

از خود بیگانگی^(۱) در سازمان

نوشتۀ 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 کاشیهای بسیار دریافتند آنچه سبب این پدیده شده تغییر در ساخت اجتماعی گروه بوده است نه تغییر در شیوۀ کار. اعضای گروه از آن جهت که احساس می‌کردند افراد استانی هستند، چون از میان عدۀ زیادی کارگر برای ایفای یک نقش تحقیقی برگزیده شده‌اند با رضایت و خشنودی به افزایش میزان بهره‌وری می‌پرداختند (سیدامین‌الله علوی، ۱۳۷۱).

تاریخ پژوهش فرضیه‌ای ایجاد شد که انگیزش کار به‌وسیله کیفیت بالای عملکرد با ماهیت گروهی اجتماعی بین کارگران، کارگران و سوابق تلاش‌ها آنها بستگی دارد. عموماً اعضای گروهی که در وضع اجتماعی خوبی قرار می‌گیرند، بهره‌وری بالایی برخوردار بودند.

در سازمانهای امروزی که شغلهای 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»^(۲) آن را مبادله نامیده است. (لوینسون، ۱۹۶۳).

اولین بار در مطالعات «هانورن» 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

بازدهی کار فردی رابطه بسیار نزدیکی با عضویت اجتماعی او، و نه با توانایی و مهارت وی داشت. بررسیهای «هائورن» 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»^۲ لندن این مهم آشکار گردید.

نتایج بررسی تاویستوک:

این بررسی در خصوص 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، کارایی ناگهان کاهش یافت. بررسی «اریک تریست»^۳ و همکارانش در این زمینه به تغییر طرح سازمان رسمی انجامید (ادگار شاین، ترجمه ابوالفضل صادقبور، ۱۳۵۲: ۵۷-۵۵). گروههای قبلی کار در معدنها، کوچک (۲ تا ۸ نفره) بودند و به طور مجزا از گروههای دیگر کار می‌کردند. سرپرست هر گروه با آشنایی به روحیه و سازگاری افراد گروه خود به

آنها کار واگذار می‌نمود، 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 گروهها (۲۰ تا ۵۰ نفره) شدند. یک سیستم اجتماعی متوسط نیازهای کارگران را برطرف می‌نمود 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 گروهها 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، می‌افزید. اگر در گوشه‌ای کارایی کاهش می‌یافت، روی همه گروهها تأثیر می‌کرد. نتایجی که از تحلیل روانی کارگران گرفته شد، عامل سرگردانی و افزایش احساس «تنهایی» به خاطر گسستن از دیگر اعضای گروه، احساس بی‌تفاوتی 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 نمی‌توانستند سازمان غیررسمی تشکیل دهند و نیازهای روانی خود را برآورند. بناچار تأثیر متقابل سه عامل کار - ماشین - انسان مورد توجه

قرار گرفت. درک تأثیر عامل اجتماعی بر نیروی تولید و روش انجام دادن کار توجه بیشتر به رفتار سازمانی را معطوف نمود. (کوریلوف، ۱۹۶۳: ۱۷-۱۸)

خواهش حاصل از بررسیهای «هائورنه» و اطلاعات تکمیلی که از مصاحبه‌ها با ۲۰۰۰۰ کارگر بدست آمد، دلایل مقاومتکننده‌ای بود که زندگی صنعتی، معنی و مفهوم را از کار گرفته و نیازهای اولیه فرد را هم برآورده نکرده است. (مایوه، ۱۹۶۵) «من این مصاحبه‌ها مایوه دریافت که اکثر کارکنان از عدم شناخت «شکوه دارند و احساس از خود بیگانگی در کار زیاد است مرتباً از فرم‌های درباره ماهت انسان تنظیم نمودند اساساً به وسیله نیازهای اجتماعی برکنجته می‌شود و از طریق تعامل با دیگران سعی می‌کنند شدن را کسب می‌نمایند.

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 و اکشن مثبت تشنه 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 استنادکاری، 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 هروی، تابستان ۱۳۷۰: ۵۲).

«آرجریس»^۵ و «پیرلین»^۶ 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 برتری از کار نداشتند. (آرجریس، ۱۹۶۲) علت چه بود؟ شاید به این دلیل بود که آنها دنبال یک قدرت سازمان‌جویی و استقلال نبودند.

