

مشارکت‌آمیز و دموکراتیک ۲ - ضد مشارکت و استبدادی

طبق این نگرش هر امری خوب یا بد است و حالات میانی وجود ندارد. اوضاع یا کاملاً سیاه و یا س‌آ‌ور است یا برعکس کاملاً سفید و مطلوب. ولی واقعیت به‌صورت طیفی وجود دارد که فقط نقاط ابتدا و انتهای آنها به‌صورت خوب و بد

است و در بین دو نقطه مذکور بی‌نهایت نقطه وجود دارد که نه خوب مطلق و نه بد مطلق هستند. سازمانها نیز بین دو حد مشارکت و ضد مشارکت کامل قرار دارند. هرچند مدیریت سازمانها را می‌توان به دو دسته مشارکت‌آمیز و ضد مشارکت تقسیم کرد ولی مشارکت نیز دارای درجاتی است و هر سازمانی متناسب با شرایط خود روی طیف مشارکت استبداد قرار می‌گیرد. آنچه مطلوب است حرکت منظم به طرف مشارکت بیشتر مدیران و کارکنان و سایر گروههای ذریبط در اداره و توسعه سازمان است. ب ( مشارکت و دموکراسی سازمانی سریع و به‌سادگی قابل حصول است.

این پیش‌فرض به‌این معنی است که مشارکت و دموکراسی سازمانی هدفهایی هستند که به‌طور کامل و در یک زمان محدود قابل دسترسی هستند و نیازمند مقدمات قبلی نیستند. در صورتی که علی‌رغم طرحها و کوششهای صورت‌گرفته برای اجرای روشهای مشارکت‌آمیز در سازمانها، کمتر سازمانی را سراغ داریم که با این شیوه اداره شود.

باید دانست مشارکت کامل و جامع سازمانی امری ساده نیست و از اهداف بلندی است که تحقق کامل آن به‌سختی میسر است. ولی پیشرفت به سوی آن میسر است. چنانچه مدیریت با کسب تجارب مفید و آموختن نحوه صحیح بیان مسائل و خواستها و تحمل نظرات دیگران و یادگیری گوش‌دادن به مخالفان و... می‌تواند مرزهای مشارکت سازمانی را گسترش دهد.

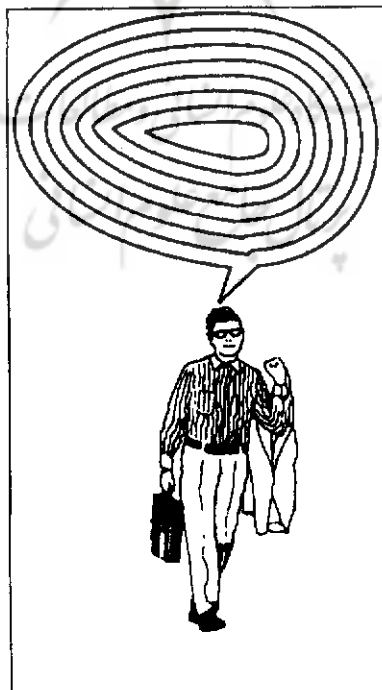
در مورد این موضوع باید گفت بسیاری از مدیران خواهان رسیدن به نتیجه در کوتاه‌ترین مدت و در زمان اندک هستند که می‌توان گفت این پیش‌فرض نیز از همین خواست آنها نشأت می‌گیرد در صورتی که مدیران باید توقعات خود را از نتایج فوری مشارکت، به‌ویژه در مراحل استقرار آن کاهش دهند.

ج ( مدیران اقتدارگرا و خود‌محور تنها دلیل فقدان مشارکتند

# آسیب‌شناسی مدیریت مشارکت‌جو در سازمانها



نادر پرومند



مقدمه  
امروزه به‌منظور نیل به پیشرفت روزافزون سازمانها از جنبه‌های مدیریت و نیروی انسانی، افزایش کارایی و کاهش ضایعات، پیروزی در میدان رقابت و مواردی از این‌گونه مشارکت صحیح و موفقیت‌آمیز کارکنان در تصمیم‌گیریها و امور سازمان امری ضروری به‌نظر می‌رسد.

بنابراین، ضمن اینکه مشارکت، زیردستان از رسالتهای مدیر است، باید به‌این موضوع توجه کرد که اجرای این نظام بدون پست‌سازیهایی مورد لزوم سازمانی و ایجاد زمینه‌های فکری صحیح در مدیریت و کارکنان و همچنین بدون دقت کافی هنگام اجرای مشارکت، عدم موفقیت در رسیدن به اهداف مشارکت و ایجاد هرج و مرج در فضای سازمان را همراه خواهد داشت که این مسئله خود باعث بروز نگرش منفی به نظام مدیریت مشارکت‌جو خواهد شد.

