است به برابری بیش از آزادی اهمیت بدهند. اطلاعاتی که از بررسی «اینکلز» و «اسمیت» در مورد شش کشور در حال توسعه (آرژانتین، بنگلادش، شیلی، هند، نیجریه و اسرائیل) بدست آمده مخالفت غیرمستقیمی است به آنچه نظریه پردازان سازمانی معتقدند یعنی کارخانه‌هایی که خط موتاژ و تولید انبوه دارند موجب از خودبیگانگی کارکنان می‌شوند. (اینکلز و اسمیت، ۱۹۷۴).

جامعه‌پذیری<sup>۲۹</sup> در فرهنگ غربی و شرقی متفاوت است. در فرهنگ‌های غربی فردیت‌گرایی تقویت می‌شود و در افراد اهمیت نیازهای پیشرفت و استقلال را پرورش می‌دهند. اخلاق کار پروتستان در چنین فرهنگ‌هایی به افراد می‌آموزد باور داشته باشند کار می‌تواند نیازهای بسیار مهم آنها را برآورده کند و فرصتهایی جهت بیان فردیت آنها فراهم سازد. بنابراین کار به عنوان مرکز زندگی فرد، ارزش‌گذاری می‌شود.

جامعه‌پذیری در کشورهای در حال توسعه به این ترتیب است که فرهنگ چنین جوامعی اهمیت حس جمع‌گرایی و نیازهای اجتماعی و امنیت را در اعضای خود پرورش می‌دهند. در اینگونه فرهنگها با سخنرانیهای مذهبی، برای رسیدن بشریت به برادری جهانی<sup>۳۰</sup> و با عبادات مذهبی، ارزش فدا کردن علایق شخصی را در مقابل منافع دیگران،

می‌شود. افراد به وسیله آموزشهای اجتماعی متفاوت یا زمینه‌های فرهنگی مختلف احتمالاً" الگوهای نیازهای سطوح بالای متفاوتی دارند که منعکس‌کننده بها دادن آنها به پاداشهای شغلی بیرونی (مادی) و پاداشهای درونی (معنوی) می‌باشد. نیازهای بخصوصی نظیر: رشد، احترام، و استقلال، برای عده‌ای از کارکنان در اولویت می‌باشد ولی برای گروه دیگر برعکس است. این دو گروه با تفکرهای متفاوت و انتظاراتهای شغلی گوناگونی دارند. گروهی از کارکنان که کنترل و استقلال برای آنها مهمتر است به مشاغلی روی می‌آورند که فرصتهایی برای تجربه کنترل و استقلال داشته باشند. قابل پیش‌بینی است این گروه در مشاغلی از خود بیگانه می‌شوند که آزادی و کنترل نباشد. در نتیجه چنین خصوصیات شغلی احتمالاً" مورد توجه گروه مقابل که نیازهای امنیت و ضمانت اجتماعی برایشان محور است، نیست و فقدان آنها هم از خودبیگانگی‌شان نمی‌کند.

در کشورهای در حال توسعه، برخلاف کشورهای صنعتی غرب، امنیت اقتصادی و اجتماعی بیش از آزادی و کنترل بر محیط اهمیت دارند. کارکنان در چنین جوامعی مشاغلی را ترجیح می‌دهند که ضمانت چنین امنیت‌هایی را برایشان فراهم آورد. ولی شاید برای آزادی و کنترل بر مشاغل خود آن قدرها اهمیت قایل نشوند. در این

ناخوش آیندی، فرد در انجام دادن آنها کوشش تمام می‌کند. (کائو، ۱۹۸۸: ۳) ۳۵. شبیه جمع‌گرایی با تأکید بر گرایش به خانواده، وفاداری گروهی، و شکل‌های همبستگی متقابل، اساس درگیری کارکنان در کار در تعدادی از کشورهای در حال توسعه در آفریقا و آمریکای لاتین می‌باشد.

ژاپن با وجودی که بعضی تشابه‌های فرهنگی را با تعدادی از کشورهای توسعه نیافته آسیایی دارد؛ ولی به علل چندی یکی از قطب‌های صنعتی جهان محسوب می‌شود. می‌توان به بعضی از این دلایل اشاره نمود: همبستگی گروهی؛ موفقیت ژاپن در جاودانه کردن احساس گروهی ناشی از گذار پرتأخیر و مستقیم از فتودالیسم به جامعه جدید است، بدون آنکه دوره میانی فرد - باوری و تکوین فردیت را گذرانده باشد. مردم برای حفظ همبستگی گروهی در ژاپن تلاش می‌کنند. رهبران در محل‌های کار و هرکجا که باشند نفوذ و توانایی خود را برای حفظ وفاداری اعضای گروه از طریق پاسخگویی به نیازهای آنها به کار می‌برند. به کودکان می‌آموزند که همکاری، ارزشی است که منافع همه را تأمین می‌کند. در نتیجه، هر قدر فشارهای گروهی در بزرگسالی آنها را آزار دهد باز هم به نگرش گروهی پاسخ مثبت می‌دهند زیرا در کودکی متقاعد شده‌اند که باید خودپرستی را

