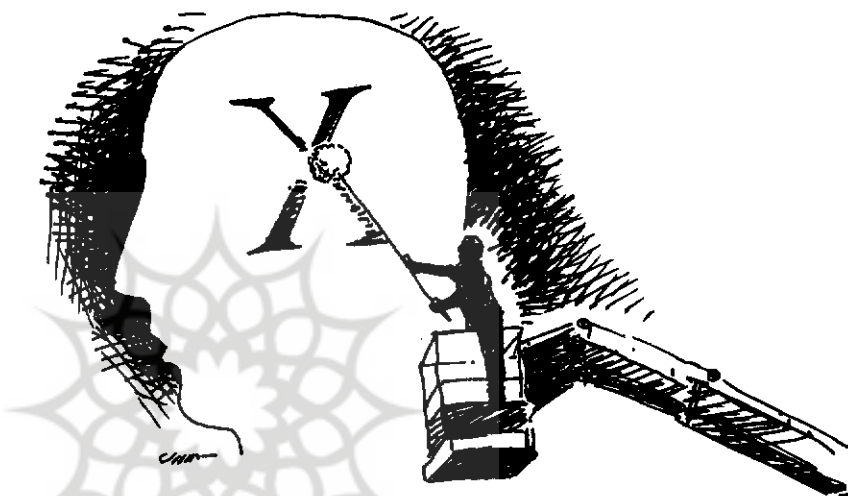


- * مک گرگور: انسانها به طور ذاتی تنبل نیستند، بلکه عملکرد آنها، نتیجه تجربیاتشان با سازمان است.
- * همواره در نهران افراد، معیارهای مرجعی برای تعیین واکنشهای آنان در مقابل پدیده‌ها وجود دارد که ممکن است پسندیده یا ناپسند باشد.
- * انسانها به طور مطلق برحسب مدل رفتاری واحد قابل تعریف نیستند.
- * یک مدل رفتاری جامع و موثر از انسان، نقش به‌سزایی در توسعه نظریات محتوایی و کاربردی رفتار سازمانی ایفا می‌کند.

آقای مدیر، من یک انسان X نیستم

(یک مدل رفتاری ساده بر مبنای نظریه مک‌گرگور)

از: روناغاریان - مدیرعامل صنایع الکترونیک ایران



به‌عنوان عوامل اصلی انگیزه مورد توجه قرار گرفته است.

نظریات جدید (رفتار سازمانی اصلاح شده) «تبعات خارجی» را مبنای تحلیلی حرکت به‌شمار می‌آورد.^(۴) در این راستا نظریه‌هایی بر مبنای قانون اثر (LAW OF EFFECT)، نظریه یادگیری و یا نظریه هدف‌گذاری (GOAL-SETTING) زیربنایی برای ابعاد مدیریتی - اجرایی انگیزش بیان می‌نماید.

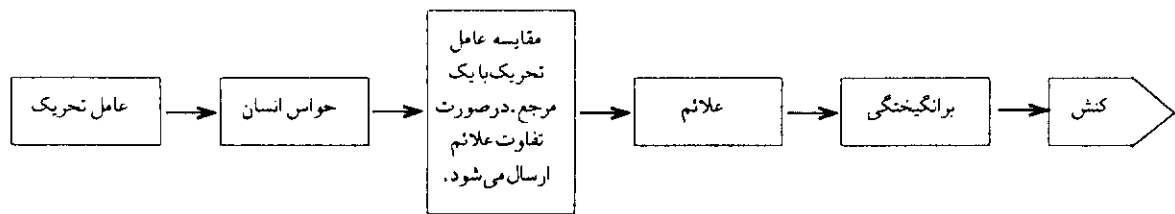
مک‌گرگور اولین کسی بود که به مدل‌های مدیریتی توجه کرد.^(۵) وی عقیده داشت که اغلب اقدامات مدیران، از نظر آنان نسبت به خصوصیت‌های رفتاری انسانها شکل می‌گیرد.

