

## انسان سازمانی معاصر

شاید یکی از دام‌هایی که نظریه‌های متداول سازمان و مدیریت بدان گرفتار آمده‌اند پیش فرض‌هایی است که تئوری‌های مذکور بر پایه آنها بنیان‌گذاری شده‌اند. این پیش فرض‌ها در نظر همه، اهل علم قطعی انگاشته شده‌اند و هیچ‌یک از دانش پژوهان این رشته در آنها تردید ننموده‌اند، عدم تردید و مسلم پنداشتن پیش فرض‌های نظریات سازمان و مدیریت موجب ضعف ساختارهای سازمانی و شیوه‌های مدیریت شده و آنچه‌آنکه انتظار می‌رفت نتایج نیکوئی از آنها حاصل نگردیده است. یکی از پیش فرض‌های اساسی در این میان، اصل بودن سازمان و تبعیت انسان از آن می‌باشد که محور اصلی این مقاله را تشکیل می‌دهد. در این مقاله می‌کشیم تا عوارض ناشی از این پیش فرض را اجمالاً بررسی نمائیم.

عصر ما عصر سازمان و انسان امروز را انسان سازمانی نام نهاده‌اند. انسانی که همه لحظاتی زندگی‌اش با سازمان درآمیخته و او را هیچ‌گیزی از سازمان نیست، برای بقا باید عضویت سازمانی را بپذیرد و شغلی را پیشه خود سازد و همچنانکه ویرا می‌گوید در انجام وظایف خود احساسات و عواطف درونی خود را به کنار نهد باید در کار به احساسات خود واقعی ننهد و شفقت و دلسوزی را در زندگی سازمانی راه ندهد. در این دوران، سازمان‌ها برای آنکه بتوانند پیشرفت کرده و در عرصه رقابت‌ها و تحولات روزافزون محیط استوار بمانند باید کارکنان و اعضاء خود را ایفاگر نقش‌هایی کاملاً<sup>۱</sup> غیر شخصی بنمایند. در جوامع اقتصادی که هدف تولید و سودآوری تقدسی سازمانی دارد، شاغل شایسته، در سازمان کسی است که همچون بازیگری بی‌هویت بوده و در هر شغلی هویت آن شغل را بخود گرفته و مانند مهره‌ای خمیری به هر شکل که سازمان لازم می‌داند درآید. کارکنان سازمان‌های امروزی زمانی رفتارشان موجه قلمداد می‌شود که وظایف معین‌ه خود را با فروتنی انجام دهند و با خضوع به ایفای نقشی که برایشان مشخص گردیده بپردازند و بعبارتی بنده مطیع اوامر سازمان باشند.

چنین عضوی در سازمان چون برده‌ای است که به اسارت درآمده و ایفای چنین نقشی روان پریشی اورادری دارد. تطابق بی‌چون و چرای فرد با شغل و اجبار در بازیگری نقش شغلی معین شده آدمی را به

ورطه، از خود بیگانگی می اندازد و او را دچار تعارضات شخصیتی در شغل می سازد. شاعلین سازمانی مجبور به قبول و اطاعت از نظامنامه های کلیشه ای می شوند که با طبیعت و ماهیت روان آنها سازگاری ندارد و این امر در مورد کارکنانی که به مرحله ای از بلوغ فکری رسیده و از وابستگی، به سوی استقلال نسبی در حرکتند عوارض حادثتری را ایجاد می نماید. هارینگتون<sup>۳</sup> در کتاب خود تحت عنوان "زندگی در قمر شیشه ای"<sup>۴</sup> زندگی انسان سازمانی را برای ماتصویری کند. از دیدگاه او بازیگر خوب کسی است که خود را در نقش خود جلوه گرد سازد، اما انسان سازمانی کارآمد کسی است که خود را در موقعیت های شغلی تحلیل نماید و شغل را در خود تجسم بخشد، بعبارت دیگر در شغل حل شده و به صورت شغل درآید. به زبان هارینگتون تفاوت بین بازیگر تماشاخانه و بازیگر سازمان چنین است:

