

عوامل مؤثر در شکل‌گیری احساس اجحاف در میان کارمندان دولت

سیدبیوک محمدی*

چکیده

به منظور کشف و درک عوامل ایجادکننده احساس اجحاف در میان کارمندان دولت به طرح تحقیقی حاضر پرداخته شد. به سبب حساسیت و ناشناخته‌بودن موضوع و این‌که به نظر می‌رسید گردآوری اطلاعات درخور اعتماد به صورت تحقیق سنتی و کمی امکان‌پذیر نباشد تحقیق به روش کیفی انجام شد. به این ترتیب، روش نمونه‌گیری، از کارمندان دولت در سطح تهران، مفهومی و شیوه گردآوری اطلاعات عمدتاً مصاحبه و تا حدی مشاهده بود. پس از تجزیه و تحلیل و مقوله‌بندی و مفهوم‌پردازی‌های لازم نتایج بدین شرح به دست آمد. مشخص شد که عوامل ایجادکننده احساس اجحاف یا آگاهانه و عمدی است، که در آن عالماً و عامداً در حق افراد در سازمان اجحاف می‌شود، و یا ناآگاهانه و غیر عمدی است که آن عوامل به چهار دسته‌اند: ۱. عوامل ناشی از ناهوشمندی سیستم که مواردی را شامل می‌شود که سیستم حساسیت کافی نسبت به تنوع شرایط ندارد و خود به دو گونه تقسیم می‌شود: الف) انعطاف‌ناپذیری بیش از حد؛ ب) انعطاف‌پذیری قوانین؛ ۲. شرایط تبعیض‌آمیز ناخواسته که مواردی را شامل می‌شود که تبعیض‌هایی به دلایل شرایط کاری یا شرایط ساختاری رخ می‌دهند که الزاماً عمدی نیست؛ ۳. اجرای نامنظم قوانین و اعمال ملاحظات که مواردی را شامل می‌شود که به دلیل انسجام‌نداشتن در اعمال و اجرای قوانین رخ می‌دهند این مورد گاهی برای کمک و یا از روی خیرخواهی انجام می‌شود؛ و ۴. رفتارها و گفتارهای غیر مسئولانه مدیران که مواردی را شامل می‌شود که

* دانشیار پژوهشکده علوم اجتماعی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی buik@ihcs.ic.ir
تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۶/۱۷، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۹/۲۰

مدیران ناخواسته و نادانسته کارهایی می‌کنند یا حرف‌هایی می‌زنند که توقع ایجاد می‌کند، ولی نمی‌توانند آن‌ها را برآورد کنند.

کلیدواژه‌ها: احساس اجحاف، عدالت، بی‌عدالتی، تبعیض، ظلم.

۱. مقدمه

تحقیق درباره‌ی موضوعاتی مانند احساس اجحاف بسیار مشکل است، زیرا با وجود این‌که ویژگی‌های کلی آن روشن است، اما سازوکار شکل‌گیری این گونه‌ی احساسی چندین شناخته‌شده نیست؛ بنابراین چنین موضوعی تحقیقات بیش‌تری را با روش‌های گوناگون اقتضا می‌کند.

از دید روش‌شناختی، عمده‌ی تحقیقات در این زمینه به شیوه‌های متداول کمی و عمدتاً در قالب تحقیق درباره‌ی کارایی بوده است که نمی‌تواند به نحو احسن گویای واقعیت باشد. چرا که هر دو گروه، هم قربانیان اجحاف و هم اجحاف‌گران، عموماً به دلایل خاص خود از گفتن حقیقت ابا دارند. بنابراین تحقیق درباره‌ی این موضوع روش مناسب‌تری را می‌طلبد. آنچه در این مقاله آمده است تحقیق درباره‌ی احساس اجحاف به روش کیفی است و سعی بر این است که، با استناد به روایاتی که کارمندان ادارات نقل می‌کنند و یا مواردی که محقق مشاهده می‌کند، عوامل مؤثر در ایجاد این احساس در میان کارمندان دولت در تهران شناسایی شود.

۲. ضرورت تحقیق

احساس اجحاف احساسی مخرب است که مانع بزرگی در راه کارایی است. بنابراین مطالعه‌ی احساس اجحاف در سازمان‌ها و برای مدیران اهمیت خاصی پیدا می‌کند. همچنین در ایران با توجه به این‌که دولت برای پیشبرد اهداف توسعه به کارکنان (در رده‌های مختلف)، که مجری اصلی برنامه‌های سازندگی دولت‌اند، نیازمند است مطالعه‌ی میزان و چگونگی احساس اجحاف در میان کارکنان دولت ضرورت تام می‌یابد. به علاوه، این موضوع مثل بعضی موضوعات مشابه دیگر با ساختارهای جامعه در ارتباط است و بدون شک بی‌توجهی به آن‌ها می‌تواند آسیب‌های جدی به جامعه وارد کند. برای مثال، در بخش مدیریت یکی از وظایف مهم مدیران ایجاد انگیزه (به همراه سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، و ...)

است و این در حالی است که احساس اجحاف و تأثیر منفی آن در کاهش انگیزه یکی از موضوعات محوری در مدیریت است.

همچنین «شکایت از اجرانشدن عدالت» که با عناوین گوناگون مانند تبعیض، ظلم، بی‌عدالتی، و حق‌کشی ابراز می‌شود و در روابط اجتماعی و کارکردهای ساختار اجتماعی تأثیر بسزایی دارد به‌نوعی با مفهوم انصاف و اجحاف (عدالت و بی‌عدالتی) ارتباط تنگاتنگ دارد که احساس اجحاف در میان کارمندان دولت بخشی از آن است.

با توجه به تأثیرات و پیامدهای منفی روانی احساس اجحاف (از قبیل افسردگی، خشم، و گرایش به انتقام‌جویی) و همچنین تأثیر آن در نگرش افراد به نظام مدیریتی سازمان‌ها (مانند بی‌اعتمادی به مدیران و مسئولان)، و تأثیرات رفتاری آن (مانند سرپیچی از فرامین یا بروز رفتارهای خرابکارانه بر اثر جابجایی خشم فروخورده یا دست کم بی‌اعتنایی به کار و محل کار) نیاز به شناخت این پدیده احساس می‌شود.

۳. اهداف طرح و سؤالات تحقیق

با در نظر گرفتن ملاحظات فوق هدف کلی پژوهش حاضر عبارت است از: بررسی عوامل مؤثر در شکل‌گیری احساس اجحاف در میان کارمندان دولت.

یا به عبارت دقیق‌تر هدف این طرح تحقیقاتی عبارت است از: بررسی عوامل مؤثر در شکل‌گیری احساس اجحاف در ابعاد گوناگونش در میان کارکنان رسمی دولت در تهران. اگر بخواهیم هدف تحقیق را به سؤالاتی تبدیل کنیم یا مسئله‌ای تحقیقی از هدف تحقیق استنباط کنیم می‌توانیم بگوییم: می‌خواهیم بدانیم که اولاً در میان کارکنان رسمی دولت در سطح تهران احساس اجحاف وجود دارد یا نه؟ و آیا این احساس ناشی از تعامل کارمند با سازمان محل کار اوست؟ وانگهی عوامل مؤثر در شکل‌گیری احساس اجحاف چیست، یا چه شرایطی مستعد بروز اجحاف بوده‌اند؟

۴. پیشینه تحقیق

موضوع احساس اجحاف با بحث‌هایی چون عدالت و بی‌عدالتی، ایجاد انگیزه در پرسنل در حوزه مدیریت، روحیه کارمندان دولت در ایران، و احساس تبعیض مرتبط است که به آن‌ها اشاره کردیم. تحقیقات چندی به طور صریح یا ضمنی درباره عدالت، بی‌عدالتی،

شایسته‌سالاری، و اجرای قوانین و مفاهیم مشابه آن‌ها در ایران صورت گرفته که در دو طرح زیر نیز ملاحظه‌شدنی است. گفتنی است که اهمیت و ارتباط این تحقیقات با تحقیق حاضر عمدتاً در این نکته است که به نوعی احساس اجحاف را جزء مسائل اجتماعی ایران، مخصوصاً در میان اقشار کم‌درآمد، به‌شمار آورده‌اند.

- طرح بررسی «ارزش‌ها و نگرش‌های ایرانیان» که به روش پیمایشی در سطح کشور با سؤالات بسته در مقیاس لیکرت انجام شده است (وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۸۱).

- طرح «شناسایی مسائل اجتماعی ایران» که با استفاده از روش تحقیق کیفی به شناسایی مسائل اجتماعی ایران در تهران بزرگ پرداخته است (محمدی، ۱۳۸۴). هر چند این مطالعات صریحاً به احساس اجحاف نمی‌پردازند، اما نتایج آن‌ها می‌تواند غیر مستقیم نشانه‌ای از گستردگی و شدت این معضل در کشور باشد.

در این تحقیقات، ظلم و بی‌عدالتی، به همراه سایر مسائل اقتصادی و اجتماعی، از جمله مسائل و عوامل اصلی به‌شمار می‌روند، اما به کم و کیف آن‌ها اشاره‌ای نشده است. طرح حاضر، همان‌گونه که از اهداف آن مشهود است، از تحقیقات پیشین فراتر رفته و به بیان این‌که «احساس اجحاف» صرفاً یک مسئله اجتماعی است اکتفا نکرده است و به دلایل بروز آن در ابعاد مختلفش در میان کارمندان دولت می‌پردازد.

۵. روش تحقیق

این تحقیق عمدتاً تلفیقی از توصیف و تبیین است و اساساً، مبتنی بر روش کیفی است که با این‌گونه مطالعات سنخیت بیش‌تری دارد. از آن‌جا که شیوه تحقیق، تحلیل، و ارائه گزارش در تحقیق کیفی درهم تنیده است بنابراین، این فعالیت‌ها با هم صورت می‌گیرند و در یک‌جا درخور بحث‌اند. چون تجزیه و تحلیل در واقع دست‌زدن به تعبیر و تفسیر است درنهایت محقق فرضیه‌ها، مفاهیم، و نظریه‌ها را ساخته و پرداخته می‌کند نه این‌که آن‌ها را کشف کند (Strauss and Corbin, 1990: 59).

در این تحقیق، به تبعیت از این اصول، گردآوری و ثبت اطلاعات و تحلیل اظهارات مصاحبه یا مشاهده‌شوندگان به روش کیفی و داده‌ها به صورت روایت وقایع یا برداشت افراد مورد مطالعه از تجربیات خودشان به‌دست آمده است و سپس آن‌ها سازماندهی و تنظیم شده‌اند.

- جامعه آماری کارکنان رسمی دولت در تهران بزرگ است. این افراد از طریق نمونه‌گیری مفهومی (conceptual sampling) تا حد اشباع نظری (تا جایی که اطلاعات تکراری شود و افزایش اطلاعات تغییری در ساختار داده‌ها ایجاد نکند) مورد مصاحبه و مشاهده قرار می‌گیرند (ibid: 176).

- کدگذاری یا تجزیه و تحلیل تا حد شناسایی مفاهیم و دسته‌بندی کردن آن‌ها ابتدا در مقولات و سپس در خرده‌مقولات انجام می‌شود. در ضمن، طبقه‌بندی کردن اطلاعات به عناوینی که معنی‌دار باشند و لازم به نظر برسند صورت می‌گیرد. عناوین مفاهیم بنا به توصیه روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی (Strauss, 1987) هم از اظهارات مصاحبه‌شوندگان و هم از مفاهیم به‌کار رفته در علوم اجتماعی گرفته شده است.

۶. ملاحظات نظری

قبل از پرداختن به چگونگی احساس اجحاف در میان کارمندان دولت در ابعاد گوناگون لازم است نخست بعضی تعاریف و ملاحظات نظری کلی بحث از نظر بگذرد. از این‌رو در این بخش به نظریه‌هایی در زمینه احساس انصاف (عدالت) می‌پردازیم تا زمینه تعریف و بحث احساس اجحاف آماده شود.