تبلیغ می‌کنند و فرایند جامعه‌پذیری متفاوتی در جریان است. افراد در چنین فرهنگ‌هایی اعتقاد به مرکزیت کار را توسعه می‌دهند نه از این جهت که کار، پیشرفتهای شخصی را موجب می‌شود، بلکه از آن جهت که می‌تواند اهداف جمع‌گرایی، برادری و سهیم شدن در زندگی دیگران را تحقق بخشد. برای مثال در آئین «هندو» ۳۱ نوعی اخلاق کار تقویت می‌شود که فرد به کار به عنوان مرکز زندگی شخصی بنگرد، ولی باید به عنوان وظیفه‌ای در خدمت به خلق باشد (اعضای خانواده، دوستان، بستگان، و حتی ناآشنایان) نه برای پیشرفتهای شخصی.

دانشمندان علوم اجتماعی به این نتیجه رسیده‌اند که کارکنان هندی موفقیت گروهی را به فردی ترجیح می‌دهند (مهتا، ۱۹۷۶: ۴۴۴-۴۴۳) ۳۲. در جامعه چینی نفوذ گرایش به «کنفوسیوس» ۳۳ مجموعه‌ای از ارزشهای بشر دوستانه بوجود آورده است که به سمت ترجیح منافع عمومی به جای پیشرفتهای فردی جهت گیری شده است. فرهنگ سنتی چینی درونی کردن نظم شخصی و خویش‌داری ۳۴ را پرورش می‌دهد. این صفات دلالت ضمنی بر رفتار احترام‌آمیز اجباری با والدین، بزرگترها، و افراد ارشد دارد. که با وجود پرزحمت بودن و احتمالاً گاهی

31- Hindu

33- Confucianism

35- Chao

32- Mehta

34- Self restraint

مناسب بافت فرهنگی کشورهای در حال توسعه نیست، باید به دنبال الگوهای تا حدودی مناسبتر باشند و آن را از کشورهای اقتباس نمایند که اختلاف زیادی در زمینه فرهنگی نداشته باشند. برای نتیجه‌گیری بهتر از بحث، دلایل از خودیگانگی کارکنان یکی از کشورهای در حال توسعه مثلاً "هند را که شباهتهای فرهنگی بسیاری با کشور ما دارد بررسی می‌کنیم و متغیرهای بومی آن سرزمین را که بسیار هم با متغیرهای پیشنهاد شده الگوهای غربی متفاوت هستند، مشخص می‌نماییم.

دلایل از خودیگانگی کارکنان هندی می‌تواند هم در فرایند جامعه‌پذیری گذشته کارکنان از جمله دلایل تاریخی و مستعد بودن زمینه آنها و هم درک کنونی آنها از نیروهای بالقوه شغل برای ارضای نیازها مشخص شود. به دلیل شباهتهای متغیرهای بومی کشورهای در حال توسعه، با اشاره به دو علت از خودیگانگی کارکنان هندی و تحلیل آنها احتمالاً می‌تواند مفید باشد.

#### جریان جامعه‌پذیری هندیان:

جامعه‌پذیری اولیه یا فرایند شرطی شدن تحت تأثیر نهادهای اجتماعی مختلفی از جمله خانواده، مؤسسه‌های آموزشی، دین، و جو سیاسی است همچنان که افراد روشهای تفکر، احساس کردن، و عملکرد را می‌آموزند آنها به وسیله چنین جریانهای

مهار کنند. (از راووگل، ترجمه خوارزمی اسدی، ۱۳۶۶: ۷۳). سرپرستان برای ایجاد انگیزش در کارکنان به ندرت از مزایای مادی سخن می‌گویند. چون کارکنان روابط پرسنلی درازمدتی بایکدیگر دارند تنها با ترفیعیهای جزئی براساس ضابطه که سرپرستان در مورد آنان قایل می‌شوند آثار روانی مهمی به بار می‌آورد. (همان مأخذ: ۱۱۲). رقابتهای گروهی است نه فردی. هرگاه عده‌ای از همکاران آشکارا نگران وضع کار کسی شوند و بخواهند او را یاری دهند متوجه می‌شود عملکردش پائین است و یا کارش اشکال دارد و باید خود را تصحیح نماید. شاید فقط ده تا دوازده درصد از ژاپنها پیرو مذهبی هستند که اکثریت آنها را پیروان آئین «شین‌تو» تشکیل می‌دهند. در این مکتب: کار ثواب دارد و بیکاری گناه محسوب می‌شود، رئیس پدر است و کارمند پسر، بنابراین بر پسر واجب است که به فرمان پدر گردن نهد. با وجود اینکه در این سرزمین پایه‌های اعتقادی به طور کلی سست است؛ اما اخلاق کار رشد بسیار کرده است. سازمانهای ژاپنی خود را در مقابل «کل» فرد مسئول می‌دانند نه بخشی از وجود او که به کارش ارتباط دارد. در عوض کارکنان ژاپنی هم در مقابل سازمان خود را متعهد می‌دانند.