«سینیک»^۷ بررسی «نیور»^۸ روی چهار گروه کارگران صنعتی، گروه‌های 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 ارتباط ندارند و عبارتند از: الف) کار بدون معنی و مفهوم، ب) متری بودن کارمند و فقدان حس تعلق به گروه و سازمان، ج) از خود بیگانگی در کار و

5. Kurikoff
6. Mayo
7. Recognition
8. Argyris
9. Pearlin
10. Blauner

احساس عدم تعهد نسبت به سازمان، (د) احساس عدم توانایی نسبت به انجام دادن کار و غیر اثربخش بودن در محیط سازمان. (بلونز، 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: ۸۵-۷۹).

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 به‌سرفت بوده‌اند یا اینکه بر اثر کسب تجربه‌های تلخ و تبعیض‌های نابجا به این وضع درآمده‌اند؟ این نکته حساسی است اگر نتوانیم افراد را با انگیزش به کار دلگرم نمائیم قطعاً باید در روشهای نیرویابی سازمان تجدید نظر کنیم.

از خود بیگانگی در سازمانهای کشورهای در حال توسعه:

مفهوم سیستم فنی - اجتماعی^{۱۱} بیان می‌کند که هر سیستم تولیدی ترکیبی از تکنولوژی (نیازمندیهای شعلی، 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 بیند، 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 وهرینگ، ۱۹۸۴: ۵۷)^{۱۲}.

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 سرمایه‌گذارهای هنگفتی در صنایع مختلف متحمل شده است؛ ولی اوضاع اقتصادی بهبود نیافته است. برای مثال، در صنعت ذغال سنگ حدود ۶۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ کرور از بودجه دولتی سرمایه‌گذاری شده که در مقایسه با قبل صددرصد

11 - Grusky

12 - Socio - Technical

13 - Kozmtz, O'Donnell, and Wehrich

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 سرمایه‌گذاری‌های سنگینی که در تکنولوژی و تجهیزات هند شده، ولی در کلیه بخشها از جمله بخش تولید فلزات، صنعت عسلکود به چشم می‌خورد (بیت، ۱۹۸۶).^{۱۴} عسلکود در هر سال زمان نه تنها به تکنولوژی و سرمایه‌گذاری ملی سنگین دارد بلکه ارزنده‌ترین منابع در سازگاری بعضی اسبابها متن تعیین‌کننده را ایفا می‌کند.

اغلب رهبران هند معتقد هستند که سرمایه‌گذاری کارکنان هندی به دلیل ضعف اخلاق کار پرورشند در آنهاست.^{۱۵} در حالی که صنعت عسلکود کارکنان و کارگران در کشورهای در حال توسعه جهان از جمله هندوستان احتمالاً به دلیل عدم انگیزش آنها می‌باشد. تعبیرهای نئوریک انگیزش کار که از الگوهای غربی گرفته شده براساس متغیرهای کارکنان غربی در کشورهای هندی است چنین تعبیری در کشورهای در حال توسعه آسیایی،

آفریقای، و آمریکای لاتین زمانن 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 تفسیرهای از پدیده‌ها می‌شود با در نظر گرفتن متغیرهای بومی حمله در بافت فرهنگی محل تحقیق باشد.

الگوهای توصیفی غربی:

تعبیر نئوریک از خودیگانگی اولین بار توسط «کارل مارکس» و سپس «ویبر» مطرح شد (ویبر، ۱۹۳۰). الگوهای نظری پیشنهادی آنها اساس تفکرات دانشمندان رضاری که بعد تجربی، و فکرات «فیر سارملی» (که بعد عملی) را تأکید دارد. تفکر هر دو طرز به «مارکس» و «گری» پیوسته و ملاحظه کارگران با همال کرده و اشتیاق آنها به آزادی داشته‌اند. گفته شود با بر آنچه در محیط کار حمله می‌شود کنترل دقیق بعمل آید احتمالاً از خود بیگانه می‌شوند. مکانیزه شدن فرایند تولید و کنترل فرایند 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

14- Sathu

۱۵- در مذهب پروتستان، کار ارزش دارد و یادانش در انجام دادن آن است و افراد به درخواست پادشاهی درونی شوق می‌شوند. زیرا آنها معتقدند خداوند کسی را دوست می‌دارد که به هم توکل اعتماد 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: ۱۹۵).

مشاهده‌های «مارکس» و «وبر» در جامعه‌های فردگرا بوده که در این گونه جوامع نیازهای پیشرفت، کنترل، و استقلال از مهم‌ترین و برجسته‌ترین نیازهای افراد به حساب می‌آیند (کانونگو، ۱۹۸۱: ۱۶-۱) نظریه‌پردازان سازمانی غرب از عقاید «مارکس» و «وبر» تأثیر پذیرفتند برای مثال «رابینوویتز»^{۱۹} و «هال»^{۲۰} 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)^{۲۱}.