۱.۶ انصاف و اجحاف

افراد معمولاً در شرایط کاری و ضمن ارتباط با دیگران، داده را با ستانده یا به عبارتی آنچه را از خود مایه می‌گذارند با آنچه دریافت می‌کنند مقایسه می‌کنند. اگر آنان احساس کنند که میزان داده و ستانده آنان در مقایسه با دیگران مساوی است احساس عدالت برای آنان برقرار خواهد بود. افراد در چنین شرایطی احساس می‌کنند که عدالت و انصاف برقرار و شرایط کاری مطلوب است، اما اگر نسبت میزان کار (داده) و دریافت‌ها (ستانده) مساوی نباشد، فرد احساس اجحاف خواهد کرد (Robbins, 1991: 21). در این صورت، فرد ممکن است احساس کند که بیش‌تر یا کم‌تر از آنچه شایسته است دریافت می‌کند. البته در صورتی که بیش‌تر دریافت کند یا اعتراض نمی‌کند یا به‌ندرت اعتراضی برای این امر وجود دارد، اما در صورتی که نابرابری را به ضرر خودش ببیند احساس اجحاف می‌کند و احتمالاً سعی می‌کند که آن را تصحیح کند یا حداقل، اگر بتواند، اعتراض کند.

این نظریه به رغم سادگی‌اش، اهمیت زیادی در ایجاد انگیزه و کارایی کارکنان دارد و به نوعی با نظریه‌های تبادل اجتماعی سنخیت دارد مبنی بر این‌که افراد سعی می‌کنند در روابط خود با محیط و اطرافیان بیش‌ترین استفاده را ببرند و کم‌ترین ضرر را بکنند. به عبارتی جلب منفعت و دفع ضرر، بدان معنی که از نظریه جرمی بنتام (J. Bentham) استفاده می‌شود، انگیزه اصلی در شکل‌دهی به ارتباطات اجتماعی است. به همین ترتیب، احساس انصاف به ایجاد انگیزش مثبت‌بودن و احساس اجحاف به کاهش آن می‌انجامد؛ و در صورتی که «عدل و انصاف» برقرار نباشد کارکنان سعی می‌کنند خود به نوعی «عدالت» را برقرار کنند. برای نمونه در مطالعه‌ای در یک شرکت بزرگ که دارای سه شعبه بود، در دو شعبه شرکت درصد کمی از حقوق‌ها را کم کردند و یکی را به عنوان گروه گواه یا شاهد بدون تغییر نگاه داشتند. در شعبه‌ای که حقوق‌ها را کم کرده بودند علت را توضیح دادند و از این بابت اظهار تأسف کردند و در دیگری هیچ توضیحی برای کم‌شدن حقوق‌ها داده نشد. وضعیت کارکنان در سه ماه قبل و سه ماه بعد از کم‌شدن حقوق‌ها مقایسه شد و مشاهده شد در گروهی که بدون هیچ توضیحی حقوق‌ها را کم کرده بودند، دزدی‌ها به میزان متناهی بالا رفته است (Brehm and Kasin, 1993: 614). به عبارت دیگر، وقتی کارکنان احساس می‌کنند که در سازمان عدالت و انصاف برقرار نیست خود به نوعی برای اجرای عدالت دست به کار می‌شوند.

قبلاً گفته شد که انصاف و اجحاف (عدالت و بی‌عدالتی) امری مطلق نیست، بلکه احساسی است که در مقایسه با دیگران به دست می‌آید. همچنین اگر رابطه مورد نظر ناعادلانه باشد، فرد سعی خواهد کرد آن رابطه را به هم بزند یا از آن دوری جوید. این نظریه مدعی است که اصل یادشده تقریباً در همه روابط اجتماعی، از روابط زناشویی گرفته تا روابط تجاری صادق است (Argyle, 1990: 226).

نکته جالب توجه دیگر این‌که احساس اجحاف است که درخور توجه است، نه خود اجحاف. چه بسا اجحافات رخ می‌دهد، اما فرد «قربانی» متوجه آن نباشد و نداند که اجحافی در کار بوده است، یا همان را که عده‌ای اجحاف می‌نامند فرد اجحاف‌شده گونه‌ای دیگر تلقی کند. در نهایت، این امر به برداشت افراد از شرایط مربوط می‌شود.

به عبارت دیگر، در بحث نابرابری در سازمان مفهوم ادراک نابرابری بسیار مهم است. در واقع، ادراک فرد نسبت به نابرابری از آنچه واقعاً در محیط کار روی می‌دهد مهم‌تر است (معیدفر و ذهابی، ۱۳۸۴).

در کنه این مطلب نظریه محرومیت نسبی نهفته است. این که شکاف بین آنچه اتفاق می‌افتد و آنچه افراد از آن تلقی می‌کنند اساس احساس محرومیت و اجحاف است. از این نظریه در رفتارهای مربوط به کار استنباط‌های مختلفی می‌توان کرد؛ از جمله این که کارایی و نتیجه کار تحت تأثیر برداشت کارکنان از میزان عدالت است. برای مثال، جرال د گرینزبرگ در مطالعه‌ای در یک شرکت بیمه مشاهده کرد که وقتی اتاق کارکنان را عوض کردند و آن‌ها را به اتاق‌های دیگری بر مبنای قرعه‌کشی فرستادند عده‌ای که دارای سمت‌های بالا بودند به فضاهای کوچک‌تر و عده‌ای که دارای سمت‌های پایین بودند به اتاق‌های بزرگ‌تر و عده‌ای هم به همان اتاق‌های اندازه اتاق‌های قبلی خودشان رفتند. از آن جا که کیفیت و میزان فضای اتاق نوعی پاداش (موردی مطلوب) محسوب می‌شود پس از مدتی تأثیر تغییر را اندازه‌گیری کردند و مشاهده کردند افرادی که به اتاق‌های بزرگ‌تر و بهتر از قبلشان رفته‌اند بر میزان کارایی‌شان افزوده شده و افرادی که به اتاق‌های مثل اتاق‌های قبلی خودشان رفته‌اند به همان میزان باقی مانده و افرادی که به اتاق‌های کوچک‌تر رفته‌اند از میزان کارایی‌شان کاسته شده است (Greensberg, 1988 cited Brehm and Kasin, 1993: 613)، زیرا این عده خود را با دیگران که در آن سازمان کار می‌کنند و یا در سازمان‌های دیگری به کار مشغول‌اند مقایسه می‌کنند (Robbins, 1991: 212). چنین است که به اهمیت مقایسه در داشتن یا نداشتن احساس عدالت و بی‌عدالتی در کل و احساس رضایت شغلی بالاخص می‌توان پی برد.

بنا بر نظریه عدالت اجتماعی نارضایتی شغلی زمانی به‌وقوع می‌پیوندد که نسبت بازده فردی یک فرد (هدف) به درون داده‌ها و نسبت بازده‌ها به درون داده‌های افراد دیگر مقایسه شود و کم‌تر از آن برآورده و تأمین شود. درون داده‌ها یا داده‌ها یعنی آنچه فرد به سازمان می‌دهد (مانند تحصیلات، تجربه، کوشش، و وفاداری) و ستاده‌ها یا بازده‌ها دریافت‌های فرد از سازمان در قبال داده‌هایش را نشان می‌دهد (مانند حقوق و دست‌مزد، روابط اجتماعی، پاداش‌های درونی، و ...) (معیدفرد و ذهانی، ۱۳۸۴: ۱۴۱).

پس احساس انصاف یا عکس آن احساس اجحاف یکی از عوامل انگیزشی مهم در رضایت شغلی و میزان کارایی است. که آن هم در مقام مقایسه معنی‌دار می‌شود.

۲.۶ انواع احساس اجحاف

میزان زیادی از احساس اجحاف در میان مردم وجود دارد که منشأ تاریخی دارد و به نوعی با ارزش‌ها و نگرش‌های عمیق مرتبط است. ما این پدیده را احساس اجحاف فرهنگی

می‌نامیم و بین آن و احساس اجحاف سازمانی که در اثر روابط خاص در سازمان محل کار به شخص دست می‌دهد می‌توان فرق قائل شد. با این‌که موضوع مقاله حاضر احساس اجحاف سازمانی است، اما چون احساس اجحاف فرهنگی، بعد سازمانی آن را تشدید می‌کند لازم است که نگاه مختصری به بعد فرهنگی نیز انداخته شود، البته قبل از پرداختن بدان ابتدا تعریفی جامع از احساس اجحاف ارائه می‌شود.

احساس اجحاف پدیده‌ای است که با واژگانی چون ظلم و بی‌عدالتی بیان می‌شود. با این‌که بی‌عدالتی و اجحاف مترادف‌اند، اما از آن‌جا که واژه بی‌عدالتی و نقطه مقابل آن عدالت عمدتاً مقوله‌ای فلسفی است و با نظریه‌های پیچیده در این زمینه، به ویژه آرای فلاسفه یونان، گره خورده است از این‌رو در این طرح تحقیقاتی واژه اجحاف به سایر واژگان ترجیح داده می‌شود.

همچنین با در نظر گرفتن جنبه ذهنی این پدیده، که در بالا ذکر شد، احساس اجحاف را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: احساسی که از برآورده نشدن توقعات و خواسته‌های فرد (بجا یا نابجا) ناشی می‌شود که آن‌ها را حق مسلم و مشروع خود می‌داند و بر آن است که آن حق یا حقوق به دست فرد، گروه، یا سازمانی به ناحق از وی سلب شده است. به عبارت دیگر، احساس اجحاف واکنش فرد به توزیع غیر منصفانه (واقعی یا تخیلی) منابع و امکانات موجود است.

بنا بر تعریفی که از احساس اجحاف ارائه شد می‌توان انتظار داشت که این احساس در شرایط متفاوت بروز کند. شرایطی که ممکن است زمینه فرهنگی داشته باشد خود می‌تواند، جدای از این‌که روابط کاری در محل کار فرد چگونه باشد، منشأ احساس اجحاف باشد. همین‌طور ممکن است که فرد در محیط کاری خود با بی‌انصافی مواجه شود و، جدای از این‌که نگرش‌های فرهنگی او چه باشد، احساس اجحاف کند.

احساس اجحاف فرهنگی: با توجه به تعریف فوق می‌توان بین احساس اجحاف با منشأ فرهنگی و احساس اجحاف با منشأ سازمانی فرق قائل شد. این بدین معناست که ممکن است فردی جامعه را در کل «ظالم» تلقی کند، اما فکر کند که در محل کارش عدالت برقرار است و یا برعکس. به عبارتی منشأ اجحاف و اجحاف‌گر ممکن است کاملاً متفاوت باشد، اما این تفاوت‌ها عمدتاً انتزاعی‌اند. با این حال این دو را می‌توان از دید نظری مقولات جداگانه انگاشت (همان‌طور که رضایت از زندگی و از محیط زندگی با رضایت از کار و محل کار متفاوت است با این‌که غیر مستقیم هم‌دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند).

احساس اجحاف فرهنگی احساسی است نسبتاً گنگ و سیال که همیشه حضور دارد، و همان‌طور که گفته شد به‌سختی می‌توان برای آن عاملی مشخص تعیین کرد، زیرا احساسی است مبهم که یا نمی‌توان عامل یا عاملان دقیق آن را تعیین کرد و یا اصلاً عاملان انتزاعی و نامشخص‌اند. مثلاً، که «دنیا پر از ظلم است، عدالت برقرار نیست، ضعیف همیشه پایمال است، و امثال آن». از ویژگی‌های این نوع احساس پیداست که منشأ تاریخی - فرهنگی دارد. در حقیقت، صرف نظر از این‌که در محل کارش در حق او اجحاف شده است یا نه، بر آن است که در کل و در شرایط موجود در حق او ظلم شده است. یا اصولاً قوانینی که حقوق‌ها و مزیت‌ها و پاداش‌ها را تعیین می‌کند ناعادلانه است. مواردی که نشان‌دهنده احساس اجحاف فرهنگی است و مبین حضور آن به‌منزله عنصر فرهنگی قوی است فراوان به‌چشم می‌خورد که بحث درباره آن‌ها از حوصله این مقاله خارج است.

زمانی که کارمندان منشأ احساس اجحاف خود را به دلایلی فرهنگی نسبت می‌دهند آن وقت نیز عاملان اجحاف جامع، انتزاعی، و تاریخی‌اند مانند سیستم، دولت، نظام اداری ناکارآمد، قانون‌گذاران و قوانین ناکارآمد، برنامه‌ریزان، پارتی‌بازان، و فرصت‌طلبان. این بدان معنی است که احساس آنان الزاماً از وقایع سازمانی متأثر نشده است، بلکه از نگرشی متأثر است که در سطح وسیع و از گذشته‌ای دور به ارث رسیده است.