#### عوامل بومی:

اگر الگوهای غربی از خودیگانگی در کار،

در کار و سازمانهای کار مؤثر است. هیچ‌کدام از افراد برای رقابت و برتر بودن جدوجهد نمی‌کنند و در نتیجه به وضع موجود و حد متوسط قانع هستند. در حالی که به آمریکائی‌ها در کودکستان سرود «نسل برتر» را می‌آموزند و آنها تمام عمر برای برنده شدن می‌کوشند. قهرمان پروری در جامعه آمریکا در همه زمینه‌ها یک سنت است. روحیه افراد در بسیاری از کشورهای مسلمان درست شبیه هند است: «فَالْمُدْبِرَاتِ أَمْرًا»<sup>۳۸</sup> آنها قربانی «چه می‌توانم بکنم؟» می‌شوند و نمونه کامل پذیرفتن وضع موجود هستند. درحقیقت آنها ایمان به خویش را فدای ایمان به تقدیر می‌کنند.

بعضی از دانشمندان علوم اجتماعی از جمله «کاپ»<sup>۳۹</sup> معتقدند که نگرش ناتوانی و غیرفعال بودن کارکنان هندی احتمالاً نتیجه تأثیر فلسفه «هندو» است که می‌گوید:

۱. (رستگاری) از طریق تسلیم مالکیت‌های مادی به عنوان هدف مطلوب در زندگی و
۲. طبیعت غیرواقعی جهان مادی و تجربه‌های زندگی موجود که از اعمال زندگی قبلی نتیجه می‌گیرد (قانون «کارما»<sup>۴۰</sup> در زنجیره سببی پایان جهان). اگرچه این اعتقادات ممکن است در ایجاد نگرشهای واقعی در زندگی نقشی ایفا کنند، نظیر حقیر شمردن کسب مادیات و ملایمت و متانت در

ایدئولوژیکی و فرهنگی شکل می‌گیرند. تعامل اولیه با مؤسسه‌های اجتماعی و شکل‌های بخصوص نمایندگیهای آنها، اساس خصوصیات روانشناسی پایدار شخصیت آینده است. جریانهای جامعه‌پذیری در هند، سه نوع اخلاق یا الگوهای رفتاری ایجاد می‌کند که با بافت انگیزش کار ارتباط ویژه دارد. این خلق و خوبها عبارتند از: خوی ناتوانی فردی، اخلاق روابط شخصی سازمانی، و اخلاق کار خانواده (جگر و کانگو، ۱۹۹۰: ۱۹۹)<sup>۳۶</sup>.

در تمام سطوح سازمانهای هندی، کارکنان نوعی احساس ناتوانی فردی را به نمایش می‌گذارند. در کار روزانه و حوزه‌های زندگی غیر از کار سازمانی، نگرش غیرفعالی نسبت به محیط اطرافشان دارند. احساس می‌کنند هیچ کاری از دستشان بر نمی‌آید و قادر نیستند محیط اطراف خود را مستقیماً تغییر دهند. آنها به یک نیروی خارجی معتقدند، به این معنی که خودشان هیچ گونه کنترلی بر محیط اطرافشان ندارند، و محیط آنها را کنترل می‌کند. بنابراین احساس امنیت نمی‌کنند و برای کاهش این احساس، به دیگران وابستگی شدید نشان می‌دهند. خود را انسانهای بی‌مقدار و فاقد قدرت می‌پندارند. بنابراین به اعمال خود اعتقادی ندارند. این گونه معتقدات یک نوع نگرش «قضا - قدری»<sup>۳۷</sup> بوجود آورده است که

36- Jaeger &amp; Kanungo

37- Fatalism

۳۸- «قسم به فرشتگانی که به فرمان حق به تدبیر نظام خلق می‌کوشند» (قرآن مجید، سوره التازعات آیه ۵)

39- Kapp

40- Karma

سازمانی بسیار لازم باشد.

کارکنان هندی همچنین اخلاق کار خانواده - محور را رعایت می‌کنند. اغلب کارکنان معتقدند که کار در درجه اول برای نگهداری خانواده فرد، ایجاد رفاه برای والدین پیر، همسر، و فرزندان لازم و مفید است. کار کردن برای کسب مهارت در انجام دادن کار یا برای نیاز شخصی جهت ایفای وظیفه برای عده‌ای غریب است. آنها دارای نوعی اخلاق کار آرمانی هستند که از فلسفه هندی<sup>۴۲</sup> گرفته شده است. کارکنان هندی این هنجار را پذیرفته‌اند که: «وظیفه تو فقط کار کردن است»، و از حاصل کار هیچ حقی نداری، «هرگز اجازه ندهید محصول کار، هدف شما باشد، اجازه هم ندهید که تمایل به بیکاری پیدا کنید». (جگر و کانونگو: ۲۰۱). چنین اصولی به سختی در زندگی واقعی کاری مد نظر قرار می‌گیرند. وظایف عموماً در بافت خانوادگی انجام می‌شوند، اما همان وظایف در محیط کار مورد بی‌اعتنایی قرار می‌گیرند. درحقیقت کارکنان هندی بیشتر آسایش و اخلاق خانوادگی را می‌پذیرند تا اخلاق کاری را. آنها بیشتر با فرهنگ همبستگی و آسودگی آشنایند تا فرهنگ «کارما». آنها تعقیب فرصتهای آرمانی را که نیازهای امنیت و دل‌بستگی را ارضا می‌کند به تعقیب فرصتهای خلاق که اهداف کاری را تحصیل می‌نماید، ترجیح می‌دهند. به جای ایفای وظایف،