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 تمیم نیست. همان گونه که بعضی از فرضهای روانشناسی انسانی (سلسله مراتب نیازهای «مازلو») (مازلو، ۱۹۵۲) مورد انتقاد قرار گرفت. (کانونگو، ۱۹۸۲)^{۱۶}.

«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» قدیمی هم قراتر می‌گذارد، وی در مطالعه مذهب پروتستان متقاعد شد که سیستم اخلاقی پروتستان به افراد می‌آموزد که «فردگرا»^{۱۷} باشند و به ارزش کار اعتقاد داشته باشند. اصول اعتقادی مذهب پروتستان می‌گوید: خداوند کسانی را که به هم نوصانسان کمک می‌کند یاری می‌دهد و با 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 می‌کند، تنها امید این گونه کشورها این است که روشهای خود را از طریق پذیرفتن ایدئولوژیهای ضریب (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 می‌کند تغییر دهند (هرزبرگ، ۱۹۶۸: ۶۲-۵۳) **اظهار عقیده هرزبرگ احتمالاً به دلیل عدم مطالعه وی در ارزشهای موجود کشورهای جهان سوم است.**

محدودیت‌های الگوهای غربی:

آنچه در عرف مدیریت غربی معمول است از ارزشهای بنیادین کشورهای در حال توسعه از جمله ایران به دور می‌باشد. الگوهای بیزاری از کار و از خود بیگونی هم مانند دیگر الگوها و مدل‌های غربی عرضه شده در زمینه‌های علوم اجتماعی و انسانی بدون توجه به مباحث نظری و نگارش در باب ارزشهای بنیادین جوامع در حال توسعه می‌باشد. **دورهٔ جدید نشان‌دهندهٔ اسلام، «کار عبادت است.» (حدیث نبوی) و شباهت گفتهٔ یکی از دانشمندان اسلام، «ارزش هر فرد به کار و منزلت آن کار در**

تحقیقات دیگری در جامعه‌شناسی در حوزه «نویز گرایس فردی»^{۲۲} همین نقطه نظرها را تأیید می‌کند. «اینکلز»^{۲۳} و «اسمیت»^{۲۴} فردگرایی را از همه خصوصیت‌های «نویز گرایس» می‌دانند. (اینکلز و اسمیت، ۱۹۷۴) مطالعه‌های دیگر نشان داده که «نویز گرایس» اشاره بر قبول اندیشه‌های اخلاق پروتستان و تأکید بر ارزشهای معنوی کار دارد و برعکس «نت‌گرایس» اشاره ضمنی بر خویشاوندگرایی (یک شکل جمع‌گرایس)^{۲۵}، محدودیت‌های حلقهٔ شخص، و تأکید کمتر بر ارزشهای درونی (معنوی) کار دارد. و «اینکلز» و «اسمیت» معتقدند که ایجاد خصوصیت‌های نوین‌گرایسی بین کارگران اساساً امری شخصی سازمانهاست. (Ibid)

به طور خلاصه الگوهای غربی از خود بیگونی 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»^{۲۶} محکومند که از احساس خود بیگونی و بیزاری از کار توده‌های مردم رنج ببرند. زیرا در این گونه کشورها هنجارهای اخلاق پروتستان

22- Individual modernity

23- Inkeles

24- Smith

25- Plurality

26- Herzberg

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 جوامع 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^{۲۷} 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 دانشمندان مانند «بلونر» که از خودبیگانگی را فقط به احساس نارضایتی از شغل تعبیر کرده و

مورد سنجش قرار می دهند ممکن است در غیاب نارضایتی شغلی هم وجود داشته باشد و یا آن گونه که «سیمن»^{۲۸} 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 زاینده 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 دانشمندان مانند «بلونر» به قضیه نوعی اخذ و تطبیق نابجای یک مفهوم در یک زمینه و کاربرد آن در زمینه سازمان است. و با بارهای تغییرات جزئی در محل کار نمی توان بر احساس از خودبیگانگی غلبه نمود. گویا 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

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 غیرمستقیم است به آنچه نظریه پردازان سازمانی معتقدند یعنی کارخانه‌هایی که خط مونتاژ و تولید انبوه دارند موجب از خودیگانگی کارکنان می‌شوند. (اینکلز و