مک‌گرگور بر این مبنای رفتار انسانها از دید مدیران را به دو گروه X (انسان کارگرن، مسئولیت پرهیز، خود محور و بی‌توجه به نیازهای سازمان) و Y (انسان کار دوست و مسئولیت‌پذیر، خود اداره و خود کنترل) تقسیم کرد و عقیده داشت که مدیران می‌بایستی برداشت خود از انسانها را اصلاح کنند. نظریه X-Y مک‌گرگور بیشتر ارائه‌دهنده یک نگرش (PARADIGM) بود تا یک مدل کامل و در واقع به‌جای ارائه یک فرآیند سیستمی شامل ورودی، خروجی و سایر اجزاء مورد نیاز مدل‌های رفتاری، یک چهارچوب نظری برای برداشت تازه‌ای از دنیای واقع را ارائه می‌کرد. به‌هرصورت این نظریه محرک خوبی برای بازنگری مدیران نسبت به مدل‌های رفتاری و برداشت خود در مورد انسانها بوده و مبحث جدیدی را برای درک بهتر رفتار انسانی مطرح ساخت. مک‌گرگور بر این

رفتاری انسان به‌عنوان هسته مرکزی آن مبحث ختم می‌شود. این خصوصیت در یک طبقه‌بندی ساده ولی موثر توسط جرالدرگرین برگ بیان گردیده است.^(۴) در این میان نظریات انگیزشی، بخش مهمی از مبحث رفتار سازمانی را تشکیل می‌دهد. انگیزه به‌عنوان سرمنشاء فعل و تعاملات انسانی، نقطه مرکزی بسیاری از نظریات رفتار سازمانی در نگرش خرد (MICRO APPROACH) تلقی می‌شود.

نظریه‌های موجود انگیزشی هر یک از زاویه خاصی به موضوع پرداخته است. سه نظریه مهم مازلو، هرزبرگ و آلدرفر براساس تبیین و طبقه‌بندی «نیازهای انسانی» شکل گرفته و دکتر مک‌کلند (MC CLELLAND) نظریات خود را بر مبنای سه پیش‌راننده (DRIVERS) موفقیت، محبت و قدرت استوار ساخته است.^(۳) نظریات مذکور از یک مدل انگیزشی درون‌زا تبعیت می‌کند (نظریات محتوایی)، نگرشی که در آن عوامل داخلی وجود انسان (نیازها و پیش‌راننده‌ها)

در طول تاریخ، قابلیت تشریح، درک، پیش‌بینی و کنترل پدیده‌های اجتماعی، آرزوی آرمانی روسای حکومتی، فرماندهان نظامی و مدیران صنعتی بوده است. قرن حاضر را به‌راستی می‌توان دوران تولد و توسعه نظریه‌های رفتار سازمانی دانست. در این سده، پیش‌کسوتانی همچون مازلو، گیلبرت، هرزبرگ، وروم، فستینگر و متاخرانگی همچون آلدرفر، پورتر، آدامز و کلی^(۱) در کنکاش این دنیای ناشناخته تئورهای ارزشمندی را عرضه کرده‌اند. یافته‌های این دانشمندان، گنجینه بزرگی در علم رفتار سازمانی به‌شمار می‌آید، اگرچه باید اذعان داشت آنچه تاکنون از این دریای بیکران به‌دست آمده قطره‌ای بیش نیست. خصوصیتی که ورود به این مبحث را تا این اندازه صعب‌الوصول ساخته، ماهیت «انسان مرکزی» آن است، چرا که کلیه ابعاد مطالعاتی آغاز شده (سیستم‌های انگیزشی، رفتار گروهی، مدیریت تغییر، دینامیسم سازمان و...) سرانجام به‌ویژگی‌های