رویارویی با رنجها و مشکلات زندگی؛ ولی اینها هیچ‌کدام دلایل واقعی برای احساس ناتوانی در زندگی روزمره یک کارگر و کارمند نیست. احساس ناتوانی، نگرش قضا - قدری، یا تمرکز کنترل خارجی بر محیط، ابتدا از طریق تمرینهای جامعه‌پذیری در رابطه با تخصیص پاداشهایی به اقتضای عمل در خانواده، مدرسه، سازمانهای کار و دیگر نهادهای اجتماعی کسب می‌شوند. (روتر، ۱۹۶۶: ۲۸-۱)۴۱.

اخلاق سازمانی کارکنان هندی همچنین به وسیله یک احساس قوی عدم امنیت و وابستگی به دیگران شکل می‌گیرد. روابط کاری آنها بیشتر شخصی شده است تا این که قراردادی باشد. آنها برای مافوقها، دوستان، و بستگان کار می‌کنند، به جای اینکه ایفای وظیفه افراد یا تحقق اهداف سازمانی تحت جبر قراردادی باشد. وفاداری به افراد بر کارآیی سازمانی مقدم است. در سازمان، جستجو و حفظ مقام شخصی، هدف اولیه نیازهای سازمانی است که همه نیازها می‌توانند در این راه فدا شوند. بیشتر سرپرستان، رهبری شخصی ایجاد می‌کنند تا نهادی. رفتار مدیران در جهت حفظ موقعیت خودشان یا نگهداری وضع موجود، به وسیله دلخوش کردن افراد سازمان، یا جلوگیری از تعارض می‌باشد. هیچکس ریسک نمی‌کند مبادا خطری در کمین باشد، حتی اگر برای تحقق اهداف

41- Rotter

42- Bhagavat Gita

تأکید بر نگهداری موقعیتهای مقام دارند. تأکید بر ایفای وظایف تثبیت شده اجتماعی در بافتهای بین افراد به جای بافتهای شغلی می شود. اینها خصوصیت های نمونه شخصیت هندیان است و تظاهرهای ریاکارانه که خاص خلق و خوی فئودالی است در اغلب کارکنان هندی مشاهده می شود.

البته چهار عامل اساسی در فرایند جامعه پذیری هندیان، برای شکل گیری سه نمونه اخلاقی که ذکر شدند، مؤثرند. نخست باید از روشهای مستبدانه در خانواده، نظامهای آموزشی، و نهادهای مذهبی که احساسات شدید وابستگی می آفرینند، نام برد که به وسیله ساختار اقتدار سلسله مراتبی در همه این نهادها تقویت می شود. آنها که صاحب مقام می باشند تمایل شدید به کنترل فرودستان خویش از طریق کاربرد اختیار رسمی یا سرپرستی قانونی دارند. فرمانبرداری بیچون و چرا از کسانی که صاحب قدرت هستند، یک فضیلت است. ابتکار شخصی، اصالت، و استقلال در تفکر و تصمیم گیری در هیچ حوزه زندگی مورد عنایت اجتماعی نیست. در نتیجه، استقلال در تفکر و استدلال کاهش می یابد. اختیار ناشی از مقام و موقعیت به جای شکلهای غیررسمی شخصی اساس پذیرش و قبول کورکورانه است. (همان مأخذ).

دوم، نظامهای پاداش در مؤسسه های اجتماعی

هند تمایل به رشد ناتوانی و جهت خارجی دارند. اکثر اوقات شخصیت های آمر (والدین، معلم، رهبران سیاسی) پاداشهای ارزشمندی در مقابل رفتار پسندیده فرودستان وعده می دهند اما هرگز جامه عمل نمی پوشانند. چنین وعده های شکسته ای یک وضعیت عدم اطمینان برای دستیابی به هدفها، احساس عمیق ناامنی، کنترل خارجی، نداشتن قدرت، و بالاخره ضعف خود - اعتباری<sup>۴۳</sup> بوجود می آورد. بنابراین، نگرشهای نافذ منفی (جستجو برای یافتن اشتباههای افراد) و بدبینی در مورد نتایج هر عملی که از مافوقها سر می زند مانع رفتار مسئولیت پذیری و خطرپذیری می شود. بالاخص، هدایت غیرفعالانه کسی که درگیر محیطش است.