"هنرپیشه در تئاتر باید نقش را در قالب شخصیت خودش مجسم سازد اما در سازمان از فرد خواسته می شود که خود را کاملاً فراموش کند و شکل را بخود گیرد. در تئاتر بازیگر نقش را تحت تسلط خود در می آورد اما در سازمان شغل فرد را اسیر خود می سازد. در سازمان محتوای شغل باید در وجود شخص تبلور پیدا کند و شخص بصورت شغلش درآید."<sup>۵</sup>

در چنین وضعی بسیار نادر است که فردی شغل را کاملاً با آنچه خود می خواهد یکسان و هماهنگ ببیند. مشاغل موجود در سازمانها با ترکیب و ساختی که دارند به ندرت می توانند پاسخگوی نیازهای درونی افراد باشند و لازمه کار در آنها مانا غیر شخصی شدن شخص است. اگر افراد سازمان را، تنها مرجع و ملجاء خود بدانند، باید رابطه خود را با خویشان بگسلند، از خود بگریزند و به اسارت مشاغل درآیند. از آنجاکه اهداف و مأموریت های سازمانهای رسمی اغلب بر اساس نیازهای انسانی تعیین نگردیده اند، بنابراین تنها بر حسب اتفاق ممکنست این اهداف با هدفهای فردیکسان درآید. انسانی که می خواهد در سازمان خود را شکوفا سازد همواره با موانع و مشکلاتی روبروست. توانمندی ها و استعدادها و احساسات او چیز دیگری است و انتظارات و خواسته های سازمان چیز دیگر، و بدینسان تعارض و تنش بین چنین انسانی با سازمان گریزناپذیری می شود. تنها در حالتی تنش کاهش می یابد که انسان از "خود" عدول کند و به حالتی رضادهد که در آن فردیت او از میان رفته و سازمان و اهداف و مأموریت های آن اصل شده اند.<sup>۶</sup>

در نظریه های انگیزشی نیز اصل شدن سازمان موجب گردیده است تا در فضایی که حاکمیت سازمان بر آن سایه افکنده است تلاشهای ایجاد شوق و رغبت به کار شکل گیرد. کارکنان باید در انجام وظایف سازمان انگیزه پیدا کنند در اینجا نیز اصل و پایه همانا وظایف سازمانی است نه روح انسانی و نیازهای فردی. بدیهی است در چنین احوالی بقای فرد در سازمان در گروی خارج شدن از شکل طبیعی و ماهیت انسانی و تطابق با احتیاجات

سازمانی است • فرد باید از نیازهای درونی خود چشم‌پوشی کند - یا حداقل ارضا، آنها را معوق بگذارد - و با فراموش کردن طبیعت و ماهیت فطری خود شکل و ماهیت سازمانی پیدا کند • تنها راه توفیق در سازمان همین است و کارکنان شایسته در سازمانها از زمره همین گروه اند •

تفکر غالب در مورد انسان و سازمان ، بر سازمان مداری بنیاد یافته است • در تئوریهای سازمان و مدیریت آنچه بعنوان اصل در نظر گرفته می شود فطرت و طبیعت انسان نیست ، بلکه هدف و ماموریت سازمان است و انسان سازمانی مجبوره علاقه‌مندی و دل‌بستگی به سازمان است • در حالیکه برای داشتن يك تئوری جامع در زمینه سازمان و مدیریت نیاز به تفکری انسان مدارنیز هست ، تفکری که در آن انسان اصل گرفته شود و تئوری پردازی با توجه به نیازهای ذاتی و فطری او صورت پذیرد •

زمانی که تفکر انسان مدار را پیشه کردیم آن گاه درمی یابیم که ، انسان اسیر و خود باخته در سازمان انسان متعارف و نرمالی نیست از سوی دیگر انسانی که نتواند خود را با ضابطه های غیر قابل انعطاف ، قید و بند های سازمانی ، و نقش های يك طرفه تعیین شده ، تطبیق دهد و سازگار سازد لزوما " غیر متعارف و غیر عادی بشمار نمی آید •