شکل ۱ - مدل عمومی نظریه کنترل

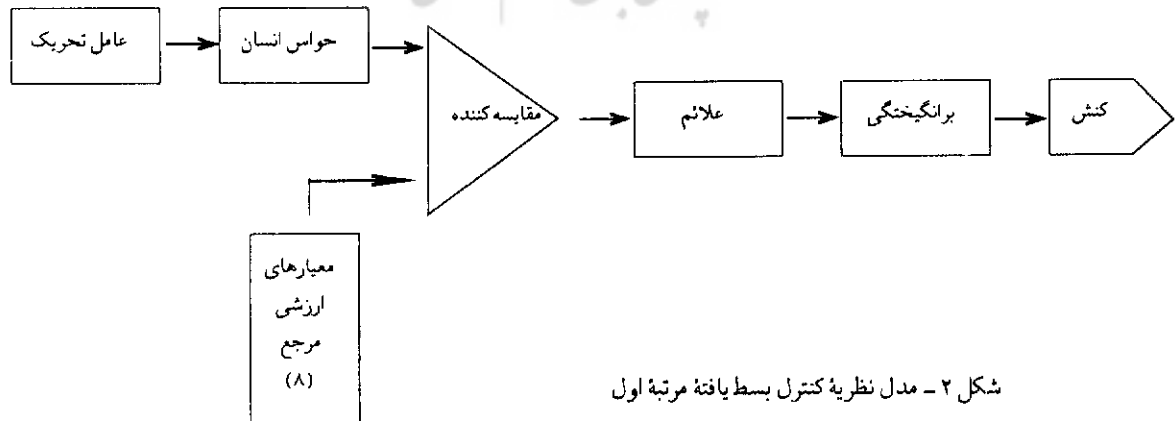
وی با یک انسان مدل X در عدم درک مشابه از عوامل تحریک و یا تفاوت در مرجع ارزیابی آن دو نهفته است. انسانی که منافع سازمان برای وی فاقد ارزش باشد در مقابل عواملی که به منافع سازمان منجر می شود به خودی خود (بدون عوامل الزام آور اضافی) برانگیخته نخواهد شد. مک گرگور در نظریه خود این مطلب را با بیان دیگری ارائه می کند، وی می گوید انسانها به طور ذاتی تنبل نیستند، بلکه عملکرد (منفی) نتیجه تجربیات گذشته آنان با سازمان است. اگر مدیریت، شرایط مناسبی را برای بکارگیری پتانسیل آنان مهیا کند، کار برای آنها مانند بازی، تفریح و استراحت طبیعی خواهد شد. (۷)

بسط مدل نظریه کنترل به تبیین موارد فوق در قالب یک مدل کمک می کند (شکل ۲). براساس این مدل، مغایرت بین درک انسان از پدیده های هستی با معیارهای ارزیابی درونی وی (مرجع) (۸)، سبب برانگیختگی در جهت رفع و یا کاهش این مغایرت خواهد گردید. به بیان دیگر چنانچه درک انسان از پدیده مورد نظر با معیارهای ارزیابی وی تطابق داشته باشد هیچ حرکت و یا انگیزه ای را سبب نخواهد شد. این تبیین با مدل پایه فرآیند انگیزش نیز تطابق

(مقایسه) محرک با یک مرجع درونی است که موجب برانگیختگی و چگونگی آن می شود. این موضوع نیز قابل بحث است که درک انسان از عامل تحریک و محتوای مرجع ارزشی، دو عامل اصلی تعیین کننده نحوه عکس العمل انسان در مقابل پدیده های هستی هستند. به بیان دیگر، چنانچه افراد گوناگون در مقابل پدیده واحدی عکس العملی مشابه نشان دهند می توان نتیجه گرفت که درک آنان از پدیده و محتوای مرجع ارزشی آنها در مقابل این پدیده با هم مشابه است. مطاوعت مشتاقانه و عاشقانه بسیجیان (صدور فعل مشابه از افراد گوناگون) از فرامین و نظریات حضرت امام (ره) - (عامل محرک) مصداق روشنی برای این مفهوم است. در یک نگرش معکوس باز هم این نتیجه صحیح است که عکس العمل متفاوت افراد در مقابل محرک واحد به تفاوت در درک محرک و یا به تفاوت محتوای مرجع ارزشی آنان باز می گردد و این نکته، نقطه اساسی و مهمی برای تبیین نظریه $X-Y$ مک گرگور توسط نظریه کنترل به شمار می آید. اگر انسان مدل Y در مقابل محرک (فرضاً نیاز سازمان یا نتیجه کار) عکس العمل مثبت نشان می دهد (توجه به نیاز سازمان یا انجام صحیح کار) تفاوت

باور بود که انسانها نوعاً با مدل رفتاری Y منطبق هستند و بروز ناهنجاریهای موافق با مدل X بیشتر نتیجه تجربه آنها از رفتار سازمان است. آنچه در این مقاله ارائه می شود، نتیجه تلاشی است که در راستای استفاده از نظریه مک گرگور برای طرح یک مدل رفتاری از انسان انجام گرفته است. در این مطالعه علاوه بر ارائه نظریه $X-Y$ در قالب یک مدل رفتاری، نظریه فراگیری اجتماعی انسانها نیز ملحوظ گردیده و مدل حاصل (در مقابله با نظریه های X و Y) مدل رفتاری C نامیده شده است.