لذا توجه به موانع اجرای صحیح نظام مشارکت در سازمانها از ضروریات است. در این مقاله به توضیح و نقد پیرامون عواملی پرداخته که از اجرای مشارکت و یا از مشارکت موفقیت‌آمیز کارکنان در تصمیم‌گیریها و امور سازمان جلوگیری می‌کنند و سبب دستیابی به نتایج نامطلوب از اجرای نظام مشارکت می‌گردند.

این مقاله، ضمن مشخص کردن عوامل آسیب‌زننده به بدنه نظام مدیریت مشارکت‌جو، راهگشای اجرای صحیح و موفقیت‌آمیز این نظام پویا و پیشرفت طلب است.

**آسیبهای وارده به نظام مدیریت مشارکت‌جو**

می‌توان این آسیبها را معلول موارد زیر دانست:

۱ - پیش‌فرضهای نادرست در مورد مشارکت کارکنان؛

۲ - عدم مشارکت کارکنان در سازمانها؛

۳ - موانع و راه‌بندهای فرهنگی مشارکت؛

۴ - موانع و راه‌بندهای سازمانی مشارکت.

۱ - **پیش‌فرضهای نادرست در باره مشارکت کارکنان:**

این پیش‌فرضها تلاشی مستمر و اصولی در آماده‌سازی جنبه‌های مختلف و نیز اجرای صحیح نظام مشارکت را بی‌اثر می‌سازند.

الف) دو نوع سازمان وجود دارد: ۱ -

هرچ و مرج نخواهد بود. بلکه برعکس در صورت افزایش صحیح و برنامه‌ریزی شده مشارکت کارکنان نتایج مطالعات نشان می‌دهد که در سطح فرد و سازمان کارایی و نظم افزایش یافته است.

## ۲ - عدم مشارکت کارکنان در سازمانها

عدم تمایل کارکنان برای مشارکت در سازمان و یا آماده‌نبودن شرایط برای مشارکت آنان از جمله مسائل آسیب‌زننده به اجرای صحیح نظام مشارکت است. دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها عبارتند از:

الف) احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمانها

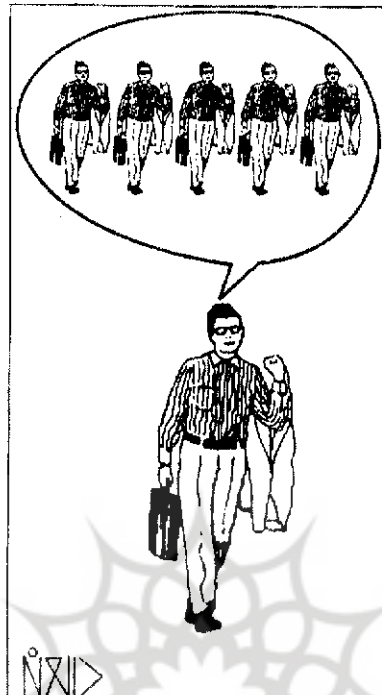
هر قدر کارکنان در سازمان امنیت شغلی نداشته باشند و نیازهایشان ارضا نشود همواره یک نوع خصومت و بیگانگی نسبت به سازمان خواهند داشت. این افراد زندگی شغلی خود را جدا از زندگی شخصی خود می‌دانند و به نظر آنان زندگی شغلی تنها محلی برای کسب درآمد است و نهایت اینکه انگیزه‌های در آنها برای مشارکت وجود نخواهد داشت. در صورتی که در ژاپن وجود نظامهایی مانند استخدام مادام‌العمر و نظام ارشدیت باعث می‌شود که کارکنان احساس امنیت شغلی کرده و نسبت به سازمان بیشتر وفادار باشند و در نتیجه احساس تعلق و وابستگی نسبت به سازمان داشته باشند.

ب) مفایر بودن اهداف فرد و سازمان

از دیگر دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها، متضاد بودن اهداف فرد و سازمان است. برای اینکه کارکنان بتوانند در سازمانها مشارکت داشته باشند باید تضاد بین اهداف نهایی فرد و سازمان از بین برود و یک نوع نزدیکی و آشنایی بین هدفهای فرد و سازمان به وجود آید.