اصولا " این تفکر که انسان می بایست در نقش سازمانی خود و ایفای وظایف اداری ، خود را فراموش کند و آنچه را که خارج از نقش شغلی و سازمانی اوست به دست نسیان سپارد ، تفکری مغایر با فطرت آدمی است و از این رو بدون استفاده از مکانیسم های اجبار و ارعاب قابل اعمال نمی باشد • این نحوه تفکر انسان را از زندگی با معنی در کار محروم می سازد و شکوفایی استعدادها و توانمندی های او را در سازمان عقیم می نماید • در جامعه بازاری امروز که ملل پیشرفته صنعتی طلایه داران آن هستند تعارض بین سازمان و فرد تعارضی اجتناب ناپذیر و دائمی است • این تعارض به خطا جاودانه ، زمانی پایان می پذیرد که فرد از منیت خود چشم پوشیده و خود را بدون قید و شرط تسلیم خواسته های سازمان و پاسخگوی نیازهای آن بسازد ، یا آنکه قدرتی یافته طلسم سازمان مداری را بشکند و انسان مداری را جایگزین آن سازد •

امروزه ارزش آدمی بستگی به نفعی دارد که در سازمان از او حاصل می شود و قدر او هم بسته با وظیفه ای است که به عنوان يك شاغل مطابق با شرح وظایف خود انجام می دهد • سازمان در پی تحقق اهدافش انسان را بدنبال خود می کشاند و تعقل ابزاری که شیوه ، متداول تفکر سازمانی عصر حاضر است جای هرگونه تعقل جوهری را می گیرد معیارهای حسابگرانه بر مسند معیارهای اخلاقی تکیه می زنند و نفع و ضرر سازمان خیر و شر انسان سازمانی را تعیین می کند • شغل صاحب اختیار انسان می گردد و ضابطه های شغلی به رفتارهای فرد شکل می دهند •

اصولا " واژه شغل به مفهوم کار معین و مشخص در سازمان واژه جدیدی است • در گذشته لغت Jobbe که ریشه لغت Job می باشد به معنای بخش ، تکه یا جزء بوده است و شاید علت اطلاق آن به شغل در مفهوم فعلی ، همانا جزء ، جزء شدن وظایف و تقسیم کار بوده است • در شغل وظایف کلی يك حرفه مثلثه شده و انجام هر جزء آن به عهده يك شاغل واگذار می شود • آدام اسمیت که رساله او در زمینه تقسیم وظایف

ومزایای آن " معروفیت بسیار دارد معتقد بود که جامعه اقتصادی افراد رابه دارندگان مشاغل تبدیل می کند . کسانی که همانند يك تاجر عمل می کنند ، نیرووتوان خود رادرشغل می نهند وازدرآمد حاصل ازآن به تامیسن نیازهای خود می پردازند .

بدین ترتیب شغل برای افراد وسیله کسب درآمد بوده وپلی است که آنهارابسوی ارضاء نیازهایشان رهبری می نماید . باتقسیم کاروشاغل شدن دريك پست سازمانی دیگرنیازی نیست که مادرزمینه های مختلف کارآمد باشیم . هرفردوظایفی جزئی رادرقالب يك شغل عهده دارمی شودوارتباط اوباجامعه وجریان بقا ، اومنوط به داشتن آن شغل خواهد بود . درجامعه صنعتی امروزبدون داشتن يك شغل زندگی میسرنیست و هرفردی نیازمند داشتن يك شغل می باشد تابتواند به سازمانی وابسته شده ودرجامعه جایگاهی داشته باشد . جوامع سنتی درجریان صنعتی شدن به ایجاد مشاغل استاندارد شده پرداخته ونیروی کارخود رادرقالب مشاغل مذکورسازماندهی می کنند . دراین فرایند ، اصل مشاغل بوده ونیروی انسانی بآموزش وتمرین باید خود رابامشاغل تطبیق داده وسازگارکند . هدف اغلب نظریه های تغییردررفتار سازمانی ، ایجاد تغییردرفرد برای هماهنگی بیشترباسازمان واجرای اهداف آن می باشد .

ازجهت اقتصادی نیزشغل معیار اصلی برای تخصیص منابع ونیروی انسانی دربرنامه هاست . به كمك مشاغل استاندارد شده است که می توان برنامه های توسعه اقتصادی راتنظیم کردونیازهای برنامه هارا مشخص ساخت . توسعه اقتصادی وصنعتی درگروازمیان برداشتن مشاغل سنتی وترکیبی وایجاد مشاغل تجزیه شده وتخصصی است . بمنظورنیل به اهداف توسعه باید هرفردی شاغل يك شغل باوظایفی كاملاً تخصصی ومحدود باشد .