احساس اجحاف سازمانی: احساس اجحاف سازمانی از بعضی نظرها نقطه مقابل احساس اجحاف فرهنگی است. اجحاف فرهنگی عام و انتزاعی، اما اجحاف سازمانی خاص و ملموس است. مثلاً، در یک نظرخواهی از ۳۵۳ نفر کارمند (که ۹۰٪ آن‌ها اظهار احساس اجحاف کردند) جواب‌های پاسخ‌گویان درباره منشأ اجحاف پاره‌ای به عوامل بزرگ و انتزاعی و پاره‌ای دیگر به عوامل خاص سازمانی اشارت داشت. با بررسی جواب‌ها مشخص شد که احساس اجحاف سازمانی دارای چند ویژگی است که عبارت‌اند از:

الف) مشخص و معلوم است: احساس اجحاف سازمانی را افراد می‌توانند به‌طور مشخص بیان کنند و بگویند که دقیقاً چه بر آن‌ها گذشته است. مثلاً:

- یک پایه حق من بود و ندادند.

- به عده‌ای پاداش دادند و به من ندادند.

ب) خاص و منحصر به فرد است: احساس اجحاف سازمانی بر خلاف آن‌چه در بالا درباره احساس اجحاف فرهنگی دیدیم متوجه فرد یا گروه خاصی است. مثلاً، بر خلاف

حقوق که پایین‌بودن آن شامل حال بسیاری از افراد می‌شود، این شامل حال فرد یا افراد خاصی است. مثال: «مسئول ندادن پایه من سرپرست ماست».

احساس اجحاف سازمانی فقط در موقعیت‌های خاص بروز می‌کند و بر خلاف احساس اجحاف فرهنگی منوط به شرایط است که همیشه حضور دارد و در مواقعی بروز می‌کند که به زعم افراد اجحاف رخ دهد. مثلاً، «شرایط کاری من سخت است و آن را اصلاً به حساب نمی‌آورند».

پس احساس اجحاف سازمانی احساسی است که معمولاً در سازمان و مرتبط با سازمان و نسبت به شرایطی خاص دست می‌دهد. و به همین دلایل به‌آسانی قابل مشاهده است. این دو احساس با هم دیگر هم‌پوشانی دارند. با این‌که تحقیق حاضر درباره احساس اجحاف سازمانی است، اما لازم است که به شرایط فرهنگی که چنین احساسی را تشدید و تقویت می‌کند نظری افکنده شود.

۳.۶ فرهنگ و احساس انصاف و اجحاف

از آن‌جا که احساس انصاف و احساس اجحاف مانند سایر مقولات هنجاری مشمول نسبیّت فرهنگی است، و از آن‌جا که بیش‌تر نظریه‌ها (درباره انگیزش، عدالت، و ...) در ادبیات جامعه‌شناسی در متن فرهنگ غربی و به‌ویژه امریکایی مطرح شده‌اند بنابراین لازم است بعضی از این یافته‌ها را یا با احتیاط تعبیر کنیم یا پس از تحقیق بیش‌تر در سایر کشورها بدان‌ها عمق بدهیم و جامعیت بخشیم. برای نمونه، نیازهای اساسی و سلسله‌مراتب آن‌ها در نظریه ابراهام مزلو (A. Maslow) به ترتیب نیازهای فیزیولوژیکی، احساس ایمنی، تأیید اجتماعی، وابستگی اجتماعی، و احترام و خودشکوفایی ذکر شده است، اما ممکن است در بعضی کشورها این ترتیب صادق نباشد. مثلاً در ژاپن، یونان، یا مکزیک احساس ایمنی و اجتناب از بی‌ثباتی از نیازهای بالاست و در کشورهای اسکاندیناوی نیازهای اجتماعی اولویت دارند که با آن کشورها بیش‌تر هم‌خوانی دارند (Robbins, 1991: 222). این تفاوت‌ها مدیون تفاوت در فرهنگ‌ها و نظام‌های ارزشی است تا آن‌جا که می‌توان بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ جامعه تفاوت قائل شد؛ یعنی ممکن است در سازمانی عدالت برقرار باشد، اما مردم که نگرش کلی آن‌ها متأثر از فرهنگ جامعه است احساس اجحاف کنند یا به عبارتی کارکنان خود را نه با هم‌قطاران خود، بلکه با دوست و آشنا و دیگر کارکنان در بیرون از سازمان مقایسه کنند و حتی به

مقایسه‌هایی در سطح وسیع‌تر دست بزنند. این گفته با نظریه اهمیت نگرش‌ها و مطالعات دونکن گالی (که در بخش بعدی به آن پرداخته شده است) مطابقت و سنخیت دارد؛ بر اساس این نظریه تأثیر فرهنگ برون‌سازمانی کل جامعه در بعضی موارد بیش‌تر از تأثیر فرهنگ درون‌سازمانی است. برای نمونه، کارکنان شرکت IBM در آلمان و آمریکا با این‌که فرهنگ سازمانی مشابه دارند، اما تفاوت‌های محسوسی در کارایی کارکنان این دو کشور مشاهده می‌شود (ibid: 587)، که آن را به تفاوت‌های فرهنگی دو جامعه آلمان و آمریکا نسبت می‌دهند. استنباطاتی از این دست که در مطالعه رابطه کار و فرهنگ می‌توان کرد بسیار با اهمیت است. از این‌رو، بررسی این رابطه در درک احساسی که فرد در محیط کار دارد ضروری است.

کار از چند جهت برای فرد و جامعه اهمیت دارد. از طرفی، کار یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی به‌شمار می‌رود که در ردیف خانواده، مذهب، تعلیم و تربیت، و سیاست قرار دارد و، به علت نیاز جامعه به کار، اصولاً جامعه بدون وجود آن متصور نیست. برای فرد نیز اهمیت آن چندگانه است؛ نوع کار مهم‌ترین عامل در تعیین طبقه اجتماعی و منزلت فرد است، کار تعیین‌کننده فرصت‌های زندگی است، اغلب نوع دوستان و شیوه زندگی اجتماعی فرد را تعیین می‌کند، عضویت در گروه‌های اجتماعی را معین می‌کند، ارزش‌ها و نگرش‌های فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد یا به او تزریق می‌کند، زندگی خانوادگی را بسته به میزان درآمد شکل می‌دهد، و نوع سرگرمی‌ها را معین می‌کند. با این دیدگاه وسیع می‌توان گفت فعالیتی که تحت عنوان کار انجام می‌شود بیانی از ارزش‌ها و نگرش‌های فردی و اجتماعی افراد است و، از آن‌جا که ارزش‌ها و اعتقادات به طور مستقیم مشاهده‌شدنی نیستند، می‌توان با مشاهده افراد در ضمن کارکردن و روابط کاری به ارزش‌های فردی و اجتماعی آنان پی برد. به عبارت دیگر، فعالیت در محیط کار بیان‌گر ارزش‌هایی است که هم فرد به طور انفرادی آن‌ها را داراست و هم ارزش‌هایی که در فرهنگ جامعه رواج دارند. این برداشت از تأثیر ارزش‌ها در کار و احساس ناشی از کار را می‌توان از دیدگاه نظریه‌پردازان تعامل اجتماعی به گونه‌ای دیگر عنوان کرد و آن این‌که فرهنگ جامعه به طور اعم و ارزش‌ها و نگرش‌های مربوط به کار به طور اخص زمینه فرهنگی کار به‌شمار می‌روند. با داشتن چنین دیدگاهی به کار، ضروری است برای مطالعه، مشاهده، و ارزیابی هر جنبه‌ای از کار، به‌ویژه احساس فرد نسبت به کارش، قبلاً به زمینه‌سازی پردازیم. با این‌که اهمیت زمینه و زمینه‌سازی (محتواسازی) از زبان‌شناسی

نشئت گرفته است، اما در جامعه‌شناسی، به‌ویژه در نظریه‌های مربوط به روابط اجتماعی، جایگاه خاصی پیدا کرده است.

هالیدی نقش محتوا در شکل‌دادن به معنی را به صورت مبسوط تشریح کرده است. وی که به توسعه نظریات پیشینیان خود پرداخته است بین «محتوای فرهنگی» و «محتوای شرایط» تفاوت قائل است (Halliday, 1973). اعمال انسانی، که زبان جزئی از آن است، می‌تواند به اشکال بسیار متنوع رخ دهد؛ محتوای فرهنگی محیطی است که هر گونه انتخاب خاص از درون آن صورت می‌گیرد. این محتوا شق‌های بالقوه رفتار را از میان طیف وسیعی از شق‌های احتمالی که برای فرد در دسترس است تعریف می‌کند و از آن‌جا که رفتارها اجتماعی است، بنابراین رفتارهای بالقوه موجود در محتوای فرهنگی تعیین می‌کنند که فرد چه کار می‌تواند بکند یا چه می‌تواند بگوید. بدین ترتیب رابطه بین زبان و رفتار در محتوای شرایط با تبدیل رفتارهای بالقوه به قابلیت‌های بالقوه (زبانی یا رفتاری خاص) مشخص می‌شود.

بحث در این باره و این‌که چگونه رفتارهای بالقوه در زمینه‌ای فرهنگی در شرایط به رفتارهای بالفعل تبدیل می‌شوند طولانی و پیچیده است. برای تلخیص مطلب شایان ذکر است که افراد در ضمن این کار به صحنه‌سازی دست می‌زنند که اروین گافمن، از پیش‌گامان تحلیل‌گر ارتباط بین چهارچوب‌های اجتماعی- فرهنگی معانی و قابلیت‌های عمل‌کننده‌ها در اداره و تعبیر محیط، آن را چهارچوب‌سازی می‌نامد (Goffman, 1974). وی ضمن استفاده از نظریه بیتسون (Bateson) اضافه می‌کند که صحنه‌سازی، نه تنها با محتواهای معمولی سر و کار دارد، بلکه به تغییر و تبدیل آن‌ها و ایجاد محتواهای کاذب نیز می‌پردازد. آن‌جاست که فرد را می‌توان به تعبیر و درک خاصی از شرایط واداشت.

کنش بیش‌تر از طریق هواداری بدون تأمل از قواعد تعریف می‌شود تا از طریق یک فراگرد فعالانه و خلاقانه و مذاکره‌ای. هدف گافمن عبارت است از: «کوشش برای تشخیص برخی از چهارچوب‌های بنیادی فهم که جامعه آن‌ها را در دسترس ما می‌گذارد تا بتوانیم از رویدادها سر در بیاوریم» (ریتزر، ۱۳۸۱: ۲۹۹).

به زعم گافمن روندی که در چهارچوب‌های خاص ایجاد شده و در کنش متقابل افراد قابل تشخیص است می‌تواند بیانی از واقعیات باشد. با این تفصیل برای درک افراد از شرایط و اعمال خود باید از تعبیری که افراد از آن‌ها دارند و معنایی که به آن‌ها می‌بخشند آگاهی پیدا کرد؛ این‌که شم عامه چگونه شکل می‌گیرد و تجربیاتی که به آن‌ها شکل می‌دهد

چگونه در شرایط خاص به کار گرفته می‌شود. استنباطی که از این بحث درباره کار و چگونگی آن می‌توان کرد این است که کار به‌منزله فعالیت اجتماعی در خلأ صورت نمی‌گیرد، بلکه زمینه فرهنگی که نگرش‌ها را شکل می‌دهد و تجربیات روزمره که آن‌ها را تأیید می‌کند در تعبیر افراد از کار و فعالیت خود و سازمانی که در آن مشغول است نقش تعیین‌کننده ایفا می‌کند. بنابراین قبل از پرداختن به بررسی کار یا هر جنبه‌ای از آن باید دید که زمینه این رفتارها کدام است.

۴.۶ زمینه فرهنگی کار در ایران

گفتیم که بینش‌ها و برداشت‌های افراد یا به طور کلی فرهنگ تأثیر تعیین‌کننده‌ای در روند کار و برداشت از محیط و روابط کاری دارد؛ و این که تأثیر آن چقدر است و در مقایسه با شرایط فیزیکی کار از چه مقامی برخوردار است بستگی به نوع نظریه، فرد محقق، و چگونگی تحقیق دارد، اما به هر حال گرایش‌های اخیر اهمیت آن را بیش از پیش مورد تأکید قرار می‌دهد. همچنین گفتیم که برای درک این مهم ضروری است که به زمینه‌سازی فرهنگی دست بزنیم، بدین معنی که بسیاری از مجموعه ذهنیت‌ها و روحيات عمومی افراد را که روی رفتارهایشان تأثیر می‌گذارد برای انجام دادن تحقیق به‌منزله زمینه رفتارها و شبکه ارتباطات (یا همان چهارچوب) تلقی کنیم. حال بر آن ایم که همین ذهنیات و روحيات و سایر مشخصات فرهنگی حاکم در ایران را در زمینه کار مشخص کنیم، به‌ویژه در ارتباط با چگونگی شرایطی که به شکل‌گیری احساس اجحاف می‌انجامد یا آن را تشدید می‌کند.