برای شروع، از مدل عمومی نظریه کنترل کمک می گیریم (۹). این مدل ساختار مناسبی را برای درک چگونگی فرآیند کنترل ارائه می نماید (شکل ۱). بر مبنای این مدل، علائم تحریک درک شده توسط حواس انسان با یک مرجع درونی مقایسه شده و تشخیص تفاوت این دو، سبب برانگیختگی انسان و صدور فعل می گردد. این مدل بیانگر چند نکته مهم است. در دنیای واقعی، انسانها در مقابل عوامل تحریک یکسان واکنشهای گوناگون ارائه می کنند. مدل مذکور نشان می دهد که صرفاً عامل تحریک برای تعیین عمل و فعل انسان موثر نیست بلکه تعامل



شکل ۲ - مدل نظریه کنترل بسط یافته مرتبه اول

دارد.^(۹) فلذا آنچه سبب تفاوت واکنش افراد مختلف در مقابل پدیده‌ها می‌شود تفاوت محتوای معیارهای ارزشی مرجع آنان است.

تفاوت رفتاری انسان مدل X با انسان مدل Y به تفاوت محتوای معیارهای ارزشی آنان باز می‌گردد. در مجموعه معیارهای انسان مدل X کار انجام نشده و یا مسئولیت پذیرفته نشده به عنوان یک معیار نامطلوب وجود نداشته فلذا مشاهده و درک آن به عنوان یک پدیده، برانگیختگی در جهت انجام کار و یا پذیرش مسئولیت را به دنبال ندارد. در انسان مدل Y درست برعکس، کار صحیح انجام شده به عنوان مطلوب ارزشی در مجموعه معیارهای وی جای داشته و درک پدیده مغایر با آن (کار انجام نشده) سبب ایجاد انگیزه در جهت رفع مغایرت (انجام کار) می‌گردد.

در اینجا سوال مهم اینست که علت این تفاوتها چیست؟ آیا انسانها در اصل متفاوت خلق می‌شوند (معیارهای ارزشی متفاوت)؟ و یا اینکه فرآیندی در تغییر این مجموعه معیارها موثر است (معیارهای ارزشی تفاوت یافته)؟ نظریه قانون اثر (LAW OF EFFECT) در این خصوص به ما کمک می‌کند.

تورن دایک (THORNDIKE) در نظریه خود (قانون اثر) چنین بیان می‌دارد: «در میان واکنشهایی که در یک موقعیت خاص ارائه می‌گردد، آنهایی که موجب رضایت فرد شود احتمال تکرار بیشتری داشته و آنهایی که سبب

ناراحتی وی گردد احتمال تکرار کمتری خواهد داشت»^(۱۰). نظریه تورن دایک که بر مبنای اصل نظریه یادگیری است، نشان می‌دهد که انگیزه تکرار یک عمل به سوابق واکنشی محیط در مسایل آن عمل باز می‌گردد. این نظریه که مکانیزم تاثیرپذیری معیارهای ارزشی از محیط خارج را در اختیار می‌گذارد در مدل بسط یافته مرتبه دوم اعمال شده است (شکل ۳).

مدل فوق، تاثیرپذیری معیارهای ارزشی از محیط خارجی را نشان داده و مشخص می‌سازد چگونه یک انسان مدل Y ممکن است (با تغییر محتوای معیارهای ارزشی مرجع) به انسان مدل X تبدیل شود و بالعکس. این نتیجه با توضیحات مک‌گرگور نیز تطابق دارد، وی می‌گوید: «انسانها به طور ذاتی تنبیل نیستند، بلکه عملکرد آنان، نتیجه تجربیات آنان با سازمان است.»