اسمیت، ۱۹۷۶)

جامعه‌پذیری^{۲۹} در فرهنگ غربی و شرقی
 تفاوت است در فرهنگ‌های غربی فردیت‌گرایس تقویت می‌شود و در افراد اهمیت نیازهای پیشرفت و استقلال کار پرورش می‌دهد. اخلاق کار پروتستان در چنین فرهنگ‌هایی به افراد می‌آموزد باور داشته باشند کار می‌تواند نیازهای بسیار مهم آنها را برآورده کند. فرصت‌هایی جهت بیان فردیت آنها فراهم سازد. بکارگران کار به عنوان مرکز زندگی فرد، ارزش گذاری 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^{۳۰} و با عبادات مذهبی، ارزش فلان کردن علائق شخصی را در مقابل منافع دیگران،

می‌شود. افراد به وسیله آموزشهای اجتماعی متفاوت یا زمینه‌های فرهنگی مختلف احتمالاً نگرشهای نیازهای سطوح بالای متفاوتی دارند که معکوس کننده یا دادن آنها به پادشاهای شغلی بیرونی (مادی) و پادشاههای درونی (معنوی) می‌باشد. نیازهای بخصوصی نظیر: رشد، احترام، و استقلال، برای عمده‌ای از کارکنان در اولویت می‌باشد ولی برای گروه دیگر برعکس است. این دو گروه با تفکرهای متفاوت و انتظارات شغلی گوناگونی دارند. گروهی از کارکنان که کنترل و استقلال برای آنها مهمتر است به مشاغل روی می‌آورند که فرصت‌هایی برای تجربه کنترل و استقلال داشته باشند. قابل پیش‌بینی است این گروه در مشاغل از خود بیگانه می‌شوند که توسط و کنترل نباشد. در نتیجه چنین خصوصیات شغلی احتمالاً مورد توجه گروه مقابل که نیازهای امنیت و ضمانت اجتماعی برایشان محور است، بیست و فقدان آنها هم از خودیگانگی‌شان نمی‌کند.

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

ناخوش آیندی، فرد در انجام دادن آنها کوشش تمام می‌کند. (کانر، ۱۹۸۸: ۳۰۱).^{۳۵} شبیه جمع‌گرایی با تأکید بر گرایی 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.

زاین با وجودی که بعضی تشابه‌های فرهنگی را با تعدادی از کشورهای توسعه نیافته آسیایی دارد؛ ولی به حلق چندی یکی از قطبهای صنعتی جهان محسوب می‌شود. می‌توان به بعضی از این دلایل اشاره نمود: همبستگی گروهی؛ موفقیت زاین در جاودانه کردن احساس گروهی ناشی از گذار پرتأخیر و مستقیم از فئودالیسم به جامعه جدید است، بدون آنکه دوره میانی فرد - باوری و تکوین فردیت را گذرانده باشد. مردم برای حفظ همبستگی گروهی در زاین 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 بازهم 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»^{۳۶} نوعی اخلاق‌کار 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 ناآشنايان) نه برای پیشرفتهای شخصی.

دانشمندان علوم اجتماعی به این نتیجه رسیده‌اند که کارکنان هندی موفقیت گروهی را به ندری ترجیح می‌دهند (مهنسا، ۱۹۷۶: ۲۴۲-۲۴۳).^{۳۷} در جامعه چینی نفوذ گرایی به «کنفوسیوس»^{۳۸} 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 خویش داری^{۳۹} را پرورش می‌دهد. این صفات دلالت ضمنی بر رفتار احترام آمیز اجباری با والدین، بزرگترها، و افراد ارشد دارد. که با وجود پسرزحمت بودن و احتمالاً^{۴۰} گاهی

31- Hindu

32- Mehta

33- Confucianism

34- Self restraint

35- Chao

مناسب یافت فرهنگی کشورهای در حال توسعه نیست، باید به دنبال الگوهای نا حدودی مناسبتر باشند و آن را از کشورهای اقباس نمایند که اختلاف زیادی در زمینه فرهنگی نداشته باشند. برای نتیجه گیری بهتر از بحث، دلایل از خودیگانگی کارکنان یکی از کشورهای در حال توسعه ملاحظه شد تا که شایستهای فرهنگی بسیاری پاکستان ما دارد بررسی می کنیم و متغیرهای بومی آن سرزمین را که بسیار هم با متغیرهای پیشنهاد شده الگوهای غربی متفاوت هستند، مشخص می نمایم.