ج) فقدان انگیزش

اگر نیازهای کارکنان تامین نشود، با واکنش روانی کارکنان سازمان مواجه خواهیم شد، به همین علت ما نمی‌توانیم نتیجه‌گیری کنیم که خصومت کارکنان با مدیران ویی تفاوتی آنان نسبت به وظایف محوله و یا رد مسئولیت در سازمان و عدم مشارکت آنان به علت طبیعت بشر است (آنچه تئوری X به آن معتقد است) بلکه این حالات نتیجه و عکس‌العکس برآورده نشدن احتیاجات آنان است. امروزه طبق نظریات جدید مدیریت و سازمان، ایجاد انگیزه یکی از وظایف مهم مدیر است و اگر مدیر نتواند این کار



## جلب مشارکت کارکنان در سازمانها از رسانتهای مدیران است.

### پیش‌فرضهای نادرست در مورد مشارکت کارکنان و موانع فرهنگی و سازمانی مشارکت از جمله آسیبهای نظام مدیریت مشارکت جو است.

بعضی از دلایلی که مدیران از مشارکت کارکنان استقبال نمی‌کنند به شرح زیر است:

- مشارکت کارکنان باعث بی‌نظمی و هرج و مرج می‌شود؛
  - مشارکت کارکنان می‌تواند باعث اشتباهات بزرگ شود؛
  - هنوز کارکنان و سازمانها آمادگی برای مشارکت ندارند؛
  - اظهار نظر مخالف کارکنان، بی‌حرمی به اقتدار مدیر یا رئیس است؛
  - کارمند باید دستورات رئیس خود را بدون درنگ و مقاومت اجرا کند...
- باید توجه داشت که اصولاً مشارکت و نظم در یک سازمان، متضاد نیستند و الزاماً افزایش مشارکت کارکنان همراه با اشتباه، بی‌نظمی و

بررسی سازمانهایی که به ندرت مشارکت فراگیر کارکنان در برنامه‌ریزی و رشد و توسعه سازمانی داشته‌اند، مشخص می‌کند که تماماً دارای مدیران خودمحمور هستند. بنابراین چنانچه مدیر اقتدارگرا و خودمحمور نباشد شرط کافی برای ایجاد مشارکت در یک سازمان مهیا نیست بلکه باید دیگر زمینه‌های آن نیز فراهم آید و با دقت و مراقبت کافی این نظام به اجرا درآید. (د کارکنان عمیقاً به مشارکت علاقه‌مندند و به آن اعتقاد دارند.

در شرایط پرتلاطم و سخت اقتصادی و اجتماعی، مردم عمدتاً برای پاسخ به نیازهای اولیه حیاتی و اقتصادی خود در تلاش هستند و نیازهای متعالی‌تر فرصت ظهور نمی‌یابند. بنابراین هنگامی که فقر و تورم امنیت خانواده‌ای را تهدید کند، به ندرت محلی برای مطرح‌شدن نیازهای مثالی انسانی مانند مشارکت و آزادی و تعالی نفس باقی می‌ماند.

همچنین در سازمانهایی که فرهنگ استبدادی حاکم است، حتی در صورتی که نیازهای زیستی و اقتصادی اعضای آن برآورده گردد نیازهای آنان به مشارکت، به راحتی و سادگی آشکار نمی‌شود. بلکه در این سازمانها با افزایش آموزش و آگاهی اعضا، زمینه‌های لازم برای علاقه‌مندی و اعتقاد عمیق به مشارکت سازمانی فراهم خواهد آمد.

د) مشارکت بیشتر به معنای آزادی بیشتر است کارکنان در مشارکت سازمانی نباید محدودیتهایی را طوق ضوابط و معیارهای قانونی رعایت کنند و عدول از این ضوابط موجب هرج و مرج در سازمان می‌گردد. شرط مشارکت سازمانی محدود بودن آزادی مسئولان و کارکنان است. در سازمانهای بوروکراتیک و غیرمشارکت‌آمیز به دلایل عدم طرح باز مسائل و کشف شدن انحرفها و عدم ارزیابی مسئولان و کارکنان و پاسخگو نبودن مسئولان در مقابل جمیع اعمال و اقدامات خارج از محدوده قانون و مقررات بیشتر صورت می‌گیرد. حتی کارکنان عادی چون می‌دانند ضوابط و مقررات نقض می‌گردد، برای مقررات قنای قائل نشده و هر جا بتوانند این ضوابط را رعایت نخواهند کرد. سازمانی که با مشارکت مسئولان و کارکنان اداره می‌شود؛ مسائل، کاستی‌ها، انحرفات به طور منظم طرح و مورد انتقاد و اصلاح قرار می‌گیرند و سازمان به سوی خیر و صلاح حرکت می‌کند. (مشارکت و نظم