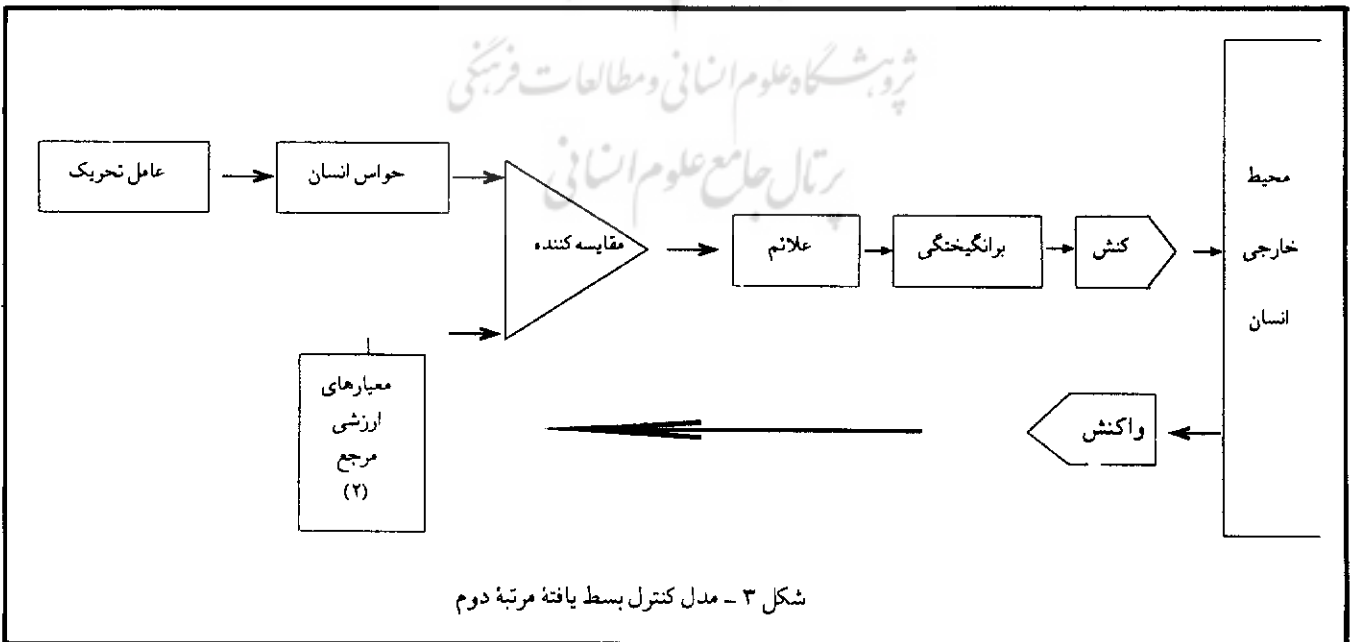
نظریه یادگیری از طریق کنش و واکنش (STIMULUS - RESPONSE) به تدریج با مطالعات بعدی، جای خود را به «نظریه یادگیری اجتماعی» داد. میلر و دالرد (MILLER AND DOLLARD) پیشنهاد کردند که فرآیند یادگیری الزاماً نمی‌بایستی از ملاحظات موردی کنش و واکنش حاصل شود بلکه این امر می‌تواند به صورت تقلیدکردن از جامعه نیز صورت پذیرد. این نظریه بعداً توسط باندورا (BANDURA) به عنوان نظریه یادگیری اجتماعی بیان گردید. باندورا با انجام تحقیقات قابل توجهی نشان داد که انسانها به دو طریق فرا می‌گیرند: یکی از طریق برداشت ذهنی از اقداماتی که دیگران

انجام داده و نتایجی که بر آن مترتب شده است (پاداش یا تنبیه) و دوم از طریق تقویت اقدامات خود که عکس‌العمل مثبت به دنبال داشته و ترک اقداماتی که واکنش منفی در برداشته است^(۱۱).