با این که تصویر ارائه‌شده از زمینه فرهنگی کار نه کامل است و نه نهایی، اما به هر حال ترسیمی است از رئوس کلی برای راهنمایی و جهت‌گیری در میدان تحقیق. به‌علاوه شناسایی عناصر فرهنگی مؤثر در کار خود مستلزم تحقیق طولانی و جداگانه‌ای است. به عبارت صحیح‌تر برشمردن چنین عناصری یا ترسیم زمینه فرهنگی که کار در آن صورت می‌گیرد مستلزم کار تحقیق میدانی و طولانی است که ما در حال حاضر چنین امکانی نداریم، اما درباره فرهنگ و شخصیت ایرانی به قدر کافی مطالب مربوط در متون وجود دارد و آن قدر مشغله محققان بوده است که می‌توان بعضی عناصر آن را، از جمله عناصر مربوط به کار، استنتاج کرد. با این حال نباید فراموش کرد که تصویر ارائه‌شده در این جا تصویری است با اتکا به منابع دیگر و نه مبتنی بر تحقیق میدانی.

۵.۶ عناصر زمینه فرهنگی

گفته می‌شود که وجدان کاری در میان عموم کارکنان ایرانی بسیار ضعیف است. این ویژگی آن‌قدر جامعیت دارد که گویا برای اثبات آن نیازی به استدلال نیست. این نه تنها یکی از بزرگ‌ترین معضلات واحدهای صنعتی، تجاری، و اداری است، بلکه مسئله مبتلا به جامعه ایران است. بنابراین، بی‌علت نیست که بسیاری از بحث‌ها درباره کار در ایران بر محور همین موضوع دور می‌زند. برای نمونه، موضوع‌هایی از قبیل مقایسه کارایی سازمان‌ها و کارکنان ایرانی با ژاپنی‌ها یا اهمیت وقت‌شناسی و دقت در کار با سایر کشورها حتی در میان افراد عادی نیز رواج یافته است و بخشی از اطلاعات عمومی است. چنین به نظر می‌رسد که شیوع چنین ویژگی‌هایی (نارضایتی شغلی، بی‌رغبتی، و بی‌علاقگی به کار) از عوامل مهم متأثر از احساس اجحاف ناشی از عناصر فرهنگی است.

حال این سؤال پیش می‌آید که اگر برداشت فوق در سطحی وسیع در مورد سازمان‌ها صحت داشته باشد، حضور چنین خصوصیتی را به چه عواملی می‌توان نسبت داد. یا به عبارتی عناصر فرهنگی دخیل در این زمینه کدام‌اند؟ در صفحات قبل درباره عواملی که از اظهارات نظریه‌پردازان برمی‌آید بحث شد، حال سؤال این است که با توجه به ویژگی‌های فرهنگ و جامعه ایران، ارزش‌ها و نگرش‌های عام که گفته می‌شود از خصوصیات فرهنگ کار در ایران است و رفتارهای مربوط به کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد کدام‌اند؟ و آن چهارچوبی که بتواند برای تعبیر و تفسیر اطلاعات مربوط به کار، به‌ویژه کم‌کاری و ناکارایی، به کار رود چیست؟

به عبارت دیگر، زمینه‌ای که کار در آن صورت می‌گیرد و شق‌های مختلف رفتاری یا نگرشی مبتنی بر آن چیست و عناصر آن کدام‌اند؟ همان‌گونه که گفته شد شناسایی مؤلفه‌های زمینه فرهنگی که کار در ایران در آن صورت می‌گیرد مستلزم تحقیقات میدانی و جداگانه‌ای است، اما ما از طریق بررسی متون چهار عنصر فرهنگی زیر را استخراج کرده‌ایم. آن‌ها عبارت‌اند از: بی‌ارزشی تلاش و تقدیرگرایی در نگرش‌ها (چلبی، ۱۳۸۱: ۶۹؛ محسنی، ۱۳۷۹؛ اسلامی ندوشن، ۱۳۷۱؛ قاضی مرادی، ۱۳۸۰: ۱۷۰)، بی‌نظمی و بی‌قانونی نهادینه در سازمان‌ها (ایزدی، ۱۳۸۲: ۱۰۳؛ Hass, 1966: 118)، تفوق بخش دولتی در فعالیت‌های اقتصادی (کاتوزیان، ۱۳۷۷: ۱۳۳)، و تفوق خویشاوندگرایی در روابط اجتماعی (Goldthorpe, 1975؛ شایگان، ۱۳۵۶). همان‌طور که نشان داده خواهد شد میزان زیادی از

موارد یادشده به اجحافات مستقیم و عمدی مربوط نمی‌شوند و دلیلش وقوع آن اتفاقات در چهارچوب خاص موارد چهارگانه‌ای است که به اختصار فقط نام برده شدند.

۷. چگونگی گردآوری و پردازش داده‌ها

قبلاً به طور کلی به روش تحقیق پرداخته شد. حال طرز انجام‌دادن کار تحقیق را در ملاحظات روش‌شناختی از نظر می‌گذرانیم.

به منظور هدف اصلی تحقیق مبنی بر بررسی عوامل مؤثر در شکل‌گیری احساس اجحاف در میان کارکنان دولت در سطح تهران، و روش تحقیق مبنی بر روش تحقیق کیفی، گردآوری اطلاعات به شیوه‌های گوناگون صورت گرفته است از مصاحبه گرفته تا اطلاعات اسنادی در گردآوری اطلاعات، اما بیش‌ترین داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق به‌دست آمده است. در مصاحبه‌ها پرسش‌نامه‌ای با سؤالات بسته وجود نداشت، اما چند سؤال اصلی، به‌منزله راهنمای مصاحبه، وجود داشت که تقریباً از همه مصاحبه‌شوندگان (کارکنان رسمی دولت در سطح تهران) سؤال شده است. این سؤالات عبارت‌اند از:

- آیا هرگز حق و حقوق شما در محل کارتان پایمال شده است؟
- شرایطی را که به پایمال شدن حق و حقوق شما انجامیده است به‌روشنی شرح دهید.
- چه اتفاقی افتاد و یا چه بر سر شما آمد که احساس کردید در حق شما ظلم شده است؟
- با این‌که سؤالات فوق محور اصلی مصاحبه‌ها بود، اما علاوه بر این سؤالات کلی سؤالات دیگری نیز که در ضمن مصاحبه به نظر محقق مهم می‌آمد مطرح می‌شد. به همین ترتیب هر نوع اطلاعات دیگری که لازم به‌نظر می‌رسید گردآوری شد. برای مثال:
- آیا وقتی که می‌گویی رئیس به دوستانتش فلان لطف را کرد واقعاً آن را دیده‌ای یا فقط شنیده‌ای؟
- تو که می‌گویی در مورد ترفیع به تو اجحاف شده است آیا واقعاً ترفیع حق قانونی تو بود و آن را به تو ندادند یا این‌که تو فکر می‌کنی این طور بود؟ برای گفته خودت مدرک داری؟
- وقتی که می‌گویی رئیس مسئول این امر است آیا مطمئن هستی که رئیس از این موضوع خبر داشت؟

با این قبیل سؤالات و سؤالات مشابه سعی می‌شد هم به عمق موضوع برویم و هم صحیح‌ترین جواب‌ها را دریابیم.

۸. نمونه‌گیری

در نمونه‌گیری مفهومی به شیوه کیفی نمونه‌ها بر حسب مفاهیمی که مهم به نظر می‌رسند انتخاب می‌شوند. بدین ترتیب که وقتی موضوعی مهم در مصاحبه‌ها بروز کرد در مصاحبه‌های بعدی عمداً دنبال مواردی می‌گردیم که درباره آن موضوع به ما اطلاعات دهد. از این رو در مصاحبه‌ها پیوسته از مواردی که در مصاحبه‌های قبل اظهار شده بود و مهم به نظر می‌رسید سؤال می‌کردیم. در ضمن سعی ما پیوسته بر آن بود که حتی‌الامکان مصاحبه‌ها از افراد ناهمگن صورت گیرد و تا آنجا که ممکن است همه موارد مهم منظور شود از قبیل جنسیت، سنین مختلف با مدارک تحصیلی گوناگون، سکونت در نقاط مختلف شهر، از وزارتخانه‌های مختلف و ادارات تابعه آن‌ها، و هر چه مهم به نظر می‌رسید و تصور می‌شد که ممکن است در نوع جواب‌ها تأثیر داشته باشد.

پردازش: در روش تحقیق کیفی مرحله‌ای جداگانه که مختص پردازش باشد وجود ندارد. پردازش داده‌ها در روش کیفی جدای از تجزیه و تحلیل نیست، اما به هر حال نوعی طبقه‌بندی اطلاعات گردآوری شده صورت گرفته است که خلاصه آن در زیر آمده است. در هر نوع طبقه‌بندی نیز نوعی تحلیل نهفته است. در زیر به انواع طبقه‌بندی‌ها خواهیم پرداخت که در نهایت می‌توان آن‌ها را به نوعی تجزیه و تحلیل به‌شمار آورد.

شیوه تجزیه و تحلیل (مفهوم‌پردازی‌های اولیه): هماهنگ با شیوه «هم‌زمانی گردآوری اطلاعات با تجزیه و تحلیل» در روش کیفی، پس از هر بار مصاحبه به کدگذاری (تحلیل داده‌های خام و تبدیل آن‌ها به مفاهیم) پرداخته شده است. نخست جواب‌های مصاحبه‌شوندگان بررسی و جواب‌ها به مفاهیم تبدیل شدند. برای مثال، اظهارات زیر و مفاهیم منتج از آن‌ها را در نظر بگیرید:

- «کار معلمان ارزشی برای مدیر ندارد و فقط رابطه‌ها در این میان حرف اول را می‌زند»؛ این اظهار با عنوان «رابطه به جای ضابطه» کدگذاری شد.

- «من لیسانس ادبیات دارم، اما از آنجا که افراد در جای خودشان کار نمی‌کنند، الان معلم ورزش هستم»؛ این اظهار «تطابق نداشتن تخصص با کار» کدگذاری شد.

درباره سایر نکات نیز به همین ترتیب کدگذاری یا تجزیه و تحلیل صورت گرفت که نتایج آن در زیر آمده است.

۹. عوامل ایجادکننده احساس اجحاف در میان کارمندان دولت

حال شرایط علی، به اصطلاح دلیل بروز این احساس، بررسی می‌شود. آنچه در زیر بدان می‌پردازیم عبارت است از مطالعه شرایطی که با بیان مصادیق، مقوله‌بندی و تجزیه و تحلیل آن‌ها به دست می‌آید.

مقوله شرایط از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ این امر بی‌دلیل نیست. از آن‌جا که شرایط هم دلیل اصلی بروز احساس اجحاف است و هم به طور مستقیم به مصادیق مربوط می‌شود (از مصادیق منتج می‌شود)، در زیر به ارائه آن و مقولات فرعی و مفاهیم مرتبط با آن می‌پردازیم.

شرایط عبارت است از موقعیت‌هایی که به ایجاد احساس اجحاف می‌انجامد. وقتی که کسی می‌گوید «در حق من ظلم شده است چون که...» یا «این عادلانه نیست که وضع چنین و چنان باشد» در حقیقت او به موارد ایجاد احساس اجحاف اشاره دارد. شایان ذکر است که می‌توان به جای واژه شرایط از واژه‌های دیگری مثل عوامل ایجادکننده یا دلایل بروز استفاده کرد. مثلاً، وقتی که از کسی می‌پرسیم «چگونه در حق تو ظلم شده است»، او به شرح آن می‌پردازد گوینده در حقیقت به ارائه مورد یا مواردی ملموس که مصداق احساس اجحاف است دست می‌زند. مثلاً، به من که زیاد کار می‌کنم پاداش ندادند. این اظهار (مصداق) در عین حال ارائه دلیل بروز احساس اجحافی است که وی دارد. به عبارتی با قراردادن مصداق در مقوله موقعیت‌هایی که در آن به فرد احساس اجحاف دست می‌دهد دلایل وجود این احساس یا عوامل مؤثر در شکل‌گیری آن شناسایی می‌شود، و این همان شرایط است.

به‌علاوه شرایط، دلایل، یا عوامل دارای دو بعد سازمانی و فراسازمانی (خرد و کلان) است:

- در بعد فراسازمانی (سطح کلان) شرایطی مد نظرند که جامع‌اند، در سطح کلان درخور ملاحظه‌اند، اغلب انتزاعی و کلی‌اند، و ارتباط آن‌ها با موارد اجحاف عمدتاً غیر مستقیم است. آن‌ها را شرایط ساختاری و فرهنگی نیز می‌توان نامید مثل شرایط

اقتصادی یا عوامل فرهنگی. شرایط فراسازمانی با احساس اجحاف فرهنگی سنخیت دارد که خارج از حوزه بحث مقاله حاضر است.