سوم، سنت گرایی خانوادگی و مذهبی در فرهنگ هندی، یک دیدگاه زمانی بوجود آورده که به جای تأکید بر زمان حال، به گذشته تکیه دارد. درحقیقت اغلب افراد از نظر فیزیکی در زمان حال و از نظر روانی در گذشته زندگی می کنند و به آینده کاملاً بی توجه هستند. تأکید روی گذشته و فقدان جهت یابی توأم با آینده نگری منجر به فقدان برنامه ریزی می شود، درحالی که کوشش در تحقق اهداف وظیفه می شود. اغلب، رفتارهای حل مشکل، بدون تهیه مقدمات، آشفته، بی برنامه و بدون سازماندهی است. شکستهای حل مشکلات

افراد را مجبور می‌کند که اهداف سازمانی و وظیفه‌ای را برای حفظ روابط شخصی فدا کنند، اخلاق کار فدای اخلاق خانواده می‌شود.

#### تجربه‌های ضمن خدمت:

علاوه بر آنچه در آماده سازی جریانهای جامعه‌پذیری گفته شد، از خودیگانگی در کار همچنین از تجربه‌های کار در سازمانها ناشی می‌شود. تجربه‌های کاری کارمند که در بیزاری از کار مؤثر است می‌توانند به سه طبقه وسیع تقسیم شوند: آنها که در ارتباط با طبیعت و ظایف انجام شده در شغل هستند (تجربه‌های مرتبط با وظیفه<sup>۴۵</sup>)، آنها که در ارتباط با طبیعت پاداشها یا نظام حقوقی هستند (تجربه‌های مرتبط با پاداش<sup>۴۶</sup>)، و آنها که در ارتباط با طبیعت رابطه فرادست - فرودست می‌باشند (تجربه‌های مرتبط با سرپرست<sup>۴۷</sup>). (همان مأخذ: ۲۰۳) رفتار کارمند عمدتاً به وسیله این سه ادراک مشخص می‌شود: آنچه از کارکنان انتظار می‌رود در شغل خود انجام دهند، بازگشت منافع (مواد، اجتماعی، و روانی) که کارکنان در نتیجه کارشان دریافت می‌دارند، و روشی که کارکنان به وسیله فرادستان اداره می‌شوند.

به طبیعت پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی مشکلات اسناد<sup>۴۴</sup> می‌شود نه به فقدان تفکر آینده‌نگری افراد. مسئله دیگر در دیدگاه زمانی هندیان، فناپذیری و ازلی تلقی شدن «زمان» است. وقت نمی‌گذرد و همواره زمان «حال» در جریان است. در نتیجه تأخیر در عملیات یا کندی در کار یک چیز عادی و به سادگی قابل تحمل است. محدودیت زمانی، اهداف زمانی، وقت‌شناسی، و غیره بی‌معناست. سرانجام، سنت نظامهای پیوند خانوادگی، مشکلات تقاضاهای ملاقات اجباری از طرف بستگان، دوستان، مافوقها، همکاران، و زیردستان را بوجود می‌آورد. این تقاضاها اغلب با نیازمندیهای شغلی و سازمانی تعارض دارند. مشاغل براساس تقاضای مافوق، بستگان، و دوستان به داوطلبها پیشنهاد می‌شود نه براساس صلاحیت و توانایی آنها. در نتیجه افراد واجد شرایط در جایگاه نامناسب قرار می‌گیرند، و تخصیص منابع نامعقول است. برنامه‌ریزی نابود می‌شود و اثربخشی فردی از میان می‌رود. به علاوه تحت این شرایط، رفتار یا کارانه توسعه می‌یابد همه سعی بر نشان دادن چهره‌موجه دارند؛ اما چون به خلوت می‌روند آن کار دیگر می‌کنند. فشار از طرف افراد دیگر، در یک فرهنگ (خانواده - مدار سنتی،

44- Attribute

45- Task-related

46- Reward-related

47- Supervision-related

### تجربه‌های مرتبط با وظیفه:

اگر انتظارات شغلی روشن نباشد، و یا در صورت ایفای وظیفه، کارمند نتواند از این طریق نیازهای طراز اول خود را ارضا کند انگیزشی وجود نخواهد داشت.

برای بسیاری از کارکنان اهداف وظیفه روشن نیست. اغلب آنها در مورد مسئولیت‌هایشان، اهداف وظیفه‌ای که باید به آنها برسند، راهها و روشهای رسیدن به این اهداف، چگونگی قدم گذاردن در این راهها، دانش درهمی دارند. روشن نبودن کامل وظیفه در ذهن کارمند اشکال مدیریت است. اغلب مدیران در تنظیم شرح شغلها و استانداردهای شغلی مناسب که احتمالاً وظایف و مسئولیتهای کارکنان را روشن می‌کند، با شکست روبرو می‌شوند. سرپرستان در تعیین اهداف وظیفه و زمان مشخص تکمیل شغل برای فرودستان ناموفق هستند.

مهمتر اینکه، مدیران و کارکنان هیچکدام بازخورد مناسبی از پیشرفت کارشان دریافت نمی‌کنند، زیرا یک نظام گزارش‌دهی و روشهای بازخورد منظم وجود ندارد و از این مسئله کارکنان بخوبی آگاهند. وقتی استانداردها و معیارهای کمی عملکرد در سازمان ناشناخته‌اند، جهت رشد عملکرد، افزایش انگیزش بی‌معنی می‌شود. انگیزش کارکنان و عملکرد آنها فقط در صورتی رشد می‌کند که کارکنان ادراک روشنی از شغل، و

انتظارات تحقق اهداف بسیار تخصصی شغل، وقت تعیین شده و همچنین راههای آزمون شده، داشته باشند. روشنی وظیفه، ویژگی هدف، و مشخص بودن زمان برای تکمیل وظیفه، حداقل شرایط را برای عملکرد و انگیزش کار رشد یافته بوجود می‌آورد.