برای شتاب دادن به فعالیتهای توسعه ، توصیه های اکیدی درزمینه علمی شدن فرایندهای تولید وارائه خدمات به عمل آمده است وازاینرومشاغل شخص زدائی<sup>۸</sup> یاانسان زدائی شده ، بصورت عوامل موثرتولید درآمد اند . درراه علمی شدن تولید مشاغل باید بگونه ای طراحی شوند که راندمان وبازدهی آنهادرحد بهینه بوده وباکمترین خستگی وصرف انرژی ونهاده ، بیشترین بازده ازآنان بدست آید . بالابردن راندمان مشاغل تحول بزرگی است که جامعه صنعتی امروز بدان می بالد وبهای این افزایش بازدهی ازمیان رفتن انسانیت انسانهایی است که شاغلین مشاغل کنونی راتشکیل می دهند . درچنین شرایطی روانشناسی سازمانی بصورت تکنولوژی برانگیختن انسانهابه کارگرفته شده است وانسانهابصورت ماشین هایی درآمد اند که باید حداکثر استفاده ازآنها بعمل آید . بنابراین ماشینی شدن آدمی منحصر به مکتب مدیریت علمی ودوران کلاسیک نبوده وامروزه نیزاتخاذ تدابیری ازقبیل مهندسی زیستی یاارگونومی<sup>۹</sup> گویای همان نگرش مدیریت علمی به انسان در سازمان است .

بطور خلاصه انسان سازمانی معاصر ، از سازمان مداری سازمانهای گسترده امروزی ، از تکه تکه شدن مشاغل وغیرشخصی شدن آنها ، واصل گرفته شدن شغل وفرع قلمداد کردن مشاغل دچار عوارض وآسیب های روحی و

روانی بسیار گردیده است که باید در این زمینه به چاره اندیشی عاجلی دست یازید و گونه اهدافی که نظریه پردازان مدیریت بدان دلخوش ساخته اند در درآمدت تحقق نخواهد یافت و به بن بست خواهد رسید. در چاره اندیشی هانکته اول آنست که سازمانهای معاصرو اهداف آنها را بدرستی بشناسیم و بخاطر داشته باشیم که این سازمانها برای زنده ماندن و پیشرفت باید همین گونه عمل کنند که می کنند. درنده خوئی صفت درندگان است برای آنکه درنده خوئی نداشته باشیم باید درند خورادربند کنیم. بنابراین برای حل مشکل انسان سازمانی باید در طراحی ونحوه، ایجاد واستمرار سازمانهای کنونی تجدید نظر اساسی صورت پذیرد. باید این بوروکراسیهای غول آسا و این سازمانهای عظیم و گسترده را تحت کنترل در آوریم و رشد و توسعه راتنها از طریق بزرگتر شدن سازمانها عملی ندانیم. شاید سازمانهای کوچک، ابزارهای مناسب تری برای پیشرفت و توسعه باشند. البته برای نیل به این هدف راه دشواری در پیش داریم که لازمه نیل بدان در درجه، نخست بازنگری در تعاریفی است که مادر مورد رشد و توسعه مطرح ساخته ایم.

ماباید به این واقعیت گردن نهیم که موفقیت در گروهی افزایش اندازه و وسعت نیست سازمانهای کوچک نیز برای جامعه ثمر بخش بوده می توانند به اندازه سازمانهای بزرگ موفق و کامروا می باشند.

..... ماعموما " می شنویم که سازمانهای غول آسا بطور حتم لازمند، لیکن هنگامی که ژرفتر بنگریم، در میابیم، اغلب اوقات همین که سازمان در اندازه بزرگ ایجاد می شود، تلاشی پیگیر و جدی برای ایجاد کوچکی در درون بزرگی صورت می پذیرد ..... با وجود آنکه نظریه پردازان بسیار - که چه بسا ناماس نزدیکی با واقعیات زندگی ندارند - همچنان بت اندازه بزرگدرامی پرستند، افراد اهل عمل در جهان واقعی خواست و تلاشی فراوان دارند که در صورت امکان از مطلوبیت، انسانیت و اداره پذیری اندازه های کوچک بهره مند شوند!