سازمان بخواهند طرحی را پیاده کنند و به جهت سزای بودن آن نخواهند کارکنان از اهداف آن طرح اطلاع داشته باشند، لذا سیاستها و خط‌مشی‌ها و اهداف اجرای طرحها را مشخص نمی‌کنند و از دادن اطلاعات به کارکنان (که از لوازم مهم مشارکت به‌شمار می‌روند) خودداری کرده و بنابراین کارکنان نمی‌توانند در امور سازمان مشارکت داشته باشند.

قابل ذکر است بسیاری مواقع به بهانه محرمانه بودن طرحها و موضوعها، مدیران از مشارکت دادن کارکنان اجتناب می‌کنند. در حالی که دلیلی برای محرمانه بودن بسیاری از موارد وجود ندارد و چنانچه اهداف و ضروریات طرحها برای کارکنان توضیح داده شود کارکنان با همت و علاقه بیشتری در جهت اهداف و حل مشکلات آن موضوعها گام برمی‌دارند.

ی) وجود سبکهای مختلف مدیریتی از نظر لیکرت سیستم‌های اعمال مدیریت عبارتند از:

- مدیریتی که به مرلوسین اعتماد و اطمینان ندارد (سبک استبدادی بهره‌کش)؛
- مدیریتی که اعتماد و اطمینان نسبتاً زیاد به زیردستان دارد (سبک استبدادی خیرخواه)؛
- مدیریتی که اعتماد و اطمینان قابل توجه اما نه کامل به مرلوس دارد (سبک مشارکتی)؛
- مدیریتی که به زیردستان اطمینان کامل دارد (سبک دموکراتیک).

براساس این نظریه مدیرانی که اطمینان قابل توجه و یا کامل به مرلوسین دارند (موارد ۳ و ۴ نظریه لیکرت) سبک مدیریت مشارکتی و دموکراتیک را درون سازمان به اجرا در می‌آورند. قابل ذکر است در شرایط امروز عدم اعتماد مدیر به زیردستان از دلایل عدم موفقیت سازمانهاست ولی چنانچه مدیران ضمن اعتماد به زیردستان شرایط رشد کارکنان و مشارکت آنان را فراهم سازند در جهت پیشرفت و بقا سازمانی گام برداشته‌اند.

#### ک) ضعف مدیریت

ضعف مدیریت از دلایل اصلی و مهمی است که باعث عدم مشارکت در سازمان می‌شود. اکثر صاحب‌نظران معتقدند آنچه که باعث موفقیت یک سازمان می‌شود مدیریت یک سازمان است. یعنی این مدیر است که باید در کارکنان ایجاد انگیزه کند و آنها را نسبت به سازمان وفادار سازد و نوعی حس تعلق و وابستگی در کارکنان نسبت

را به نحو احسن انجام دهد، کارکنان انگیزه‌ای به همکاری و مشارکت در سازمان نخواهند داشت.

#### د) احساس بیم و خطر از مشارکت

چنانچه کارکنان حس کنند که مشارکت بر جایگاه آنان اثر واژگونه می‌گذارد، به مشارکت تن نخواهند داد. زیرا وقتی بعضی از کارمندان کار گروهی را قبول می‌کنند در واقع یک نوع مسئولیتی را می‌پذیرند و اگر نتوانند این مسئولیت را به نحو مطلوب به‌انجام برسانند امکان دارد از طرف مدیریت سازمان مورد سرزنش قرار گیرند. در مقابل اگر مدیران نیز احساس کنند که مشارکت اقتدار آنها را تهدید می‌کند، می‌کشند تا آن را پس بزنند یا در برابرش حالت دفاعی بگیرند. چنانچه مدیران ضمن مشارکت کارکنان پشتیبانیهای لازم را صورت دهند و در مراحل اولیه مشارکت زیردستان که گاهی نتایج آن چندان مطلوب نیست و حتی با شکست نیز توأم می‌شود، توان تحمل شکست را دارا باشند و شکستها را مقدمه پیروزی سازمان تلقی کنند. شرایط رشد سازمان و تقویت خود را فراهم آورده‌اند.