### تجربه‌های پاداش:

حتی اگر ادراک روشن از شغل شرط لازم بهره‌وری و انگیزش کارکنان باشد، شرط کافی نیست. کارکنان باید از نتایج شغل یا پاداشها و نظام پرداخت مطلع باشند. البته فراموش نشود که هر پاداشی برای فرد برانگیزاننده نیست. پاداشهایی مؤثرند که ارزش بالاتری دارند. کارمندی که «شناخت» یا «ترفیع» را بیش از افزایش حقوق اهمیت می‌دهد، با پرداخت پول نمی‌توان وی را برانگیخت. مدیران قبل از استفاده از پاداشهای مختلف برای انگیزش کارکنان، باید چگونگی ارزیابی آنان را در خصوص پاداشها بدانند.

خصوصیات دیگر هم در پاداشها مؤثرند. مثلاً هنگام دریافت پاداش، اگر کارمندی حس کند که در مقایسه با همکارانش از وضعیت نابرابری برخوردار است، انگیزش وی کاهش می‌یابد. مثلاً وقتی کارمند می‌بیند که همکار پائین‌تر از او با کار ضعیفتر مطابق وی ارتقا می‌یابد این پاداش به جای انگیزش عکس عمل می‌کند.



بر اساس شایستگی پرداخت می‌شوند آشکارا به عنوان توافق شده و نابرابر تلقی می‌شوند. کارکنان در محیط‌های نامناسبی مشغول کار هستند که اغلب فاقد نظام ارزشیابی است. جالب‌تر اینکه در این گونه کشورها مکانیزم‌هایی که برای انگیزش به کار گرفته می‌شوند، توسط مدیران نالایق به مرحله اجرا درمی‌آیند. ارزشیابی بر اساس روابط و نه ضوابط صورت می‌گیرد. در نتیجه انتخاب کارگر نمونه، معلّم نمونه، کارمند نمونه، و استاد نمونه به جای اینکه وسیله‌ای برای دلگرم کردن کارکنان باشد، نتیجه عکس می‌دهد و وسیله‌ای برای دلسرد کردن آنها می‌شود. کارکنانی که از شخصیت ضعیف‌تری برخوردارند به ریاکاری و چاپلوسی تشویق می‌شوند تا بلکه بتوانند به این وسیله گوی سبقت را ببرند. چون عملکرد شغلی برای دادن پاداش، بررسی نمی‌شود رفتار شغلی به شدت تحت کنترل قرار می‌گیرد. در نتیجه کارکنان احساس سستی می‌کنند و با بی‌علاقگی و بی‌قیدی به کار می‌نگرند. آنها نیروی خود را در محیط شغلی مصرف نمی‌کنند و به فعالیتهای سوء سازمانی از قبیل بدگویی درباره دیگران، رفتار ریاکارانه محبت‌آمیز با سرپرستان و غیره مشغول می‌شوند به امید آنکه این گونه رفتارها پاداشی به همراه آورد. رفتار سوء سازمانی بین کارکنان هندی بسیار معمول است. اخاذی و رشوه در کار، عدم کارایی و بی‌علاقگی پنهان شده، در حال تخریب اخلاق در

ویژگی مهم دیگری که پاداشها را به نحو مؤثری برانگیزاننده می‌کند، اقتضایی بودن رفتار شغلی است. پاداشی که به مناسبت عملکرد بالا دریافت می‌شود در تشویق فرد به عملکرد مطلوب در آینده، از پاداشی که بی‌ارتباط با عملکرد دریافت می‌شود، اثربخش‌تر است.

علاوه بر ارزش درک شده، برابری بین همکاران، و اقتضایی بودن نتایج شغل، دو خصوصیت دیگر پاداشها که در انگیزش کارکنان احتمالاً مؤثرند: قابل رؤیت بودن و واقعی بودن پاداش و پاداش بلافاصله به دنبال عملکرد است. نتایج کاری که واقعی و قابل لمس است برجسته‌تر در ذهن کارمند می‌ماند. مثلاً پول بیشتر از نتایج غیرقابل لمس (اختیار شغلی یا مسئولیت) انگیزش ایجاد می‌کند. سرانجام، نتیجه یا پاداشی که بلافاصله پس از عملکرد مطلوب، دریافت می‌شود، مؤثرتر از پاداش تأخیر شده است که کارمند مثلاً دو سال بعد می‌گیرد.

در بسیاری از سازمانهای هندی نمودارهای حقوقی بدون توجه به ارزش، برابری، اقتضایی بودن، قابل رؤیت بودن، و زمان‌بندی تهیه شده است. کارکنان با این ادراک استخدام می‌شوند که حقوقی بر اساس زمان و نه عملکرد و مهارت، دریافت کنند. آنها به خوبی می‌دانند که مهارت و عملکردشان هیچ رابطه‌ای با حقوق و مزایایی که از سازمان دریافت می‌کنند، ندارد. پاداشهایی که

جامعه هندی است.

