

المحاضرة الخامسة :

نظريات x y z

منذ الثورة الصناعية وظهور أولى المصانع، ظهرت هناك الحاجة إلى إدارة الطريقة التي ينفذ بها العمال عملهم. عرفت هذه الفترة ظهور أشكال عديدة من الاستغلال في العمل والذي استمر عبر القرون، مع سيطرة شاملة على ما يفعله كل موظف وتوفير القليل من الحريات، بالإضافة إلى اقصار دوره على أداء مهمة أو أكثر من المهام المحددة من قبل الإدارة.

ومن المعروف أيضاً أن العديد من الثورات التي ظهرت كانت لتحسين ظروف العمال، والتي أدت في النهاية إلى إنشاء النقابات. كان أداء وإنتاجية الموظفين دائماً أمراً يجب أخذه في الاعتبار للمديرين، وذلك باستخدام استراتيجيات مختلفة، ومعظمها يستخدم السيطرة والعقوبات والإكراه لتعزيز الإنتاجية والمال كمكافأة. ولكن باستثناء أولئك الذين لم يتم تلبية احتياجاتهم الأساسية، لم تتحسن الإنتاجية بشكل مفرط.

سمح ظهور علم النفس كعلم بتحليل هذا النوع من المواقف وتم تطوير نظريات مختلفة في هذا الاتجاه. على الرغم من أن النظريات الأولى اعتبرت الحاجة إلى ممارسة سيطرة أكبر واعتبرت العامل شخصاً كسولاً بالفطرة، إلا أن تيارات أخرى تتعارض مع هذا الاعتقاد ظهرت لاحقاً.

تاريخ نظرية x y في الإدارة:

أحد هؤلاء المؤلفين الذي تبنا منها مخالفاً خلال القرن العشرين، كان **دوجلاس ماكجريجور**. يعتمد هذا المؤلف على **نظرية ماسلو** في التحفيز وتسلسله الهرمي للاحتياجات البشرية ليقترح أن الافتقار إلى الحافز وإنتاجية العمل يرجع إلى حقيقة أنه بمجرد تلبية الاحتياجات الأساسية للإنسان، تتوقف المحفزات اللازمة لإشباعها عن التحفيز. تقوم **نظرية X و Y** لدوجلاس ماكجريجور بإنشاء احتياجات جديدة مثل الاحترام وتحقيق الذات التي لم تكن معظم الشركات مهتمة بتزويدها لعمال في ذلك الوقت. لهذا السبب، تقترح **نظرية x y في الإدارة** طريقة جديدة لتسيير الأعمال في مواجهة قيود النموذج التقليدي: **النظرية Y**، التي تتناقض مع النموذج التقليدي أو **النظرية X**، كلا النموذجين متنافيان.

الفرق بين نظرية X و Y من حيث المحتوى:

النظرية X

ما يسمى **بالنظرية X** هي من تصور **دوجلاس ماكجريجور**، حيث يحاول من خلالها شرح **طريقة الفهم التقليدي للشركة والعامل والذي كان يمثل الفهم السائد وما يزال حتى الآن**. تعتبر هذه النظرة التقليدية العامل ككيان سلبي يجب إجباره على العمل، وكائن كسول يميل إلى العمل بأقل قدر ممكن ويكون دافعه الوحيد هو الحصول على المال. يُنظر العمال على أنهم ضعيفو المعرفة، وغير قادرين

على إدارة التغيير والصراع، وغير طموحين. حيث أنهم بدون سيطرة شاملة لن يقوموا بمهامهم. بموجب هذا الاعتبار، يجب على الإدارة إظهار القدرة القيادية وممارسة الرقابة المستمرة على الموظفين من أجل تجنب سلبية العمال. في هذا الإطار، يتم التحكم في سلوك العمال ويتم تحمل جميع المسؤوليات، وتزويدهم بمهام محدودة.

وهكذا تُمارس القيادة بطريقة سلطوية بتوضيح ما يجب على كل فرد فعله وكيف. القواعد المنتهجة هي عقوبات صارمة وقوية، حيث يتم وضع تدابير قسرية وعقابية للحفاظ على عمل الموظفين. بالمقابل، يتم استخدام المال والأجور كعنصر أساسي للتحفيز.