- در بعد سازمانی (سطح خرد) شرایطی مورد توجه است که محدودند و در سطح سازمان درخور ملاحظه‌اند و اغلب ملموس و به‌راحتی قابل استنادند. آن‌ها را شرایط شخصی و یا سطح فردی نیز می‌توان نامید از قبیل توزیع نابرابر منابع در سازمان یا بی‌توجهی به خواست‌های قانونی کارکنان.

حال مقولات و ابعاد شرایط سازمانی را با تنوعی که در خود شرایط می‌توان دید و با ذکر مصادیق ملموس یا شواهد در نظر می‌گیریم.

۱.۹ شرایط سازمانی

شرایط سازمانی شامل دلایلی است که ملموس‌اند؛ به‌عبارتی، عواملی که به نوعی به ارتباطات شخصی در سازمان محل کار مربوط‌اند. این عوامل را می‌توان شرایط خرد، نگاه محدود، و سطح شخصی نامید؛ یعنی عواملی که فرد اجحاف‌شده قادر است به طور مشخص شناسایی کند. به این منظور مصادیقی را که افراد به‌منزله موقعیت‌های اجحاف توضیح می‌دهند پس از تجزیه و تحلیل اولیه به عنوان شرایط و در قالب دلایل بروز می‌کنند.

شرایط سازمانی در دو خرده‌مقوله (اجحافات آگاهانه و غیر آگاهانه) به شرح زیر قرار می‌گیرند.

الف) اجحافات آگاهانه (مستقیم و غیر قابل توجیه): این‌ها اجحافات‌اتی‌اند که معمولاً آگاهانه و مستقیم صورت می‌گیرند و موارد ملموس مؤید آن است و صرف‌نظر از این‌که رؤسا، مدیران، و مسئولان آن‌ها را چگونه توجیه کنند آن‌ها مصادیق اجحاف‌اند. این‌ها مواردی‌اند که به رغم توجیه‌هایی که ممکن است بتراشند قابل توجیه نیستند.

با این‌که بسیاری اجحاف‌شدگان یا به اصطلاح قربانیان بی‌عدالتی در ادارات ممکن است همه موارد را از این جنس «اجحاف آگاهانه» بنامند، اما همان‌طور که در زیر آمده است می‌توان آن‌ها را از نظر تحلیلی جدا کرد.

ب) اجحافات غیر آگاهانه (غیر مستقیم و قابل توجیه): این اجحافات ناخواسته‌اند و کم و بیش از روی بی‌دقتی، بی‌احتیاطی، و بعضی اوقات حتی از روی حسن نیت

صورت می‌گیرند. این موارد با این که به اجحاف می‌انجامند، که متأسفانه تعدادشان هم زیاد است، الزاماً با قصد تبعیض و سوءاستفاده رخ نمی‌دهند و عمدتاً توجیه‌پذیرند. این مقوله دارای چهار خرده‌مقوله است که عبارت‌اند از: ناهوشمندی سیستم، شرایط تبعیض‌آمیز ناخواسته، اجرای نامنظم قوانین و اعمال ملاحظات، و رفتارها و گفتارهای غیر مسئولانه مدیران.

گفتنی است که اجحافات آگاهانه و غیر آگاهانه عمدتاً مصادیق یک‌سان دارند. بدین معنی که موقعیت‌هایی که به احساس اجحاف می‌انجامند چه عمدی (آگاهانه) باشند و چه غیر عمدی (ناآگاهانه) همان عناصر را، که مصادیق نامیده می‌شوند، دربر دارند. از قبیل موارد مربوط به ساعات کار، ترفیع‌ها، سابقه کار، امکانات ادامه تحصیل ضمن کار، کار زیاد و پرمسئولیت، رعایت نکردن مقررات، توزیع پاداش‌ها، اضافه کار، مزایا، تأخیر در پرداخت‌ها، بی‌توجهی به سابقه، بی‌توجهی به مهارت‌ها، امکانات کاری، بی‌توجهی به شایستگی‌ها، تبعیض‌های جنسیتی، اعمال قدرت بی‌مورد، و سایر موارد دیگر.

هر کدام از این موارد می‌تواند شرایط ایجاد احساس اجحاف سازمانی آگاهانه یا غیر آگاهانه را مهیا کند. مثلاً، گرفتن اطاق یک کارمند و دادن آن به دیگری ممکن است به علت ملاحظات کاملاً منطقی و کمبود فضای کار صورت گیرد یا به علت جادادن به فردی دیگر که از نزدیکان رئیس است، و آشکارا امری تبعیض‌آمیز است، صورت گیرد. در هر دو صورت، آگاهانه یا ناآگاهانه، به احساس اجحاف می‌انجامد. در زیر آمده است که چرا و چگونه این دو از نظر تحلیلی دو گونه دلایل متفاوت‌اند. به عبارتی یک واقعه ممکن است به دلایل متفاوت و با برداشت‌های گوناگون صورت گیرد. اجحافات آگاهانه (عمدی) عمدتاً اجتناب‌پذیرند، اما بعضی اجحافات غیر آگاهانه (غیر عمدی) تاحدی اجتناب‌ناپذیرند، زیرا اکثراً با ساختارها سر و کار دارند. حال هر کدام از مقولات یادشده به طور جداگانه بررسی می‌شود.

۱.۱.۹ اجحافات آگاهانه (توزیع نابرابر عمدی امتیازات)

دادن امتیازات به خودی‌ها و ندادن آن‌ها به غیر خودی‌ها، (یا بر عکس تقاضای کار زیاد از غیر خودی و تقاضای کار کم از خودی)، ملاحظات شخصی، و امثال آن‌ها منشأ اجحافات آگاهانه است. عنوان این بخش را می‌توان «رابطه به جای ضابطه» نامید و یا می‌توان آن را هر گونه تبعیض در توزیع هر گونه امکانات و مزایا قلمداد کرد.

توزیع نابرابر منابع به مواردی از اجحاف گفته می‌شود که اجحاف و تبعیض کاملاً عریان است و در این‌که اجحافی شده است شکی نمی‌توان کرد و تبعیض صورت گرفته نیز توجیهی چندان قوی ندارد.

توزیع نابرابر امتیازات می‌تواند شامل هر گونه امتیازی شود از قبیل ارتقا، گروه تشویقی، مزایا (که بیش‌ترین بسامد را دارد)، پاداش، نوع کار، ساعات کار، توزیع وام، اعطای پست، بی‌توجهی به تحصیلات، بی‌توجهی به قابلیت‌ها، تأیید و تشویق نکردن (قدردانی نکردن کتبی و شفاهی و مادی و غیر مادی)، امکانات کاری، دادن اختیارات، دادن مرخصی‌ها، ندادن مأموریت‌های مورد درخواست، دادن مأموریت‌های ناخواسته، ندادن انتقالی مورد درخواست، انتقالی ناخواسته، بازنشستگی زودرس یا بازنشسته‌نکردن، یا هر گونه امتیازبندی دیگر باشد. البته همه این موارد همان‌طور که قبلاً گفتیم ممکن است به دلایل دیگر هم رخ بدهند و به ایجاد احساس اجحاف بینجامند. مثلاً، ممکن است در اداره‌ای دادن تشویق‌ها و پاداش‌ها به دلیل حسن نیت مدیران و با ندانم کاری و بی‌دقتی در توزیع بعضی منابع و امتیازات باشد. به همین ترتیب، ممکن است که دادن تشویق‌ها و پاداش‌ها آگاهانه و نابرابر صورت گیرد که البته در هر دو حال به احساس اجحاف می‌انجامد. در این وضعیت اجحافات نه به دلایل قابل توجیه (که در زیر از آن‌ها یاد خواهد شد)، بلکه به دلایل ملاحظات شخصی، اعمال نظرهای شخصی، روابط شخصی، و عمدتاً جهت استفاده شخصی صورت می‌گیرد.

تبعیض عریان بخشی از این مقوله است، توزیع امتیازات بدون ضابطه مصادیق این‌گونه اجحافات است. مثال‌های زیر را که از لابه‌لای مصاحبه‌ها استخراج شده است در نظر بگیرید:

- وام را به من ندادند که شرایط آن را داشتم.
- در قرعه‌کشی برنده شدم، اما مدیر آن را به یکی از همکاران داد.
- چند سال پیش در اداره ما چند نفر را برای ادامه تحصیل به دانشگاه دولتی معرفی کردند. شرط معرفی این بود که شخص مدیر قسمتی باشد. تعدادی بودند که در سابقه مدیریت نداشتند ولی معرفی شدند. اعتراض کردم ولی جواب نشنیدم.
- تبعیض در اضافه‌کاری، پایه، گروه، و ... هست به کی بگویم، گوش شنوا وجود ندارد.
- کم‌تر ممکن است تبعیض و اجحافات آگاهانه‌ای که صورت می‌گیرد خود رئیس یا مسئول مربوطه (یا به اصطلاح اجحاف‌گر) انجام‌دادن آن را بپذیرد. مورد زیر یکی از آن استثنائات است.

- بین دو نفر با شرایط یکسان به کسی که رفیقم بود امتیاز دادم. طرف مقابل اعتراض کرد که چرا قرعه‌کشی نکردم. من هم چیزی سرهم کردم، اما به هر حال آن کاری بود که کردم. البته ناگفته نماند که دیگران هم سال‌ها در حق من این نوع تبعیض‌ها را کرده‌اند.

توزیع منابع نابرابر ممکن است حالتی مثبت یا منفی داشته باشد؛ بدین معنی که ممکن است «امتیازی به کسی بدهند، اما به دیگری ندهند (حالت مثبت)»، یا ممکن است «امتیازی به کسی داده نشود، اما از امتیازات موجود کسی کاسته شود (حالت منفی)». در هر دو صورت احساس اجحاف در فرد شکل می‌گیرد و تا آنجا که می‌دانیم پیامدهایش هم یکسان است. موارد زیر مؤید این اظهارات است:

- اطاق ما را گرفتند و به افرادی که از بیرون برای کار موقت آمده بودند دادند و ما را به اطاقی که پنج نفر دیگر در آن بودند منتقل کردند.

- بارها اتفاق افتاده است که از وزارت‌خانه بخش‌نامه‌ای ارسال می‌کنند. در آن بخش‌نامه ممکن است امتیازی به عده‌ای داده شود. بعضی کارکنان (یا در وزارت‌خانه یا در خود اداره) آن بخش‌نامه را مخفی می‌کنند و درست موقعی به تابلو اعلانات نصب می‌کنند که دیگر به درد نمی‌خورد. مثلاً در بخش‌نامه‌ای که گفته شده است هیئت علمی دو میلیون تومان پول به فلان حساب بریزند تا بتوانند در ساخت مجتمع ویلایی برای استادان مشارکت داشته باشند درست ۲/۵ ساعت قبل از انقضای ضرب‌الاجل برای واریز پول به تابلو اعلانات نصب شد و نفهمیدیم که چه کسی مسئول بوده است و بخش‌نامه طی سه هفته گذشته کجا بوده است.

نداشتن امکانات کاری، امکانات کم، نبود وسیله‌ایاب و ذهاب، نبود امکانات رفاهی، کمبود امکانات تفریحی، و امثال آن‌ها، اگر جزء شرایط ناخواسته و اجتناب‌ناپذیر نباشند، حتماً جزء شرایطی محسوب می‌شوند که مدیران می‌توانند کاری کنند، اما نمی‌کنند. بنابراین می‌توان بعضی از آن‌ها را جزء اجحافات آگاهانه به‌شمار آورد.

با این‌که بیش‌تر مصاحبه‌شوندگان احساس اجحاف خود را از این مقوله (اجحافات آگاهانه) قلمداد کرده‌اند، اما به طور واقع‌بینانه نمی‌توان آن را پذیرفت، زیرا که انگیزه مسئولان در ایجاد چنین شرایطی متفاوت است. در بعضی موارد فرق بین این دو شق (اجحافات آگاهانه و اجحافات ناآگاهانه) ممکن است زیاد مشخص نباشد، اما به هر حال با وجود تداخلاتی که ممکن است وجود داشته باشد، آن دو در اکثر موارد شرایط متفاوتی را شامل می‌شوند.