امروزه تلاشهای در زمینه سازماندهی آغاز شده بنحوی که از وسعت سازمانها به صورتی کاسته شود و شمار واحدهای کوچک و خود مختار افزایش یابند. ساختارهای خزانه ای، سازمانهای مرکب از مجموعه های مستقل و کوچک، و سازمانهای پروژه ای نمونه هایی از تلاش برای استفاده از مزایای سازمانهای کوچک و انسانی اند، در سازمانهای کوچک نیازهای آدمی ساده تر ارضاء می گردند و انسان ساده ترمی تواند سازمانها را در جهت انتظارات انسانی مهار کند. امروزه ما از یک پرستش تقریباً " جهانی یعنی غولگرایی<sup>۱۱</sup> رنج می بریم. بنابراین ضروری است که بر برتریهای کوچک بودن - هرچاکه ممداق داشته باشد - تاکید ورزیم<sup>۱۲</sup>. اهتمام در ایجاد،

توسعه و ترویج سازمانهای کوچک راه حلی بنیادی برای مشکل انسان سازمانی معاصر است. از طریق سازمانهای کوچک بسیاری از مسائل انسانی در سازمان سامان می یابد و مشکل روان پریشی انسان در سازمانهای غول آسا - که کمترین التفاتی به انسان ندارند - تا حدود زیادی حل می گردد.

در کشورمان نیز در سازمانهای مختلف به بهانه توسعه و رشد گرایش شدیدی به بزرگ شدن مشاهده می شود و گسترش واحدهای سازمانی و افزایش تعداد نیروی انسانی شاهدی بر این گرایش است. با توجه به خصوصیات روحی و عاطفی انسان ایرانی و انتظارات وی از سازمانهای کوچک ساختن سازمانهای عظیم و بوروکراسیهای بزرگ، ضرورتی حیاتی بوده و باید مدنظر مراجع تصمیم گیرنده در زمینه سازماندهی و تشکیلات باشد.

همانطوریکه اشاره شد در سازمانهای کوچک روابط چهره به چهره امکان ارتباطات طبیعی تری را بین کارکنان ایجاد نموده و محیط مساعدی را برای ارضاء نیازهای غیرعادی افراد و اعضا، سازمان فراهم می آورد. در سازمانهای کوچک می توان انعطاف پذیری و نرمش را جایگزین ضابطه گرائی و تاکید بر مقررات خشک و پیچیده نمود و به علت شناخت و نزدیکی کارکنان باهم بسیاری از قید و بندهای سازمانهای بزرگ را کنار گذاشت. چنانچه بتوانیم سازمانهای عظیم را به صورت واحدهای کوچک بشکنیم فضای سالمتری را برای تنفس روحی انسانها آماده ساخته ایم و وجه دیگری را در زندگی سازمانی انسان های عصر خود مطرح ساخته ایم.