#### ه) نبود خصلتهای کار گروهی در میان کارکنان

لازمه انجام کارها به‌صورت گروهی داشتن خصلتهایی چون نوعی بردباری، انتقادپذیری، نوآوری و خلاقیت است، زیرا افراد گوناگون با خواسته‌ها و غرایز متفاوت در گروه هستند که دارای اختلاف سلیقه و عقیده هستند. برای اینکه کار به‌صورت گروهی انجام گیرد لازم است که کارکنان این اختلاف‌نظر و انتقادات یکدیگر را تحمل کنند و دارای خصوصیات کارآفرینی و نوآوری در سازمان باشند.

#### و) عدم ایجاد یک بستر فرهنگی

در سازمانهای دارای فرهنگ بسته و ریشه‌دار استبدادی، مشارکت کارکنان امکان‌پذیر نیست. چرا که فرهنگ به‌عنوان ریشه است و اگر فرهنگ مناسب در سازمانها و کارکنان نباشد هرچقدر هم در سایر زمینه‌ها برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری داشته باشیم، نتیجه مطلوب و مورد انتظار را نخواهیم گرفت و این فرهنگ را باید از طریق آموزشهای مناسب در سازمان ایجاد کرد.

#### ز) کمبود آموزشهای لازم

کمبود آموزشهای لازم برای تحقق اهداف سازمانی، از دلایل مشارکت‌نکردن کارکنان در سازمانهاست. به‌منظور کسب تخصصهای لازم برای کارکنان آموزشهای ویژه و مناسب مورد نیاز است.

این آموزشها به‌منظور ارتقا مهارت کاری کارکنان

### مشارکت کامل و جامع سازمانی از اهداف بلندی است که تحقق کامل آن به راحتی عملی نیست.



### هنگامی که فقر، امنیت خانواده را تهدید می‌کند، به ندرت مطرح شدن نیازهای متعالی انسانی مانند مشارکت معلی از اعراق پیدا می‌کند.



### مطالعات نشان می‌دهد هرچه مشارکت کارکنان بیشتر می‌شود کارایی و نظم در فرد و سازمان افزایش می‌یابد.



### متفاد بودن اهداف فرد و سازمان از جمله دلایل مشارکت نکردن کارکنان در سازمانهاست.

و نیز افزایش بلوغ فکری ضروری است.

ح) نبود زمان و فرصت کافی در اختیار کارکنان و مدیران از جمله عوامل دیگری است که باعث مشارکت نکردن کارکنان در سازمان می‌شود. مشارکت در زمان اضطرار تحقق نمی‌یابد و اغلب کارکنان و مدیران به دلیل حجم زیاد کارهای روزانه فرصت کافی برای مشارکت ندارند.

بنابراین مدیران باید به این مسئله توجه کافی مبذول دارند و زمان و فرصت کافی برای مشارکت در اختیار کارکنان قرار دهند و توقع نتیجه‌گیری فوری مشارکت زیردستان از اشتباهات مدیران است.

#### ط) محرمانه بودن بعضی از طرحها

بعضی مواقع امکان دارد مدیران عالی

### نتیجه گیری

به دلیل اینکه نظام مدیریت مشارکت جو سبب افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان و همچنین سلامت فضای سازمانی و افزایش همکاری بین اعضای سازمان و نیز کاهش ضایعات می‌گردد، اجرای این نظام (باتوجه به شرایط سازمان) از جمله امتیازات سازمانی محسوب می‌شود.

به جهت جلوگیری از انحرافات و نیز جلوگیری از سوء استفاده از نام این نظام، تشخیص و تعیین موانع بر سر راه نظام مشارکت و موارد آسیب‌زننده به اجرای صحیح و فراگیر این نظام لازم به نظر می‌رسد.

موارد آسیب‌زننده به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

- پیش‌فرضهای نادرست در مورد مشارکت کارکنان؛
- عدم مشارکت کارکنان در سازمان؛
- موانع فرهنگی؛
- موانع سازمانی.

به نظر می‌رسد با شناخت به موقع موارد مذکور و نیز تلاش در جهت رفع آنها، از انحراف مسیر صحیح نظام مشارکت در سازمان و یا از گشایش راه سوء استفاده از جذابیت‌های این سیستم، جلوگیری به عمل می‌آید. □

### منابع

- ۱- ابوالعالی، بهزاد. موانع مشارکت موثر کارکنان، همایش ملی نظام پیشنهادها دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، (۱۳۷۹).
- ۲- اسدی، علی. سخنرانی در دانشگاه ابوعلی سینا همدان، (۱۳۷۰).
- ۳- بنی‌اسدی، محمدحسین. درآمدی بر مهندسی مشارکت در سازمانها، تدبیر، شماره ۵۴، (۱۳۷۴).
- ۴- طوسی، محمدعلی. مدیریت و مشارکت کارکنان، چاپ دوم، (تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹).
- ۵- نژاد حاجی، فرهاد. ایرانی، علی. بررسی دلایل عدم مشارکت کارکنان، تدبیر، شماره ۶۶، (۱۳۷۵).
- ۶- هرسی، بیلاتجار. مدیریت رفتار سازمانی، مترجم دکتر کبیری (تهران، جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۵).