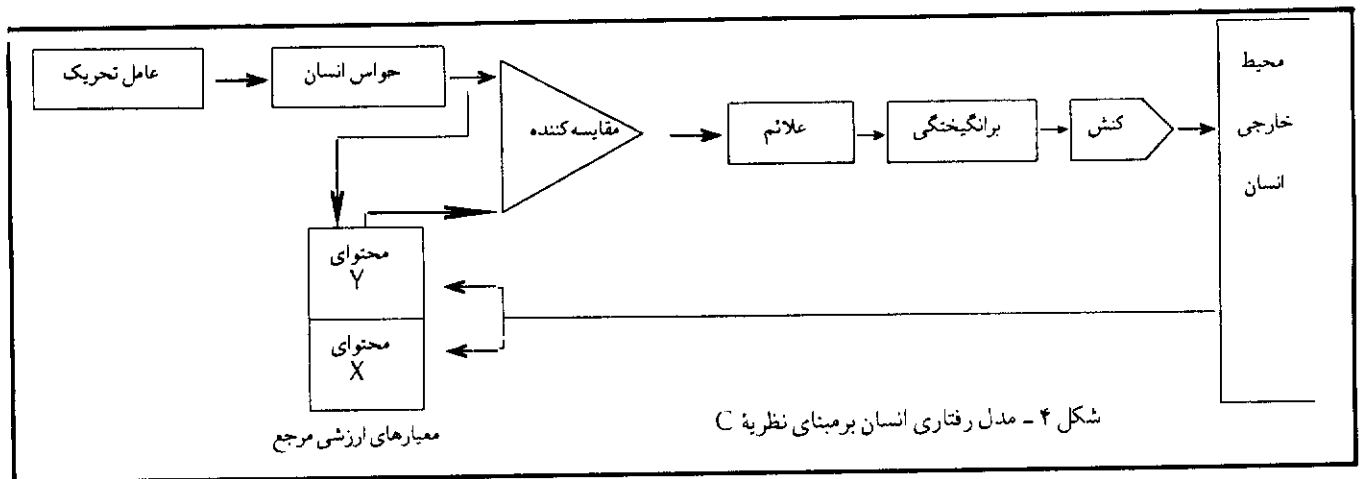
این فرآیند یادگیری، در قالب مدل مورد بحث با تغییر معیارهای ارزشی مرجع تبیین می‌گردد. برای تعمیم مدل شکل ۳ به نظریه عمومی یادگیری (به جای نظریه قانون اثر)، با حذف بلوک «واکنش» از روی خط تاثیر محیط خارجی، این اثرگذاری به یک مفهوم گسترده‌تر تعمیم می‌یابد. با این اصلاح نه تنها تاثیرپذیری فرد از جامعه پاسخگویی می‌شود بلکه نظریه رفتارهای متأثر از هنجارهای گروهی نیز ارضاء می‌گردد، ولیکن بایستی همواره در نظر داشت که بخش مهمی از این فرآیند، بر مبنای تعامل کنش و واکنش بین افراد و محیط تحقق می‌پذیرد.

تفکیک مجموعه معیارهای ارزشی مرجع به دو زیر مجموعه X و Y آخرین قدم برای تطابق مدل، با نظریه مک‌گرگور است (شکل ۴).

این تفکیک یک اقدام نمادین است و بیانگر این است که همواره در نهان افراد، معیارهای مرجعی برای تعیین واکنشهای آنان در مقابل پدیده‌ها وجود دارد که ممکن است پسندیده (محتوای Y) و یا ناپسند (محتوای X) باشد. در یک تصور عقلی می‌توان پنداشت که این انسان فطری در بدو امر، گنجینه‌ای از معیارهای ارزشی پسندیده بوده و به تدریج، روند فراگیری و عدم مراقبتهای تربیتی سبب بروز و رشد بخش X این مجموعه معیاری گردیده است.



شکل ۳ - مدل کنترل بسط یافته مرتبه دوم



رفتارهایی که در نظریات X و Y بیان شده هر دو در قالب این مدل قابل پاسخگویی است. این مدل نشان می‌دهد که انسانها به طور مطلق برحسب مدل رفتاری واحد (Y یا X) قابل تعریف نیستند. ممکن است یک فرد در شغل اول خود دارای رفتاری مطابق با نظریه X بوده در حالی که رفتار وی در شغل دوم نمونه کاملی از مدل Y باشد. این تغییر الگوی رفتار، در مقابل تغییر ویژگیهای عامل تحریک نیز مشاهده گردیده است. زیربنای مدل حاضر نظریه C (COMBINED) نامیده شده تا خاطر نشان سازد همه انسانهای معمولی به صورت بالقوه دارای قابلیت‌های رفتاری مثبت (Y) و منفی (X) بوده و اینکه در یک موقعیت خاص چه رفتاری را از خود بروز دهند به اندوخته‌های آنان در قالب معیارهای ارزشی مرجع و نحوه اثرگذاری (آدرس‌دهی) عامل تحریک باز می‌گردد.