نکته دیگری که برای کاهش تنش های انسان سازمانی این دوران باید در نظر داشته باشیم توجه به اخلاقیات سازمانی است. باید سازمانهای آینده را سازمانهایی انسان مدار پایه گذاری کنیم که در آنها ارزشهای انسانی اساس و پایه بوده و سایر ضابطه ها به تبع آنها شکل بگیرند. اخلاقیات سازمانی نباید مخالف فطرت آدمی باشند و فرهنگ سازمان باید بر پایه حرمت آدمی بنا نهاده شود. در یکی از نوشته های قدیمی مدیریت برای آنکه اخلاق شایسته سازمانی توصیف شود مثال جالبی بیان گردیده، یک تلفنچی که مادری بیمار دارد و برای آنکه نزدیک او باشد در منطقه ای دور افتاده به کاری پردازد تا بتواند از پنجره اطاق کارش خانهای را که مادر بیمارش در آن بستری است زیر نظر داشته باشد، روزی خانه آتش می گیرد و دختر بدون آنکه کارش را ترک گوید به آتش سوزی می نگرد و به زعم نویسنده از این طریق شجاعت اخلاقی خود را اثبات می نماید<sup>۱۴</sup>، زیرا از یک اصل سازمانی که عدم ترک پست به هنگام کار است تبعیت نموده و تحت تاثیر عاطفه و احساس خود عمل عمل نکرده است. چنین اخلاقیاتی در سازمان انسان را از انسانیت خود دور کرده و به نوعی بردگی و اسارت می کشاند. باید مشاغل سازمانی بصورتی موافق با طبع و فطرت آدمی طراحی شوند و سرشت انسانی در تنظیم مشاغل ملحوظ واقع گردند. تلاشهای علمای علوم رفتاری در سازمان برای آشتی دادن انسان و شغل بدین دلیل عقیم مانده است که آنان نیز شغل را اصل گرفته و کوشیده اند تا با ترندهای روانشناسانه فرد را با شغل هماهنگ و همساز کنند. در حالیکه زمانی می توان به حل این مشکل توفیق یافت که انسان اصل گرفته شود و شغل فرع بر او، تنها بدین طریق است که می توان بر تعارض بین فرد و شغل غلبه نمود.

گروهی از نظریه پردازان سازمانی بر این باور اصرار می ورزند که انسان باید در سازمانهای امروزی شخصیت سازمانی<sup>۱۵</sup> پیدا کند و این شخصیت متمایز از شخصیت فردی انسان است<sup>۱۶</sup>. انتظارات و توقعات سازمانی در حیطه شخصیت سازمانی امکان ارضا، پیدامی کنند و سازمان بر اساس این چنین شخصیتی با اعضاء خود ارتباط برقرار می کند، اما بسادگی می توان دریافت که چنین باوری در مورد انسان بسیار غیر واقعی و ناهماهنگ با ماهیت روح آدمی است. انسان نمی تواند شخصیتی متفاوت با شخصیت انسانی خود پیدا کند و این نظر کسه شخصیت دیگری را به انسان در سازمان تحمیل کنیم غیر انسانی است. باید مشاغل بگونه ای سازمان یابند که فرد برای انجام آنها الزومی به تغییر شخصیت خود پیدا نکند و با شخصیت موجود و طبیعی واصل خود قادر به انجام شغل باشد.

### خلاصه

نتیجه می گیریم که در سازمانها باید انسانها اصل انگاشته شوند و مشاغل به تبع آنها شکل گیرند. باید از سلطه مشاغل بر انسانها کاسته شود و حاکمیت انسان بر مشاغل مورد تاکید قرار گیرد. طراحان سازمانی باید به این باور برسند که سازمانها و مشاغل نباید تمامی زندگی انسان را تحت استیلای خود در آورند بلکه باید در عرصه زندگی انسان جایی برای شغل در نظر گرفته شود و انسان محور واصل قرار گیرد. البته رسیدن به چنین باوری مستلزم رشد تعقل جوهری در آدمی است، تعقلی که خیر و مصلحت انسان را بر اساس نیازهای فطری و حقیقی او معین می سازد و از دخالت تعقل ابزاری که معیارهای خوب و بد را بصورت نفع و ضرر ترجمه می بخشد جلوگیری می کند. هرگاه بتوانیم مشاغل را با چنین شکل و ماهیتی طراحی کنیم آزادی و اختیار آدمی را حرمت نهاده، راه تعالی او را در سازمان هموار ساخته و از مهلکه ای که در این دوران بدان گرفتار آمده است اورانجات داده ایم.

برای غلبه بر مشکلات انسان سازمانی امروز در مفهوم و معنای کار نیز می بایست تجدید نظرهای انجام پذیرد. یکی از نظریات جدیدی که در این مورد طرح گردیده است مفهوم جدید خویشتن کاری<sup>۱۷</sup> است، در این مفهوم کار برای دیگران نبوده و هر کسی برای خودکاری کند. در این نظم جدید انسان خود، کنترل کار خویش را بر عهده دارد، خود آن را بر نامه ریزی می کند و برای رفع نیازهای خود تلاش می نماید. در این برداشت جدید از مشاغل سازمانی رابطه ها انسانی، سازمانها کوچک، وضابطه ها و قید و بندها بسیار اندک است. خویشتن کاری، این توهم را که برای بقا در جامعه راهی جز استخدام و اجیر شدن وجود ندارد می شکنند و آزادی و اختیار از کف رفته را به انسان بازمی گردانند. در خویشتن کاری، انسان با طبیعت هماهنگی بسیار داشته، از استقلال کاری برخوردار بوده و تاکیدش قبل از آنکه بر توفیقات ظاهری و خارجی باشد بر موفقیت های درونی است. در خویشتن کاری، تکنولوژی ساده و در مقیاس کوچک، جایگزین تکنولوژی پیچیده و