دلایل از خودیگانگی کارکنان هندی می تواند هم در همان جامعه پذیری گذشته کارکنان از جمله دلایل فرهنگی و مستعد بودن زمینه آنها و هم در کم توجهی آنها از نیروهای بالقوه مشغول برای ارضای نیازهای مشخص شود. به دلیل شباهتهای متغیرهای بومی کشورهای در حال توسعه، با اشاره به دو علت از خودیگانگی کارکنان هندی و تحلیل آنها احتمالاً می تواند مقید باشد.

چگونگی جامعه پذیری هندی:

جامعه پذیری در هند با فرایند شرطی شدن تحت تأثیر نهادهای اجتماع مختلف از جمله خانواده، مؤسسه های آموزشی، دین، و جزو سیاسی است همچنان که افراد روشهای تفکر، احساس کردن، و عملکرد را می آموزند آنها به وسیله چنین جریانهای

مهار کنند. (از راوگل، ترجمه خوارزمی اسدی، ۱۳۶۶: ۷۳). سرپرستان برای ایجاد انگیزش در کارکنان به ندرت از مزایای مادی سخن می گویند چون کارکنان روابط پرسنتی درازمدتی بایکدیگر دارند تنها با ترفیعیهای جزئی بر اساس ضابطه که سرپرستان در مورد آنان قابل می شوند آثار روانی مهمی به بار می آورد. (همان مأخذ: ۱۱۲). رقابتها گروهی است نه فردی. هرگاه عدهای از همکاران آشکارا نگران وضع کارکسی شوند و بخواهند او را یاری دهند متوجه می شود عملکردش پائین است و یا کارش اشکال دارد و باید خود را صحیح نماید شاید فقط ده تا دوازده درصد از آنها پیروز

مذهبی هستند که اکثریت آنها را پیروان این «دین توه» تشکیل می دهند در این مکتب کارگزاران دارد و سکاری گناه محسوب می شود رئیس بطور است و کارمند پسر، بنابراین بر پسر واجب است که به فرمان پدر گردن نهد. با وجود اینکه در این سرزمین پایه های اعتقادی به طور کلی مست است؛ اما اخلاق کار رشد بسیار کرده است. سازمانهای زاپنی خود را در مقابل «کل» فرد مسئول می دانند نه بخشی از وجود او که به کارش ارتباط دارد. در عوض کارکنان زاپنی هم در مقابل سازمان خود را متعهد می دانند.

عوامل بومی:

اگر الگوهای غربی از خودیگانگی در کار،

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

در تمام سطوح سازمان‌های هندی، کارکنان نوعی احساس ناتوانی فردی را به نمایش می‌گذارند. دو کار روزانه و حوزه‌های زندگی غیر از کار سازمانی، نگرش غیرفعال 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 «فضا - قدری»^{۳۷} بوجود آورده است که

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. درحالی که به آمریکایی‌ها در کودکستان سرود «نسل برتر» را می‌آموزند و آنها تمام عمر برای برنده شدن می‌کوشند. فهرمان پروری در جامعه آمریکا در همه زمینه‌ها یک سنت است. روحیه افراد در بسیاری از کشورهای مسلمان درست شبیه هند است: «فَالْمُذْبِرَاتِ أَثْمَارَهُ»^{۳۸} 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»^{۳۹} 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»^{۴۰} در زنجیره سببی پایان جهان). اگرچه این اعتقادات ممکن است در ایجاد نگرش‌های واقعی در زندگی نقش ایفا کنند، نظیر حقیر شمردن کسب مادیات و ملامت و متانت در

36- Jaeger & Kanungo

37- Fatalism

38- قسم به فرشتگانی که به فرمان حق به تدبیر نظام خلق می‌کوشند، (قرآن مجید، سوره‌الانعام آیه ۵)

39- Kapp

40- Karma

روانرویی 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 - قفوی، یا تمرکز کنترل خارجی بی‌مسئولیت است از طریق تن‌نهایی جامعه‌پذیری در رابطه با تخصص‌یافته‌هایی که اختیاری عمل در خانواده، مدرسه، سازمانهای کار و دیگر نهادهای اجتماعی کب می‌شوند (روتنو، ۱۹۶۶: ۲۸-۳۱) ^{۱۱}.