● نادر پرومند: کارشناس ارشد مهندسی صنایع

Pooyamod @ yahoo.com



**چنانچه کارکنان احساس کنند مشارکت  
ناایز مطلوب ندارد، در آن صورت به  
مشارکت تن نخواهند داد.**

**در سازمانهای دارای فرهنگ ریشه‌دار  
استبدادی، مشارکت کارکنان امکان‌پذیر  
نیست.**

موانع مشارکت افراد خواهد شد.

۴- موانع سازمانی مشارکت

الف) ساختارهای دیوان سالاری: نظامهای قانونی و ساختارهای دیوان سالاری هرمی از جمله موانع سازمانی مشارکت هستند.

ب) روابط رئیس - مرئوس: در سازمانهای دیوان سالار رابطه رئیسی و مرئوسی و بالادستی و زیردستی حاکم است. توزیع نابرابر اقتدار و اختیارات سازمانی میان افراد یک سازمان، سدی استوار در راه اجرای صحیح مشارکت و از موارد آسیب‌زننده به نظام مدیریت مشارکت جو محسوب می‌شود.

ج) برنامه‌ریزی متمرکز: برنامه‌ریزی از بالا به پایین و نبود ساختارهای جانبی از جمله مسائل آسیب‌زننده به نظام مشارکت هستند.

به سازمان به وجود آورد و سبکی را در سازمان انتخاب کنند که کارکنان به راحتی بتوانند پیشنهادها و نظرات خود را ارائه دهند، کارکنان را آموزش داده و بستر فرهنگی مناسبی در کارکنان و سازمان پدید آورد. ما امروزه مدیرانی که آینده‌نگر، برنامه‌ریز و مبتکر باشند کم داریم.

توجه به مسائل مذکور و سعی در برطرف کردن دلایل عدم مشارکت کارکنان از ورود آسیبهای جدی به اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکت جلوگیری و مدیران و کارکنان را به سری هم‌زیستی موفق سازمانی هدایت می‌کند.

### ۳- موانع فرهنگی مشارکت

به نظر می‌رسد شناخت و تلاش برای رفع این موانع از موارد مهم برطرف کردن آسیبهای نظام مدیریت مشارکت جو است. این نوع موانع باعث مقاومت در برابر تغییر مدیران و کارکنان می‌شوند و برطرف کردن آنها سبب ایجاد انعطاف ذهنی و شنیدن و پذیرش نظرات دیگران خواهد شد.

اهم این راه‌بندها عبارتند از:

الف) نظام نبود کامیابی یا ارباب - رعیتی: این نظام به تفاوتی سومگین میان دو گروه از آدمیان می‌پردازد و آنان را از یکدیگر متفاوت می‌شمارد. این نظام به صورت یک نسبه فرهنگی و هنجار اعتقادی در درون خانواده، شهر، کشور، سازمان مشاهده می‌گردد و مانع مشارکت اعضای خانواده، شهر، کشور و سازمان می‌شود.

ب) جهل: جهل از موانع مشارکت است چرا که انسان جاهل توانایی مشارکت ندارد، زیرا شناخت لازم را ندارد.

ج) خودخواهی و خودمهوری: انسان خودمهور و خودخواه نمی‌تواند با دیگران در پیامیزد و به دنیای آنان نفوذ کند.

د) نداشتن اعتماد به دیگران: اعتماد روح مشارکت است. بی‌اعتمادی نمی‌گذارد قالب کار جمعی شکل بگیرد.

ه) نبود همدلی: در مشارکت، همدلی ضروری است چرا که همدلی سبب می‌شود تا انسان بتواند با دیگران بر مبنای تفاهم متقابل ارتباط برقرار کند.

و) نداشتن انعطاف ذهنی: در جامعه امروز بردباری برای تفاوت‌های مردم با یکدیگر و نروش و تساهل از ضروریات است.

ز) احساس حقارت: احساس نداشتن سودمندی به احساس حقارت می‌انجامد و این احساس