غول آسای امروزین خواهد شد اقتصاد بخشی و منطقه‌ای جای اقتصاد جهانی را خواهد گرفت .  
خویشتن کاری ممکن است اشکال گوناگون بخود گیرد . ممکنست به صورت پاره کاری ، کار جمععی  
و گروهی ، کاردا و طلبانه ، فعالیت‌های سرگرم کننده ولی مولد ، استخدامهای کوتاه و موقت باشد و بدین جهت  
نقش پول و پرداخت در آن تغییر کرده و به اهمیت نقشی که در نظریه توسعه صنعتی دارد بخواید بود . در  
خویشتن کاری ارزش کار را با میزان پرداخت به آن نمی سنجند ، زیرا در درجه اول انسان برای خود و باهدفی که  
خود طراحی کرده کار می کند و پول تنها عامل انگیزش او نیست .

در خویشتن کاری باید نظرگاههای اقتصادیون ، جامعه شناسان و علمای مدیریت تغییرات عمده پیدا  
کند ، زیرا که آنان فرض را بر ضرورت تام استخدام در سازمانها گرفته و این فرضی است که خویشتن کاری  
آن را مردود شمرده و به کنار می نهد . دیگر کار به معنی استخدام نبوده و بهبود کار به معنی بهبود  
شرایط کار سازمانی نخواهد بود . در خویشتن کاری باید شالوده فکری<sup>۸</sup> نوینی شکل گیرد و تا کیدی که بر  
جدائی از طبیعت ، تسلط بر آن و استفاده حداکثر از آن بود جای خود را به جزئی از طبیعت بودن و غنی ساختن  
آن بدهد . هدف های علمی و اقتصادی بنحوی دیگر مطرح گردند و تلاشهای انسانی صرفاً " در حداکثر سازی  
بازده ها و تسلط اقتصادی خلاصه نگردد . شالوده فکری جدید در خویشتن کاری رابطه موزون انسان و طبیعت را  
مدنظر دارد و زندگی آدمی حد کفایت و تعادل را نوید می دهد .

بهر تقدیر نظریه خویشتن کاری به عنوان یک نظریه جدید می تواند تصویری از یک راه حل برای کاهش  
تنش های انسان سازمانی معاصر ارائه دهد و ما را به تفکر عمیق تر در این باره رهنمون گردد .



1. Max Weber
  2. impersonal
  3. Harrington
  4. Life in the Crystal Palace
  5. A. Harrington, Life in the Crystal Palace N.Y.: Alfred A Knopf, 1959
  6. A.G. Ramos, The New Science of Organization L.A.: USC, 1978, pp.150-151
- ۷- برای روشن شدن بحث تعقل جوهری و ابزاری به مقاله زیر رجوع شود:
- سیدمهدی الوانی، "نقدی بر منطق عقلی حدید و آثار آن بر نظریه‌های سازمانی"، دانش مدیریت، شماره شش و هفتم پاییز و زمستان ۱۳۶۸، ص ۴۸ - ۳۹.
8. depersonalize
  9. Ergonomics (bio-engineering)
  - ۱۰- ای - اف - شوماخر، کوچک زیباست ترجمه علی رامین چاپ دوم تهران: سروش ۱۳۶۵، ص ۵۱.
  11. giantism
  - ۱۲- مأخذ پیشین ص ۵۱.
  13. moral courage
  14. Chester I. Barnard, The Functions of the Executive Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1948, p.269
  15. organizational personality
  16. Herbert Simon, Administrative Behavior N.Y.: Free Press, 1965, p.198
  17. ownwork
  18. paradigm