اختلاف سازمانی کارکنان هندی همچنین به وسیله یک احساس قوی عدم امنیت و دلنگری به دیگران شکل می‌گیرد. روابط کاری آنها بیشتر شخصی شده است تا این که قراردادی باشد. آنها برای موقوفات، دوستان، و بستگان کار می‌کنند. به جای اینکه ایفای وظیفه افراد با 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 با نگهداری وضع موجود، به وسیله دلخوش کردن افراد سازمان، یا جلوگیری از تعارض می‌باشد. هیچکس ریسک نمی‌کند. می‌باید خطری در کمین باشد، حتی اگر برای تحقق اهداف

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 همتای غریب است. آنها دارای نوعی اخلاق کار آرمانی هستند که از فلسفه هندی گرفته شده

است. کارکنان هندی این رفتار را پذیرفته‌اند که: هر طبقه فقط کار کردن است، و از حاصل کار هیچ حقی ندارد، هرگز اجازه ندهید محصول کار، هدف شما باشد، اجازه هم ندهید که تمایل به بیکاری پیدا کنید (چنگو و کانونگر: ۲۰۱). چنین احساسی به سختی در زندگی واقعی کاری مد نظر قرار می‌گیرند. وظایف عموماً در بافت خانوادگی انجام می‌شوند، اما همان وظایف در محیط کار مورد بی‌اهمیتی قرار می‌گیرند. درحقیقت کارکنان هندی بیشتر آسایش و اخلاق خانوادگی را می‌پذیرند تا اخلاق کاری را. آنها بیشتر با فرهنگ همبستگی و آسودگی آشنا نیستند تا فرهنگ دکارما. آنها تعقیب فرآیندهای آرمانی را که نیازهای امنیت و دلنگری را ارضاء می‌کند به تعقیب فرآیندهای اخلاقی که اهداف کاری را تحصیل می‌نماید، ترجیح می‌دهند. به جای ایفای وظایف،

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

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

دوم، نظامهای پاداش در مؤسسه‌های اجتماع

هند تمایل به رشد ناتوانی و جهت خارجی دارند. اکثر اوقات شخصیتهای آمر (والدین، معلمان، رهبران سیاسی) پاداشهای ارزشمندی در مقابل رفتار پسندیده فرودستان وعده می‌دهند اما هرگز جامعه عمل نمی‌پوشانند. چنین وعده‌های شکسته‌ای یک وضعیت عدم اطمینان برای دستیابی به هدفها، احساس عمیق ناعلمی، کنترل خارجی، نداشتن قدرت، و بالاخره ضعف خود - اعتباری^{۲۴} بوجود می‌آورد. بنابراین، نگرشهای نافذ منفی (جستجو برای یافتن اشتباههای افراد) و بدبینی در مورد نتایج هر عملی که از مافوقها سر می‌زند مانع رفتار مسئولیت‌پذیری و خطرپذیری می‌شود. بالاخص، هدایت غیرفعالانه کسی که درگیر محیطش است.

سوم، سنت گرایس 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 می‌کنند و به آینده کاملاً بی‌توجه هستند. تأکید روی گذشته و فقدان جهت‌یابی توأم با آینده‌نگری منجر به فقدان برنامه‌ریزی می‌شود، درحالی که کوشش در تحقق اهداف و وظیفه می‌شود. اغلب، رفتارهای حل مشکل، بدون تهیه مقدمات، اشفته، بی‌برنامه و بدون سازماندهی است. شکستهای حل مشکلات

به طبع پیچیده و غیر قابل پیش بینی مشکلات
 اساساً⁴⁴ می شود نه به فقدان تفکر آینده نگری افراد.
 مسئله دیگر در دیدگاه زمانی هندیان، فتابپذیری
 و ازلی تلقی شدن «زمان» است. وقت نمی گذرد 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، وقت شناسی، و غیره بی معناست.
 سرانجام، سنت نظامهای پیوند خانوادگی،
 مشکلات تضادهای ملاقات اجباری از طرف
 بستگان، دوستان، مافوقها، همکاران، و زیردستان
 را بوجود می آورد. این تضادها اغلب با
 نیازمندیهای شغلی و سازمانی تعارض دارند.
 مشاغل بر اساس تضادهای مافوق، بستگان و
 دوستان به داوطلبها پیشنهاد می شود نه بر اساس
 صلاحیت و توانایی آنها. در نتیجه قرارداد واجد
 شرایط در جایگاه نامناسب قرار می گیرند، و
 تخصیص منابع نامعقول است. برنامه ریزی نابود
 می شود و اثربخشی فردی از میان می رود. به علاوه
 تحت این شرایط، رفتار یا کارانه توسعه می یابد همه
 سعی بر نشان دادن چهرهٔ موجه دارند؛ اما چون به
 خلوت می روند آن کار دیگر می کنند. فشار از طرف
 افراد دیگر، در یک فرهنگ (خانواده - مدارستی،