۵ - DOUGLAS MC GREGOR - THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE - 1957.

۶ - FRED LUTHANS - ORGANIZATIONAL BEHAVIOR - 7TH EDITION - 1995.

۷ - JHON W. NEWSTORM ORGANIZATIONAL BEHAVIOR - 1997.

۸ - معیارهای ارزشی مرجع شامل کلیه عواملی است که برای انسان مطلوبیت آنها قابل طرح است. این مجموعه فراتر از ارزشهای مصطلح اخلاقی، اعتقادی و مادی بوده و برای مثال موارد ساده‌ای همچون میزان شدت صدای تلویزیون در اطاق و کند و نیز بودن نوک مداد را هم در بر می‌گیرد. مجموعه معیارهای هر فرد مختص به خود او می‌باشد، هرچند نقاط مشترک و عمومی نیز وجود دارد.

۹ - مدل اصلی فرآیند انگیزش: نیازها (NEEDS) به عنوان منشاء انگیزش هنگامی خلق می‌شوند که یک عدم تعادل فیزیکی یا روحی به وجود آید. (THE BASIC MOTIVATION PROCESS - FREDLUTHANS)

۱۰ - EDWARD L. THORNDIKE - ANIMAL INTERLLIGENCE - 1911.

۱۱ - ALFRED BANDURA - SOCIAL LEARNING THEORY* - 1976.

که در این راستا وجود دارد، نظریه مک‌گرگور روشن‌ترین و صریح‌ترین مبنای نگرشی در مورد یک مدل ساده رفتاری را به دست می‌دهد. مدل توسعه یافته بر این مبنا (مدل C) قادر است تا علاوه بر تفریق و تبیین چگونگی بروز رفتارهای مبتنی بر نظریه X و Y ، نظریات قانون اثر و یادگیری اجتماعی را نیز پاسخگویی کند. مهمترین نتیجه این مدل‌سازی بیان این واقعیت است که هر انسانی برحسب شرایط، می‌تواند نمایانگر رفتارهای نظریه X و Y بوده و این دو نظریه در واقع دو وجه از یک رفتارمندی یکپارچه است. همچنین مدل نشان می‌دهد که با تدابیر لازم می‌توان رفتار انسانها را بر مبنای رفتارمندی Y توسعه داد (توسعه معیارهای مرجع بخش Y).

مدل مذکور یک مدل ساده است که بسیاری از ابعاد و ظرایف رفتاری انسان را در بر ندارد و این در واقع بزرگترین نقیصه آن بشمار می‌آید ولیکن ماهیت کاربردی آن، بهره‌برداری از همین مدل ساده در تبیین و تجویز برخی از مسائل رفتار سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد. □ منابع و ماخذ:

۱ - MASLOW (سلسله مراتب نیازها)، FRANK GILBERTH (شرایط محیط کار)، HERZBERG (عوامل انگیزشی و بهداشتی)، VROOM (نظریه انتظار)، FESTINGER (نظریه تبادل)، ALDERFER (نظریه ERG)، PORTER (نظریه عملکرد - رضایت)، ADAMS (نظریه برابری)، KELLEY (نظریه انتساب).

2 - JERALD GREENBERG - BEHAVIOR IN ORGANIZATION - 1995.

3 - DAVID MC CLELLAND - THE ACHIEVING SOCIETY - 1961.

۴ - B. F. SKINNER در کتاب خود به نام SCIENCE

نتیجه‌گیری: یک مدل رفتاری جامع و موثر از انسان، نقش به‌سزایی در توسعه نظریات محتوایی و کاربردی رفتار سازمانی ایفا می‌کند. ابعاد ارزشی این امر به اندازه پیچیدگی و صعب‌الوصول بودن آن بی‌حد و حصر است. از میان نظریات گوناگونی