۲.۱.۹ اجحافات غیر آگاهانه (توزیع نابرابر غیر عمدی امتیازات)

اجحافات غیر آگاهانه طیف وسیعی از مواردی را شامل می‌شود که از شرایط زیر متأثر شده‌اند. به عبارتی اجحافات غیر عمدی بر طبق دلایل بروز آن‌ها تقسیم‌بندی می‌شوند:

ناهو شمندی سیستم: برخوردهای تبعیض‌آمیز غیر عمدی با کارکنان، امکان تفاسیر متفاوت از قانون، برداشت‌های خاص از قانون، و بعضی شرایط نهادینه‌شده همه حاکی از این است که سیستم اداری و قانونی کشور یا آن‌قدر گنگ است که میدان برای تعابیر متفاوت باز است و می‌توان قانونی را به اشکال گوناگون پیاده کرد یا از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نیست و جایی برای تنوع باقی نمی‌گذارد. به عبارتی نظام قانونی و اجرایی کشور یا از بعضی حساسیت‌های لازم برخوردار نیست یا زیادی حساسیت به خرج می‌دهد. این خصیصه ناهوشمندی سیستم نامیده می‌شود و آن دارای دو بعد انعطاف‌پذیری بیش از حد و انعطاف‌ناپذیری است.

الف) انعطاف‌پذیری بیش از حد یا کلی‌گرایی: مثال‌های زیر مؤید آن است که چگونه انعطاف‌پذیری بیش از اندازه و کلی‌بودن افراطی قوانین حساسیت نظام را به بعضی موارد خاص کاهش می‌دهد.

- آئین‌نامه «جذب و نگه‌داری نیروی انسانی نخبه» آن‌قدر گله‌گشاد بود و ابهام داشت که در حدود ۱۰۰ هزار نفر را شامل می‌شد. بسیاری بودند که این آئین‌نامه در مورد آن‌ها صدق می‌کرد، اما نمی‌توانستند از امتیازات آن بهره‌مند شوند. اعتراض کردیم اما به دلیل ابهام قانونی هیچ‌کس به حرف ما گوش نکرد و فقط به هم‌دیگر پاس می‌دادند. (و این تا حدی به علت نبود شرح وظایف مشخص بود که کارکنان می‌توانستند ارباب رجوع را به هم‌دیگر پاس دهند).

- خانم کارمندی از نبود یک قانون کلی برای ادارات احساس بی‌عدالتی می‌کرد، زیرا به قول خودش سازمانی که دوستم در آن کار می‌کند از لحاظ امکانات و مزایایی که به آن‌ها می‌دهند با اداره ما بسیار متفاوت است. آن‌ها هر سه ماه یک‌بار بئن می‌گیرند و همین از لحاظ مالی کمک بزرگی است. همچنین آن‌ها بیمارستان مخصوص به خود دارند و همه خدمات پزشکی را به طور رایگان دریافت می‌کنند و باشگاه ورزشی و بلیت استخر و بلیت سینما و بلیت رایگان جشن‌ها و اعیاد را می‌گیرند.

مثالی از نبود مقررات منسجم از زبان یک کارمند:

- همکار هم‌اطاقی‌ام وقتی به مرخصی وضع حمل رفته بود، اداره حقوق او را در چهار

ماه مرخصی به حسابش ریخت. بعدها متوجه شدند که حقوق او در دوران وضع حمل مربوط به تأمین اجتماعی است. تأمین اجتماعی نیز به علت این که به موقع به آنان مراجعه نشده بود از دادن حقوق وی در آن چهار ماه خودداری کرد. آن وقت اداره شروع کرد آن را که به او داده بود تدریجاً از حقوق او کسر کند. او هر چه اعتراض کرد که من از قانون خبر نداشتم و اشتباه تقصیر من نبود فایده نکرد.

از نمونه‌های بارز این امر هماهنگ کردن نظام حقوقی کارمندان است. سال‌هاست قرار است نظام هماهنگ حقوق و مزایای کارکنان دولت ضابطه‌مند شود، اما چون این امر محقق نشده است هر چقدر هم به کارکنان لطف شود احساس می‌کنند دیگران در اداره‌شان شرایط بهتر از او دارند، بنابراین معترض‌اند. ضمن این که اگر الطاف یادشده خارج از مقررات باشد، همان توقع اضافی را ایجاد می‌کند که خود احساس اجحاف را به همراه دارد. این نظام هماهنگ نیز که ورد زبان کارمندان شده است از موارد گنگی است که بلا تکلیف می‌ماند و به احساس اجحاف دامن می‌زند.

ب) انعطاف‌ناپذیری قوانین: با این که در بعضی موارد ناهوشمندی سیستم به انعطاف‌پذیری بیش از اندازه مربوط است، اما در مواردی درست عکس آن، یعنی انعطاف‌ناپذیری، بعد دیگری از عامل ناهوشمندی سیستم به‌شمار می‌رود. به معنایی می‌توان گفت که قوانین کورند و تفاوت‌ها را نمی‌بینند، زیرا مواردی پیش می‌آید که در آن‌ها لازم است بعضی تفاوت‌های فردی یا گروهی مد نظر قرار گیرد و با آن‌ها طبق تفاوت‌هایشان و با در نظر گرفتن ویژگی‌هایشان رفتار شود، در غیر این صورت فرد یا گروه احساس اجحاف خواهد کرد. مثلاً:

- چشم‌های من ضعیف است. در حقیقت من به نوعی معلول‌ام. توقع دارم کمی هوای من را داشته باشند، اما استانداردهایی که باید مراعات شود، نمی‌شود. مدیریت مجموعه متوجه مشکل خاص کارمندان و کارکنان نیست.

به عبارتی، نظام قانونی نیز ناپیوست و حساسیت کافی ندارد و بعضی موارد ضروری را نمی‌بیند. از آن‌جا که نظام دولتی بسیار بزرگ است و سیستم فیدبک (بازخورد) کارا ندارد ظهور چنین اموری عادی به نظر می‌رسد. مثلاً، در مورد زیر مقررات پیش‌بینی لازم را نکرده است.

- در اطاقی که من کار می‌کنم پنج نفر دیگر هم هستند. از آن‌ها چهار نفر دختر جوان‌اند؛ اگر هر کدام در روز فقط پنج بار با موبایل حرف بزنند، هیچ آرامشی برای

انجام‌دادن کار باقی نمی‌ماند. مسئولان این را نمی‌فهمند. (مقرراتی برای استفاده از تلفن همراه وجود ندارد).

همچنین وقتی کارمندانی از مدرک‌گرایی در ادارات، بی‌توجهی به قابلیت‌ها، محدودیت‌های ناشی از قوانین، و منحصرکردن افراد در انجام‌دادن کارهای ساده یا سخت یا هر شرایط نامناسب شکایت دارند همه آن‌ها به نوعی از شرایطی می‌نالند که به ناهوشمندی سیستم مربوط می‌شود.

ناهوشمندی سیستم به مدیران نیز سرایت می‌کند. سیستم و مدیران در یک مجموعه قرار دارند. ساختار اداره اجازه نمی‌دهد که مدیران بتوانند تفاوت‌های فردی را ببینند یا بین میزان فعالیت کارکنان فرق قائل شوند. مثلاً، افرادی بهتر می‌توانند ابراز وجود کنند امتیازاتی بگیرند، اما آن‌هایی که محجوب و مأخوذ به‌حیا هستند عقب می‌مانند و مدیر آن‌ها را نمی‌بینند. به قول بعضی مصاحبه‌شوندگان:

- در دستگاه کارهای مثبت مرا نمی‌بینند، اما کارهای منفی را می‌بینند.

- گاهی در صحنه‌بودن مهم‌تر از کارایی است.

شرایط تبعیض‌آمیز ناخواسته: شرایط تبعیض‌آمیز ناخواسته‌ای وجود دارد که الزاماً کسی در ایجاد آن نقشی نداشته است، اما با این حال کارکنانی که درگیر آن شرایطاند ممکن است احساس اجحاف کنند. این شرایط دو نوع‌اند:

الف) شرایط کاری سخت: مواردی مانند سرما، گرما، دوری محل کار، طولانی‌بودن ساعات کار، گرفتن مرخصی به‌سختی، و بعضی شرایط به سبب سختی‌های خاصی که دارد یا هر گونه مشکلات کاری که جزء طبیعت کار است به اجحاف می‌انجامد و ربطی به چگونگی برخورد با آن‌ها ندارد.

مواردی که ناخواسته، و به علت شرایطی که به نوعی به فرد فشار می‌آورد، در فرد احساس نامطلوبی ایجاد کند در این مقوله قرار دارند. این قبیل شرایط انواع و اقسام دارد. شرایط سخت ممکن است عوامل محیطی، شخصی، یا کاری باشد. برای نمونه:

- من احساس اجحاف دارم، زیرا با ۲۵ سال سابقه کار با توجه به این‌که ناراحتی قلبی دارم و به شغل من سختی کار تعلق می‌گیرد می‌گویند نیروهای جدید تجربه شما را ندارند و به همین علت شما را بازنشسته نمی‌کنیم.

- به علت کمبود فضا در اداره عده‌ای کارشناس را در اطاق‌های بعضی مدیران جای

داده‌اند. مدیران ممکن است احساس اجحاف کنند، اما این اتفاق نه عمدی است و نه چاره‌آنی دارد.

- من شب‌کار هستم و کارم سخت است.

- به افرادی که در محل کارشان با مواد شیمیایی سر و کار دارند ظلم شده است.

این‌ها مواردی است که به اصطلاح می‌گویند درباره‌شان نمی‌توان کاری کرد. با این‌که افراد ممکن است در این باره احساس اجحاف کنند و حتی برای آن اجحاف‌گر بتراشند، در حقیقت، نشانه‌ای از اجحاف (عریان و آگاهانه و مستقیم) نیستند. شاید بعضی اوقات مدیران می‌توانند کاری در این موارد بکنند و گاهی هم می‌کنند، اما در کل احساس اجحاف ناشی از این قبیل موارد (اگر بتوان آن‌ها را اجحاف نامید) ناخواسته است.

ب) شرایط ساختاری کار: بسیاری از عوامل ساختاری نیز وجود دارد که به طبیعت کار بستگی دارد و نمی‌توان کاری کرد. برای نمونه این تبعیض‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

پایین بودن حقوق نسبت به مشاغل هم‌تراز، حقوق کم در مقابل سختی کار، سختی محیط کار، تنوع و تراکم کاری بدون پاداش، تناسب نداشتن سختی کار با مزایا، تناسب نداشتن حقوق با ساعات کار، نداشتن امکان مرخصی در آخر هفته، ساعات طولانی کاری. این‌گونه عوامل می‌تواند در ایجاد احساس تبعیض و اجحاف مؤثر باشد. مثلاً:

- بعضی کارمندان مثل کارمندان بانک به سبب داشتن ارباب رجوع زیاد و وضعیت حساس پرمسئولیت غیر از این‌که فرصت استراحت ندارند پیوسته در استرس‌اند.
- من به علت شرایط کاری که دارم احساس اجحاف می‌کنم، به فرد مافوق هم گفته‌ام، اما او می‌گوید که کاری از دستش ساخته نیست.

محل کار بعضی کارکنان در اداره به گونه‌ای است که در معرض دید مدیر قرار دارند و بنابراین مجبورند بیش‌تر از دیگران مواظب رفتار خود باشند. این‌ها ممکن است احساس کنند که نسبت به دیگرانی که می‌توانند در گوشه‌هایی خود را پنهان کنند و به اصطلاح «راحت خوش بگذرانند» در حقشان ظلم شده است.

در اداراتی که ارباب رجوع دارد و بعضی کارمندان با ارباب رجوع سر و کار دارند ممکن است احساس کنند که نسبت به سایرین کارشان زیاد است یا برعکس کارمندانی که ارباب رجوع ندارند ممکن است احساس کنند که نسبت به دیگران در حقشان ظلم شده است، زیرا امکان گرفتن انعام از مراجعه‌کنندگان را ندارند. برای مثال بارها در مصاحبه‌ها

شنیده‌ایم که چگونه کارمندان ادارات مختلف خود را با کارکنان شرکت نفت (که از نظر دادن امتیازات و مزایا به کارکنانش زبانزد است) مقایسه می‌کنند.

بعضی سمت‌ها در بعضی اداره‌ها مانند گمرک، دارایی، فرودگاه، و ... به گونه‌ای است که به کارکنان فرصت می‌دهد درآمدی اضافه بر حقوق خود داشته باشند. دیگران به شدت حسادت آن‌ها را می‌کنند. برعکس بعضی مانند آموزش و پرورش شرایط مالی نامطلوب دارند که زبانزد عام و خاص است.