اقرار را مجبور می کند که اهداف سازمانی و
 وظیفه‌ای را برای حفظ روابط شخصی فدا کنند،
 اخلاق کار فدای اخلاق خانوادگی می شود.
 تجربه‌های ضمن خدمت:

علاوه بر آنچه در آماده سازی جریانهای
 جامعه پذیری گفته شد، از خودیگانگی در کار
 همچنین از تجربه‌های کار در سازمانها ناشی
 می شود. تجربه‌های کاری کارمندی که در بسیاری از
 کار مؤثر است می تواند به سه طبقه وسیع تقسیم
 شوند آنها که در ارتباط با طبیعت وظایف انجام
 شده در شغل هستند (تجربه‌های مرتبط با
 وظیفه)⁴⁵ آنها که در ارتباط با طبیعت یاداشتها یا نظام
 حقوقی هستند (تجربه‌های مرتبط با یاداشتها)⁴⁶، و
 آنها که در ارتباط با طبیعت رابطهٔ فرادست -
 فرودست می مانند (تجربه‌های مرتبط با
 سرپرستی)⁴⁷. (همان مأخذ: ۲۰۳) رفتار کارمند
 عمدتاً به وسیلهٔ این سه ادراک مشخص می شود:
 آنچه از کارکنان انتظار می رود در شغل خود انجام
 دهند، بازگشت منابع (مواد، اجتماعی، و روانی) که
 کارکنان در نتیجه کارشان دریافت می دارند، و
 روشی که کارکنان به وسیلهٔ فرادستان اداره
 می شوند.

44- Attribute

45- Task-related

46- Reward-related

47- Supervision-related

تجربه‌های مرتبط با وظیفه:

اگر انتظارات شغلی روشن نباشد، و یا در صورت اقبای 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 و بزرگی هدف، و مشخص بودن زمان برای تکمیل وظیفه، حداقل شرایط را برای عملکرد و انگیزش کار رشد یافته بر وجود 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 ناسربرتری برخوردار است، انگیزش وی کاهش می‌یابد. مثلاً وقتی کارمند می‌بیند که همکار پائین‌تر از او با کار شریفتر 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 در می‌آیند ارزشیابی بر اساس روابط و نه فواید صورت می‌گیرد. در نتیجه انتخاب کارگر نمونه، معلم 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 شفلی برای دادن پاداش بررسی نمی‌شود رفتار شفلی 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 شفلی مصرف نمی‌کنند و به فعالیتهای سوء سازمانی از قبیل تنگنوی دربارۀ دیگران، رفتار ریاکارانه محیطی، یا سرزدن و غیره مشغول می‌شوند به امید آنکه این گونه رفتارها پاداشی به همراه آورد. رفتار سوء سازمانی بین کارکنان هندی بسیار معمول است. اتحادی و رشوه در کار، عدم کارایی و بی‌علاقگی بهمان شدت در حال تخریب اخلاق در

روژگی مهم دیگری که پاداشها را به نحو مؤثری برانگیزنده می‌کند، اقتضای بودن رفتار شفلی است. پاداشی که به نسبت عملکرد بالا دریافت می‌شود در تشویق فرد به عملکرد مطلوب در آینده از پاداشی که بی‌ارتباط با عملکرد دریافت می‌شود، اثر بخش‌تر است. علاوه بر ارزش درک شده، برابری بین همکاران، و اقتضای بودن نتایج شفلی، 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 غیر قابل لمس (اختیار شفلی 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، اقتضای 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 و وظیفه، عدم تناسب نظام پاداش، تعدادی از سازمانهای هندی با اعتماد بیش از اندازه به قوانین و مقررات بر عملیات دیوانسالارانه^{۴۸} تأکید می‌ورزند. چنین عملیاتی یک هنجار سازمانی می‌آفریند که برای کارکنان سرد و فاقد شخصیت است. کارکنان در چنین سازمانهایی، خود را مانند آدم‌واره‌های^{۴۹} 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 طرف دیوانسالاران 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 بزرگ نمایی شخصی، و بسی‌ارزش نمودن منزلت کارکنان می‌خواهند. کارکنان در مواضع فرودستی، احساس کمبود احترام، عدم قدرت، و از خود بیگانگی در کار می‌کنند. (کیپ‌یس، ۱۹۷۶)^{۵۰} و این انسان دارای بعدها و استعدادهای فراوان را که می‌تواند خلأی باشد، نیک ببیند و منشأ اثر باشد یک نظام جبری به نام تخصص به وی تحمیل می‌شود. انسان چند بعدی خلأی در یک نظام یک بعدی با کار تکراری اسیر می‌شود. او در این نظام تحقیرآمیز به تدریج خلاصه و کاسته می‌شود و بالاخره تک بعدی می‌شود. او از خودش و از هر چیزی که یادآور خود پست شده و زشتش باشد بیزار است، و نمی‌خواهد چیزی باکس او را به خودش یاد آورد. او از خود بیگانه شده است.^{۵۱}