### تجربه‌های سرپرستی:

علاوه بر ابهام نقش وظیفه، عدم تناسب نظام پاداش، تعدادی از سازمانهای هندی با اعتماد بیش از اندازه به قوانین و مقررات بر عملیات دیوانسالارانه<sup>۴۸</sup> تأکید می‌ورزند. چنین عملیاتی یک هنجار سازمانی می‌آفریند که برای کارکنان سرد و فاقد شخصیت است. کارکنان در چنین سازمانهایی، خود را مانند آدم‌واره‌های<sup>۴۹</sup> قانونی می‌بینند که با قوانین و مقررات سازمان فاقد شخصیت هدایت می‌شوند. یک محیط فاقد شخصیت و مقرراتی، کارکنان را از شغل و سازمان بیگانه می‌کند. نیازهای سازمانی متمایز از نیازهای کارکنان به نظر می‌آیند. رفتار کارکنان اغلب به سمت ارضای نیازهای خودشان است حتی به قیمت فداکردن نیازهای سازمانی.

سرپرستان و مدیران در سازمانها که سرگرم عملیات دیوانسالارانه می‌باشند، اغلب ترجیح می‌دهند که بر دیگران مسلط باشند تا اینکه از طریق فرودستان به اهداف سازمان برسند. چنین رفتارهایی از موضع قدرت، نگرش تمکین یا

تشویق و حمایت از طرف فرودستان، نگهداری یک فاصله حقیقی روانشناسی و فیزیکی از جانب آنها، سبکهای سرپرستی خشک، مقرراتی، و قهری همراه با ترس در سازمانها، اغلب انتقادهای فردی و گروهی کارکنان را باعث می‌شود. چنانکه عده‌ای از پژوهشگران معتقدند سرپرستان و مدیران اجرایی، قدرت را برای بزرگ‌نمایی شخصی، و بی‌ارزش نمودن منزلت کارکنان می‌خواهند. کارکنان در مواضع فرودستی، احساس کمبود احترام، عدم قدرت، و از خودبیگانگی در کار می‌کنند. (کیپ‌نیس، ۱۹۷۶) و این انسان دارای بعدها و استعدادهای فراوان را که می‌تواند خلاق باشد، نیک بیندیشد و منشأ اثر باشد یک نظام جبری به نام تخصّص به وی تحمیل می‌شود. انسان چند بعدی خلاق در یک نظام یک بعدی با کار تکراری اسیر می‌شود. او در این نظام تحقیرآمیز به تدریج خلاصه و کاسته می‌شود و بالآخره تک بعدی می‌شود. او از خودش و از هر چیزی که یادآور خود پست شده و زشتش باشد بیزار است، و نمی‌خواهد چیزی یا کسی او را به خودش یاد آورد «او از خود بیگانه شده است.»

48- Bureaucratic

49- Robot

50- Kipnis

### خلاصه

متغیرهای بومی که باعث از خودبیگانگی کارکنان در کشورهای توسعه نیافته جهان می‌شوند: علل فرهنگی و علل سازمانی می‌باشند. در اینگونه کشورها معمولاً "اعمال شیوه مدیریت مستبدانه است به این دلیل افراد: وابسته، متکی و غیر خلاق می‌شوند. کارکنان وظایف مشخصی ندارند. در ایفای وظایف، استاندارد و معیار مناسبی هم نیست پس انگیزه برای بهتر شدن وجود ندارد. ارزشیابی و باخورد معنی و مفهوم خود را از دست داده است و در صورت استفاده به دلیل اشکال در اجرا اثر عکس دارد. تخصیص پاداش و مزایا اتفاقی و ناعادلانه است. افراد نیروی خود را برای انجام دادن کار دوم مصرف می‌کنند زیرا نیازمندند. عامل زمان بی‌اهمیت تلقی می‌شود. برنامه‌ای وجود ندارد و آینده‌نگری بی‌معنی است. روحیه قضا-قدری در افراد باعث شده نگرش غیرفعال نسبت به محیط اطراف خود داشته باشند و تصور کنند که قادر به کنترل محیط خود نیستند و احساس عدم امنیت کنند. برای نمونه در فرهنگ هند برعکس آمریکا افراد رغبتی به برتر بودن و رقابت ندارند همه به وضع موجود قانع هستند، مادیات حقیر شمرده می‌شود، و کارکنان در درجه اول مفهوم کار را نگهداری خانواده و رفاه آنها می‌دانند.