به هر حال، شرایط کاری چه به دلایل فیزیکی و چه به دلایل ساختاری کار ممکن است به ایجاد اجحاف بینجامد که غیر آگاهانه است و الزاماً اجحاف‌گر مشخصی ندارد.

اجرای نامنظم قوانین و اعمال ملاحظات: این مقوله به مواردی اطلاق می‌شود که در آن قوانین هست، اما به درستی اجرا نمی‌شود، ناقص اجرا می‌شود، به دلایلی به کنار گذاشته می‌شود، یا تغییراتی در قانون داده می‌شود. این مورد نیز به دو گروه اجرای نامنظم قوانین و اعمال ملاحظات تقسیم می‌شود.

الف) اعمال نامنظم قوانین: به مواردی اطلاق می‌شود که در آن اجرای قوانین یکسان نیست یا یکسان اعمال نمی‌شود. مثلاً:

- من از نظر حقوق احساس اجحاف نمی‌کنم، اما از نظر سایر مزایا مانند بیمه ناراضی‌ام. وزیر کار گفته است که هر کس ولو یک روز هم کار کند باید بیمه شود، اما این‌جا ما را بیمه نمی‌کنند، به اداره کار رفتیم گفتند که کار آن‌ها غیر قانونی است.

- مثال تغییرات سریع و بی‌ثباتی قوانین زیاد است. یک سال بازنشسته می‌کنند و پول زیاد می‌دهند و یک سال بازنشسته می‌کنند و اصلاً پول نمی‌دهند. یک سال استخدام رسمی را لغو می‌کنند و سال دیگر فقط قراردادی می‌گیرند. کسانی زود استخدام می‌شوند و کسانی سال‌ها قراردادی باقی می‌مانند.

- استاد دانشگاهی پیر، که مشهور و بسیار باسواد بود، با حقوق سابق هیئت علمی بازنشسته شد؛ چند ماه بعد از بازنشسته شدن وی حقوق استادان افزایش یافت. ایشان با این حالت پیری و مریض‌احوالی مجبور است کار کند. چون بیش‌تر حقوق بازنشستگی او صرف دارو و کرایه رفت و آمد می‌شود. به قول این استاد: من و امثال من بسیار احساس اجحاف می‌کنیم.

مواردی که شرایط اجازه می‌دهد مسئولان بتوانند با تفسیر قانون متفاوت عمل کنند (به شرطی که آن موارد عمدی و برای دادن امتیاز به فرد خاصی نباشد)، آن می‌تواند شاهد

مثالی از اجرای نامنظم قانون به شمار رود. اجرای نامنظم قانون ممکن است به علت شفاف نبودن آن باشد. به قول یکی از مسئولان:

- احتمال دارد که به علت بی‌اطلاعی از نکات فنی (قوانین) ناخواسته به کارکنان اجحاف کرده باشم. بعضی مسائل فنی کاری را وقتی مطلع نیستم یا دیر مطلع می‌شوم در حق آنان ناخواسته ظلم می‌کنم، (مثل اشتباه در محاسبه پاداش پایان خدمت یکی از همکاران که قبل از مطلع شدن ما دچار ضرر شده بود).

ب) اعمال ملاحظات: درباره «رابطه به جای ضابطه» صحبت شد. بی‌توجهی به قانون و بی‌دقتی در این باره به احساسات عمیق بی‌عدالتی در سازمان قوت می‌بخشد. این‌ها مواردی از اعمال ملاحظات مدیر است که بر حسب شرایط و بدون قصد ملاحظات شخصی صورت می‌گیرد. مثلاً:

- این مسئولان با بی‌برنامگی حق ما را پایمال می‌کنند. نظارت دقیق بر کارایی افراد وجود ندارد و به این دلیل در توزیع پاداش‌ها و تشویق‌ها اشتباهات زیادی رخ می‌دهد.

- یک استاد که مدت زیادی رئیس دانشگاه نیز بود گفت: در حق خود من هم اجحاف شده است. البته نه اجحاف مادی، بلکه در سر راه من موانع ایجاد کردند و نگذاشتند کارهایم را انجام بدهم. علت آن هم سیستم اداری بود. آن‌ها طوری عمل می‌کنند که قوانین نارسا و مبهم اجازه دارند دستورالعمل‌های متعدد ساختگی را صادر کنند. قوانین نارسا اجازه دخالت شخصی افراد را بیش‌تر می‌کند.

مقررات سست و بی‌دقتی در اجرا ممکن است که شرایط را خیلی سفت و سخت بگیرند یا قانون را به طور ناقص اجرا کنند. بی‌نظمی در برنامه‌ها به دلایل اعمال ملاحظات، مقررات خشک، و قوانین نارسا همه به نوعی به شرایطی انجامیده است که ایجاد احساس اجحاف را در افراد رده پایین‌تر تسهیل و تقویت می‌کند. اعمال ملاحظات به هر دلیلی که باشد زمینه را برای ایجاد احساس اجحاف فراهم می‌کند. این امر بی‌دلیل نیست چون در ضمن اعمال ملاحظات دیدگاه‌های شخصی و تعابیر راه می‌یابد.

هر گونه پاداش یا مزیتی که در ادارات داده می‌شود و همگانی نیست، معمولاً در دست مدیر یا مدیران است. این امر می‌تواند خواسته یا ناخواسته به اعمال تبعیض از ناحیه مدیران و در نتیجه به ایجاد احساس اجحاف در میان کارکنان بینجامد حتی اگر با ضوابطی توزیع شود. با این‌که اعمال ملاحظات الزاماً ناعادلانه نیست، اما در محتوای

اجتماعی و فرهنگی که کارمندان در آن قرار دارند (با وجود احساس اجحاف فرهنگی قوی) این ملاحظات همیشه از سوی عده‌ای مصداق اجحاف محسوب می‌شود. به قول فردی مطلع:

- مثلاً برای جبران تورم به کارمندان اقلامی می‌دهند، اما برای این که سرنخ‌ها دست خودشان باشد آن اضافات را در دست مدیر قرار می‌دهند. مدیر نیز آن را بیش‌تر به خودی‌ها یا افراد مطیع و چاپلوس و ... می‌دهد که البته سایر کارمندان متوجه می‌شوند و احساس اجحاف می‌کنند.

در این مورد با این که ممکن است مدیر اضافات را طبق ضوابطی بین افراد لایق تقسیم کند، اما همین که تصمیم با مدیر است و تا حدی بدون ضوابط مکتوب است، زمینه برای تعابیر گوناگون باز است. (البته اگر توزیع این‌گونه منابع به طور عمد تبعیض‌آمیز باشد، در این صورت باید آن را جزء تبعیض‌های آگاهانه به‌شمار آورد که در بالا بحث آن گذشت). به گفته مسئولی در اداره‌ای:

- مثلاً، گروه تشویقی را به جای تشویق واقعی از کار برای ترمیم حقوق افراد می‌دهیم. در این جا محرز است که قانون اجرا نمی‌شود و ملاحظات سیاسی یا اقتصادی جای مقررات را می‌گیرد. وقتی کارکنان از من درباره نامناسب بودن اعطای گروه تشویق سؤال می‌کنند جوابی ندارم که به آن‌ها بدهم.

«یا قانون نیست یا هست و اجرا نمی‌شود»، این نیز از موارد مصداق اجحاف به‌شمار می‌رود که عمدتاً کاذب است، زیرا که در ادارات بیش‌تر روزمرگی حاکم است. مسلماً بخشی از این اهمال‌کاری‌ها در حقیقت اعمال تبعیض‌های ارادی است که تحت عنوان اجحافات عمدی بحث آن‌ها مطرح شد، اما میزانی از آن‌ها غیر ارادی است و فقط به بی‌نظمی در سازمان‌ها و به اصطلاح «لقی در دستگاه‌ها» مربوط است. اعمال ملاحظات حتی با حسن نیت ممکن است به ایجاد احساس اجحاف بینجامد.

- اضافه‌کاری به همه قسمت‌ها دادند به‌جز قسمت ما (ما از علت آن آگاه نشدیم).

- پشت گوش اندازی، با نادیده گرفتن تقاضا.

در اکثر موارد فوق احساس تناسب‌نداشتن درآمد و دریافتی با وضعیت و نقاط قوت فرد به چشم می‌خورد. میزانی از اجرای نامنظم قوانین و اعمال ملاحظات به صورت اقدامات خیرخواهانه، اما حساب‌نشده انجام می‌شود. در مواردی بعضی اقدامات مدیران که برای بهتر شدن وضع اداره یا وضع کارکنان یا هر دو انجام می‌شود ممکن است به ایجاد یا

افزایش احساس اجحاف بینجامد. در این جا نیز ملاحظات صورت می گیرد، اما به دلایلی متفاوت. از قبیل:

- در قسمت خودمان به همه ارتقای گروه می دادیم این کار را بیش تر برای کمک به همکاران انجام می دادیم نه برای این که الزاماً آن ها کار فوق العاده ای کرده باشند، اما همین عمل به ایجاد توقعاتی انجامید که خود نمی دانستیم چگونه جواب گو باشیم. همین وضع در مورد بعضی سیاست های کلان دولت نیز که برای بهبود وضع معیشت صورت می گیرد صادق است. این امر ممکن است دو حالت داشته باشد:

- بی نظمی در برنامه ها به دلایل غیر آگاهانه که در بالا مواردی از آن را از نظر گذراندیم.

- ایجاد تسهیلات رفاهی، اما چون تسهیلات مذکور پاسخ گوی نیاز همه کارکنان نیست و باید بعضاً در نوبت قرار گیرند احساس اجحاف در میان آن ها بروز می کند.

برای مثال دادن کامپیوتر به بعضی از اعضای هیئت علمی، پارچه چادری به بعضی خانم های اداره، تعویض میزها و صندلی ها، و یا هر چیز دیگری که دادن آن ها خوب است، اما به همه نمی رسد؛ همه این ها بالقوه زمینه را برای ایجاد احساس اجحاف مهیا می کند؛ زیرا که میدان برای اعمال ملاحظات و به دنبال آن شرایط برای تعبیر روا و ناروا باز می شود.

رفتارها و گفتارهای غیر مسئولانه مدیران: بعضی اوقات رفتارها و گفتارهای غیر مسئولانه مدیران به افزایش توقعات در میان کارکنان می انجامند. بعضی کارکردهای آشکار و پنهان اعمال مدیران، به ویژه کارکردهای پنهان، ناشناخته اند. بعضی کارهای مدیران که از روی بی دقتی صورت می گیرد ندانسته به پیامدهای نامطلوب می انجامد که ایجاد احساس اجحاف یکی از آنهاست. مثال:

- بی ضابطه عمل کردن و امتیاز دادن های بی مورد از سوی بعضی از مسئولان و سرپرستان، به ایجاد احساس اجحاف در میان کارمندان می انجامد، زیرا در این صورت اعمال ضوابط و ضابطه مندی اجحاف تلقی می شود. وقتی من طبق مقررات با زیردستانم رفتار می کنم احساس گناه می کنم و وقتی هم بدون توجه به مقررات به آنان پاداشی یا امتیازی می دهم دچار تضاد روحی می شوم، زیرا سایر همکارانم بی ملاحظه (از روی انسان دوستی یا بی دقتی) امتیاز پخش می کنند و در آنان ایجاد حق می کنند.

اجرای نامنظم قوانین مثل این است که مغازه داری بدون ترازو و با وزن کردن از طریق دست مواد خوراکی را می فروشد. آنهایی که مواد بیش تر گیرشان می آید صدایشان

در نمی‌آید، اما آن‌هایی که تصادفاً به آنان کم داده شده است احساس اجحاف خواهند کرد و می‌گویند «چون به دیگران فلان چیز را داده‌اند پس می‌توان چنین کرد چرا به من نمی‌دهند.» برای مثال:

- بعضی از زیردستانم پیش من می‌آیند و می‌خواهند که برای‌شان تشویق‌نامه بنویسم. وقتی می‌پرسم از چه بابت باید تو را تشویق کنم می‌گویند که دیگر سرپرستان برای کارکنان‌شان بی‌علت تشویق‌نامه می‌نویسند تا آن‌ها بتوانند ارتقا بگیرند.

قول‌های برآورده‌نشده یا اظهاراتی که به نوعی ایجاد توقع می‌کند بخشی از رفتارهای غیر مسئولانه را تشکیل می‌دهد. بدین معنی که گاهی مسئولان و مدیران به دلایلی یا از روی ندانم‌کاری قول‌هایی می‌دهند (یا بنا به ملاحظات سخنی می‌گویند) که به احساس اجحاف می‌انجامد. البته اگر این قول‌دادن‌ها از روی عمد و برای اغفال صورت گیرد در آن صورت جزء اجحافات آگاهانه قرار می‌گیرد که در بالا بحث آن رفت. در غیر این صورت اظهارات غیر مسئولانه‌ای که توقعات را ایجاد می‌کند به بروز احساس اجحاف می‌انجامد.