خلاصه

متغیرهای بومی که باعث از خودیگانگی کارکنان در کشورهای توسعه نیافته جهان می‌شوند: عقل و فرهنگ و عقل 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، استقلال و معیار مناسب 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 بیشتر و مزایای متفاوت و ناعادلانه است. افراد نیروی خود را برای انجام دادن کار دوم مصرف می‌کنند زیرا نیازمند عامل زمان بی اهمیت تلقی می‌شود. برنامه‌های وجود ندارد و آینده‌نگری بی‌معنی است. رویه تصادفی در افراد باعث شده نگرش غیر فعالی نسبت به محیط اطراف خود داشته باشند و تصور کنند که 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 آیین‌های مذهبی (هندو، چین و ژاپن و غیره) «کار مبادت 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 نظاهرات و باکاری که خاص خلاق و خوی خودداری است - به شدت مشاهده می‌شود افراد بر اساس پینسهاه فراموشان، بسنگان، و دوستان استفاده می‌شوند نه بر حسب شایستگی و لیاقت خود. به این جهت از منابع به نحو مطلوب استفاده نمی‌شود و اثر بخشی فردی کاهش می‌یابد. به زعم «آرچر جی» دلزدگی و از خودیگانگی کارکنان و فقدان تلاش آنها نتیجه تبلی 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. (آرچر جی، ۱۹۶۴) ۵۱

رتال جامع علوم انسانی

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- سیدامین‌الله علوی، روانشناسی مدیریت و سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
- ۴- ادگار. شاین، روانشناسی سازمانی، ترجمه: ابوالفضل صادقیپور - حبیب‌الله 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- F. Mayo, the social problems of an industrial civilization, Boston: Harvard University Graduate school of Business, 1945.
- ۸- سید امین‌الله علوی، «طرح ریزی مناسب کار: استراتژی تفسیر 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. Pearlin, 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- F.L. Trist, Organizational Choice, London: Tavistock Publications, 1963.
- 13- Koontz, O'Donnell, and Wehrich, Management, 1984.
14. Vacant Sathe, A comparative analysis of India's economics performance, Times of India, Aug., 1986.

رتال جامع علوم انسانی

- 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. Secman, "On the meaning of alienation", *American Sociological Review*, 24, 1959.
- 21- سیدمحمدی لوری، الحدو و تطبیق مباحثی مفاهیم در نظر معنای سازمانی، اقتصاد مدیریت، شماره ۳، پائیز ۱۳۷۹.
- 22- S. Rabinowitz & D.T. Hall, "Organizational research on Job involvement", *Psychological Bulletin*, 84, 1977.
- 23- J.M. Shepard, *Automation and Bureaucracy: A Study of Office and Factory Workers*, Cambridge, MA: MIT Press, 1971.
- 24- Inkeles and Smith, *Documanting Modernization: Individual Changes in Developing Countries*, Cambridge MA: Harvard University Press, 1974.
- 25- F. Herzberg, "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, Jan - Feb, 1966.
- 26- عبدالرحمن بن جلدون، مقدمه این مجله، ترجمه و تفسیر محمدعلی باقری، انتشارات نگاه ترجمه و نشر کتاب.
- 27- الحضر زمر دیکال، فریج تعلیم التوری بومی مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، بهار و تابستان ۱۳۵۸.
- 28- P. Mehta, "Objective and Subjective Factors in Employee Satisfaction", *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 2, No. 13, 1964.
- 29- Y.T. Chao, "Corporate Culture and Chinese Management", Keynote Speech, *International Symposium on Social Values and Economic Organization*, 26-30 Nov., Taipei, Taiwan, 1986.