در همه ادیان (اسلام، مسیحیت و...) و آئین‌های مذهبی (هندو، شین‌تو و غیره) «کار عبادت است» ولی باید این مسئله به افراد به نحو صحیح آموزش داده شود. متأسفانه در کشورهای جهان سوم به علت نقص نظام آموزشی، افراد زیربنای فکری صحیح ندارند و تظاهرات ریاکاری که خاص خلق و خوی فتودالی است - به شدت مشاهده می‌شود. افراد براساس پیشنهاد فرادستان، بستگان، و دوستان استخدام می‌شوند نه برحسب شایستگی و لیاقت خود. به این جهت از منابع به نحو مطلوب استفاده نمی‌شود و اثربخشی فردی کاهش می‌یابد. به زعم «آرجیس» دلزدگی و از خودبیگانگی کارکنان و فقدان تلاش آنها نتیجه تنبلی نیست، بلکه ناشی از ضعف مدیریت است. وی معتقد است افراد بالغ به سازمانها می‌پیوندند، اما بر اثر اقدامات ناصحیح مدیران از رشد باز می‌مانند. در این سازمانها اجازه کمترین کنترلی بر محیط کار به آنها داده نمی‌شود و آنان به متکی بودن، زبردست و تابع بودن تشویق می‌شوند. (آرجیس، ۱۹۶۴) ۵۱

## منابع و مآخذ مورد استفاده در این مقاله

۱- قرآن مجید

- 2- H. Levinson, Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization, American Psychological Association, Sep. 3, 1963.
- ۳- سیدامین الله علوی. روانشناسی مدیریت و سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
- ۴- ادگار. شاین، روانشناسی سازمانی، ترجمه: ابوالفضل صادقیپور - حبیب الله بهزادی، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، شهریور ۱۳۵۲.
- 5- A. Kuriloff, "An experiment in management - putting theory "Y" to the test", personnel, Nov.-Dec., 1963.
- 6- D. McGregor, the human side of enterprise, N.Y.: McGraw-Hill, 1960.
- 7- E. Mayo, the social problems of an industrial civilization, Boston: Harvard University Graduate school of Business, 1945.
- ۸- سید امین الله علوی، «طرح ریزی مناسب کار: استراتژی تغییر و تحول در سازمان»، مدیریت دولتی، تابستان ۱۳۷۰.
- 9- C. Argyris, Integrating the individual and the organization, N.Y.: Wiley and sons 1964.  
L.I. Pearlman, Alienation from Work, American Sociological Review, 27, 1962.
- 10- R. Blauner, Alienation and Freedom, Chicago: University of Chicago press, 1964.
- 10- O. Grusky, Authoritarianism and effective indoctrination: a case study, Adm. Sci. Quart. 7, 1962.
- 12- E.L. Trist, Organizational Choice, London: Tavistock Publications, 1963.
- 13- Koontz, O'Donnell, and Wehrich, Management, 1984.
- 14- Vasant Sathe, A comparative analysis of India's economics performance, Times of India, Aug., 1986.

- 15- M. Weber, the Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, London: Allen & Unwin, 1930.
- 16- A.H. Maslow, Motivation and Personality, N.Y.: Harper, 1954.
- 17- R. Kanungo, Work Alienation: An Integrative Approach, N.Y.: Praeger, 1982.
- 18- A.M. Jaeger & R.N. Kanungo, Management in developing Countries, N.Y.: Routledge, 1990.
- 19- R. Kanungo, "Work Alienation and Involvement: problems and prospects", International Review of Applied Psychology, 30, 1981.
- 20- M. Seeman, "On the meaning of alienation", American Sociological Review, 24, 1959.
- ۲۱- سیدمهدی الوانی، «اخذ و تطبیق نابه جای مفاهیم در نظریه های سازمانی»، اقتصاد مدیریت، شماره ۳، پائیز ۱۳۶۸.
- 22- S. Rabinowitz & D.T. Hall, "Organizational research on Job involvement", Psychological Bulletin, 84, 1977.
- 23- J.M. Shepard, Automation and Alienation: A Study of Office and Factory Workers, Cambridge, MA: MIT Press., 1971.
- 24- Inkeles and Smith, Becoming Modern: Individual Change in Six Developing Countries, Cambridge MA: Harvard University Press, 1974.
- 25- F. Herzberg, "One more Time: how do you motivate employees?", Harvard Business Review, Jan - Feb., 1968.
- ۲۶- عبدالرحمن ابن خلدون، مقدمه ابن خلدون، ترجمه: محمد پروین گنابادی. انتشارات بنگاه ترجمه و نشر کتاب.
- ۲۷- اصغر زمردیان، «الزوم تنظیم ثوری بومی مدیریت»، مدیریت امروز، بهار و تابستان ۱۳۵۸.
- 28- P. Mehta, "Objective and Subjective Factors in Employee Satisfaction", Indian Journal of Industrial Relations, Vol.2, No. 13, 1976.
- 29- Y.T. Chao, "Corporate Culture and Chinese Management", Keynote Speech, International Symposium on Social Values and Effective Organization, 26-30 Nov., Taipei, Taiwan, 1988.

۳۰- ازرا ووگل، ژاپن کشور شماره ۱، ترجمه: شهین دخت خوارزمی و علی اسدی، نشر فرهنگ، ۱۳۶۶.

31- W.K. Kapp, *Hindu Culture, Economic Development and Economic planning in India*, Bombay: Asia publishing, 1963.

32- J.B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement" *Psychological Monographs*, Vol. 80, no. 1., 1966.

33- D. Kipnis, *the Powerholders*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1976.