قول‌های غیر مسئولانه ممکن است بر اثر بی‌نظمی و نابسامانی سازمانی یا حسن نیت باشد. مثال:

- در زمان تأسیس اداره‌ای در یکی از وزارت‌خانه‌ها به پنج نفر از کارشناسان قول داده شده بود که آن اداره در آینده به پنج بخش تقسیم خواهد شد و هر کدام از آن‌ها مسئولیت یکی از این بخش‌ها را عهده‌دار خواهند شد. وقتی این وعده تحقق نیافت و آن افراد در سمت کارشناس باقی ماندند و ترفیع پیدا نکردند تا مدت‌ها ابراز نارضایتی می‌کردند و خود را با سایر مدیران مقایسه می‌کردند و گاهی با سخت‌گیری به سایر کارمندان یا آزار دادن آن‌ها کارشکنی می‌کردند و بالاخره همه آن پنج نفر از آن اداره رفتند.

قول‌های برآورده‌نشده لازم نیست که حتماً عمدی یا آگاهانه و یا صریح و روشن باشد، ممکن است ضمنی یا از روی بی‌احتیاطی و ناخودآگاه باشد. مثلاً، مدیر ممکن است از روی حسن نیت به کارکنان بگوید که «من هوای شما را دارم» و کارکنان این را به معنی مثلاً اخذ پاداش تلقی کنند و اگر آن را دریافت نکنند، احساس کنند که فریب خورده‌اند. برای مثال:

- کارمندانی که فکر می‌کردند دولت به آن‌ها زمین خواهد داد و بی‌خانه ماندند کم نیستند. درست است که دولت هیچ وقت به‌صراحت چنین چیزی را اعلام نکرد، اما چنین تصویری را در اذهان ایجاد کرد.

همان‌طور که دیدیم بیش‌تر عوامل سازمانی با این‌که در سازمان اتفاق می‌افتند، اما اکثر آن‌ها به نحوی به عوامل ساختاری مربوط‌اند. اکثر آن‌ها نه از روی «فرصت‌طلبی» یا «اجحاف‌عریان»، بلکه عمدتاً از روی مواردی چون «کمبود منابع در ادارات و سعی برای انجام‌دادن کارهای فراوان با منابع موجود، کمبود وقت مدیران، در نظرگرفتن مصالح، وجود ملاحظات خاص، تحمیل بعضی ملاحظات به مدیران از بالا، یا سایر عواملی که خارج از حوزه اختیار مدیر یا رئیس مؤسسه یا سازمان است»، اتفاق می‌افتند. البته این بدان معنی نیست که «اجحاف آگاهانه و عمدی» وجود ندارد، اما به‌نظر می‌رسد که میزان آن در مقایسه با سایر موارد کم‌تر است.

۱.۰ خلاصه یافته‌ها و تجزیه و تحلیل

۱.۱۰ فراگیری احساس اجحاف

با این‌که یافته‌ها در تحقیق کیفی به صورت آمار و ارقام ارائه نمی‌شوند، اما می‌توان میزان وقوع حادثه یا پدیده‌ای را با واژگانی دیگر (با نشان‌دادن طیف مقدار مانند کم، زیاد، عمدتاً، و به‌ندرت) عنوان کرد. اولین و اساسی‌ترین نکته‌ای که در بدو بررسی اطلاعات به‌دست‌آمده جلب توجه می‌کند شدت و فراوانی احساس اجحاف در میان کارکنان دولت است. اکثراً (در حدود ۹۰٪ آن‌هایی که با آن‌ها مصاحبه شد) عنوان داشتند که احساس اجحاف دارند یا به قول خودشان در اداره‌ای که کار می‌کنند در حقشان ظلم شده است. اگر به این یافته این نکته را اضافه کنیم که حتی عده‌ای هم که اظهار داشتند احساس اجحاف ندارند به مصلحتی از گفتن حقیقت ابا داشته باشند، رقمی که ارائه شد از این هم بالاتر خواهد بود.

البته معمولاً کثرت احساس اجحاف بدین معنی نیست که دولت واقعاً این همه ظلم می‌کند، بلکه دال بر این است که دولت به طور مستقیم و غیر مستقیم، شرایط بروز چنین نگرشی را فراهم می‌کند و محتوای فرهنگی و زورگویی‌های تاریخی دولت مرکزی در طی قرون چنین نگرشی را تقویت می‌کند.

۲.۱۰ زمینه‌های غیر عمدی و ناخواسته احساس اجحاف

شرایط ایجادکننده احساس اجحاف، که با بررسی مصادیق به‌منزله داده‌ها خود را نشان داد، حاکی از این است که شرایط منجر به ایجاد احساس اجحاف فراوان و متنوع می‌شود، اما

شرایط بسیار اندکی وجود دارد که به طور مستقیم و صریح به اجحاف و تبعیض مربوط می‌شود، زیرا بیش‌تر اجحافات مربوط به شرایط غیر آگاهانه است.

۳.۱۰ وعده‌های مسئولان و مسئله احساس اجحاف

حضور زیاد اجحافات با منشأ کاذب نشانه چیست و چرا چنین وضعی حاکم است؟ جواب‌های گوناگونی می‌توان به این سؤال داد. مسلماً یکی از بارزترین جواب‌هایی که از لابه‌لای داده‌ها در این تحقیق برمی‌آید این است که مسئولان، هم در سطح کلان و هم در سطح خرد، بسیار بی‌ملاحظه‌اند. همین قول‌دادن‌های بی‌مورد و شعاردادن‌های توخالی، تسکین‌های مقطعی، و ابراز وجودهای بی‌موقع به یکی از بزرگ‌ترین مسائل اجتماعی ایران دامن می‌زند با این حال احساس اجحاف به هر دلیلی که به‌وجود آمده باشد تأثیرات آن بسیار ماندگار است و حتی ساده‌ترین سوءتفاهمات به آسانی قابل برطرف کردن نیستند.

بعضی اوقات نیز خود مسئولان از شرایط اظهار نارضایتی می‌کنند. این درست است که «وقتی مردم می‌بینند مسئولان آن همه از شرایط شکایت می‌کنند آن‌ها دیگر حرفی برای گفتن نخواهند داشت»، اما نباید فراموش کرد که وقتی مردم می‌بینند مسئولان نیز از شرایط گله‌مندند جری‌تر می‌شوند و اعتراضات خود را با صدای بلندتر و با استنادتر به گوش‌ها می‌رسانند.

۴.۱۰ اهمیت قانون و قانون‌مداری

در همه این بحث‌ها به طور ضمنی اهمیت قانون نهفته است. به عبارتی توجه به مقررات و رعایت آن‌ها از ملزومات ایجاد احساس عدالت و انصاف است. وقتی که می‌گوییم مسئولان بی‌ملاحظه‌اند به معنایی می‌گوییم که آنان بعضی مقررات را رعایت نمی‌کنند. وقتی می‌گوییم شایسته‌سالاری رعایت نمی‌شود، یعنی این‌که در انتصاب افراد قانون‌مراعات نمی‌شود. همین‌طور وقتی می‌گوییم مدیران به قول‌دادن‌های غیر مسئولانه می‌پردازند بدین معنی است که در اظهارات خود جانب مقررات را رعایت نمی‌کنند و الی آخر.

همه موارد یادشده، گستردگی احساس اجحاف، زمینه‌های غیر عمدی آن، و نقش قانون تحقیقات بیش‌تری را می‌طلبد. آنچه در این پژوهش به آن پرداخته شده است فقط بخش کوچکی است که باید مد نظر قرار گیرد که البته بابتی را در این موضوع مهم گشوده است.

۱۱. نتیجه‌گیری

در این تحقیق سعی شده است که با استفاده از روش تحقیق کیفی عوامل مؤثر در ایجاد احساس اجحاف در میان کارمندان دولت کشف و درک کرد. در ضمن تحقیق مشخص شد که احساس اجحاف دارای انواع گوناگونی است از آن جمله است احساس اجحاف فرهنگی و سازمانی، احساس اجحاف واقعی و کاذب که هر کدام منشأ و عوامل مؤثر گوناگونی دارند. این تحقیق با هدف بررسی احساس اجحاف در میان کارمندان دولت به بررسی احساس اجحاف سازمانی پرداخت. یافته‌ها نشان می‌دهد که اجحاف و عدالت نسبی است و در نهایت احساس اجحاف و نه خود اجحاف مهم به‌شمار می‌رود.

همچنین معلوم شد که افراد بین اجحافات با منشأ واقعی و یا منشأ کاذب فرق چندانی قائل نیستند و هر چه را که به نظرشان حق‌کشی می‌رسد مصادیقی از اجحاف سازمانی به‌شمار می‌آورند. بنابراین، به رغم این‌که بعضی از اجحافات که در حق کارمندان دولت صورت می‌گیرد واقعی‌اند و آگاهانه و به‌طور عمدی رخ می‌دهند بسیاری دیگر به‌طور ناآگاهانه و غیر عمدی صورت می‌پذیرند. عواملی که به‌طور ناخواسته و غیر عمدی رخ می‌دهند و به ایجاد احساس اجحاف می‌انجامد طیف وسیعی را تشکیل می‌دهند. آن عوامل و موارد عبارت‌اند از ناهوشمندی سیستم (مرکب از انعطاف‌پذیری بیش از حد یا انعطاف‌ناپذیری قوانین)، شرایط تبعیض‌آمیز ناخواسته (مرکب از شرایط کاری یا شرایط ساختاری سخت)، اجرای نامنظم قوانین و اعمال ملاحظات (مرکب از اعمال نامنظم قوانین و اعمال ملاحظات)، و بعضی رفتارها و گفتارهای غیر مسئولانه مدیران که صرف نظر از چگونگی و تنوع آن‌ها همه موارد در ایجاد احساس اجحاف مشترک‌اند.

منابع

- اسلامی ندوشن، محمدعلی (۱۳۷۱). «ایرانی کیست؟ ایران و ایرانیان در گذرگاه تاریخ»، *ایران فردا*، س ۱، ش ۵، تهران.
- ایزدی، علی محمد (۱۳۸۲). *چرا عقب مانده‌ایم؟ جامعه‌شناسی مردم ایران*، تهران: علم.
- چلبی، مسعود (۱۳۸۱). *بررسی نظام شخصیت در ایران*، تهران: مؤسسه پژوهش فرهنگ هنر و ارتباطات.
- شایگان، داریوش (۱۳۵۶). *آسیا در برابر غرب*، تهران: امیرکبیر.
- قاضی مرادی، حسن (۱۳۸۰). *در پیرامون خودماداری ایرانیان*، تهران: اختران.

- کاتوزیان، همایون محمدعلی (۱۳۷۷). نه مقاله در جامعه‌شناسی تاریخی ایران، نفت و توسعه اقتصادی، ترجمه علیرضا طیب، تهران: نشر مرکز.
- معیدفر، سعید و قربانعلی ذهانی (۱۳۸۴). «بررسی میزان نارضایتی شغلی معلمان و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن (مطالعه موردی معلمان شهر نیشابور)»، مجله جامعه‌شناسی ایران، س ۶، ش ۱، بهار.
- محمدی، بیوک (۱۳۸۴). شناسایی مسائل اجتماعی ایران، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی [انتشار محدود].
- محسنی، منوچهر (۱۳۷۹). بررسی آگاهی‌ها، نگرش‌ها، و رفتارهای اجتماعی و فرهنگی در تهران، تهران: زهد. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (۱۳۸۱). ارزش‌ها و نگرش‌های ایرانیان، دفتر طرح‌های ملی.

- Argyle, Michael (1990). 'Social Relationships', in *Introduction to Social Psychology*, Miles Hewstone et al. (eds.), Basic Blackwell G.B.
- Brehm, Sharon S. and Saul M. Kasin (1993). *Social Psychology*, Houghton Mifflin Company, Princeton, N.J.
- Hass, William S. (1966). *Iran*, New York: AMS Press.
- Goldthorpe, J. P. (1975). *The Sociology of the Third World*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Robbins, Stephen p. (1991). *Organizational Behavior*, Prentice Hall of India: New Dehli.
- Sarason, Irwin G. (1972). *Abnormal Psychology, the Problem of Maladaptive Behavior*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, N. J.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research*, London: Sage.
- Strauss, Anselm (1987). *Qualitative Anlysis for Social Sciences*, Cambridge: Cambridge University Press.