نظرية Y:

من الناحية النظرية، يوضح McGregor أن الطريقة التقليدية لفهم العمل X كانت موجودة منذ زمن الثورة الصناعية. ومع ذلك، فهو يرى أنه من الضروري البدء من نظرية مختلفة لها رؤية مختلفة للعامل ودوره في الشركة. كانت نتيجة هذه النظرية ما تمت تسميته النظرية Y.

تشير النظرية Y إلى أن الإدارة يجب أن تكون مسؤولة عن تنظيم الشركة ومواردها من أجل تحقيق أهدافها، لكن الموظفين ليسوا سلبيين بطبعهم، بل نشطين إذا تم دفعهم للقيام بذلك. يشار أيضاً إلى قيمة وأهمية الدافع والتحدي، وهي قيمة لا يتم الاستفادة منها عادة ويمنع العمال من التطور إلى أقصى إمكاناتهم. كما أهملت النظرية الكلاسيكية حقيقة أن لكل فرد أهدافه الخاصة التي لم تكن تنعكس في كثير من الأحيان مع أهداف الشركة.

نظرية X و Y وتطبيقاتها في مجال إدارة الموارد البشرية:

وبهذا المعنى، فإن إدارة الشركة هي التي يجب تنظيمها بطريقة تشجع العمل على التنمية وتسمح للعامل بتحقيق أهدافه. لا تنعكس هذه الأهداف على العامل وحده، بل يمكن أيضاً أن يكون في تحقيق أهداف العمال تحقيق لأهداف الشركة أيضاً. من المقدر أيضاً أن يكون الالتزام أكبر من طرف العمال عندما يكون هناك اعتراف بإنجازاتهم، وأن إظهار أقصى مهارات العمال يمكن أن يولد حلولاً لمشاكل تنظيمية غير متوقعة أو لا تملك الإدارة حلاً صالحاً لها.

نظرية x y في الادارة:

نظرية x y في الادارة، التي دافع عنها المؤلف، تستند أساساً إلى فكرة تعزيز الحكم الذاتي وتفضيل ضبط العامل واستقلاليتيه، بدلاً من رؤيته كقطعة من ترس. تتحكم فيه الإدارة. يُقترح إثراء العمل بجعل العامل مسؤولاً عن مهام مختلفة وتشجيعه على أن يكون نشيطاً وتشاركياً، وقادراً على اتخاذ قراراته الخاصة والشعور بالالتزام بعمله. التدريب، وتوفير المعلومات، والتفاوض بشأن الأهداف والمسؤوليات، وخلق مناخ من الثقة هي أمور ضرورية لعملية إدارة الأعمال في كل مؤسسة.

بناءً على هذا، فإن الأمر يتعلق بممارسة القيادة التي تسمح بالمشاركة والثقة، وأن يتم تقدير عمل كل عامل، وأن يتم توسيع وإثراء العمل والمسؤولية الشخصية (على سبيل المثال، من خلال تفويض المسؤوليات) والتي **تركز على تحقيق الأهداف بدلاً من السلطة والقوة الشخصية.**

أهمية نظرية X & Y :

تمثل نظرية Y نمط الإدارة التشاركية والتي تقوم على الفرضية بأن الأشخاص سوف يمارسون التوجه وال ضبط الذاتي في تحقيق الأهداف المؤسسية بالدرجة التي توضح الالتزام بهذه الأهداف، وتتمثل المهمة الأساسية للإدارة في زيادة الالتزام. بعيداً عن نظرة النظرية X المتعلقة بدفع العاملين إلى القيام بتنفيذ ما تريده ولا تريده الإدارة تحت أي ظروف من أجل تحقيق المنفعة للمؤسسة تحت التوجه الذاتي للإدارة، تشير نظرية Y أن العامل يصبح أكثر إنتاجية بشكل فعلي عند التفويض بمزيد من الثقة والمسؤولية للعامل، كما تكون الرغبة في العمل والإنتاج والأداء الجيد في العمل من المحفزات القوية للعامل، حيث ساعدت نظرية Y في تعزيز الوعي بمسؤولية الإدارة فيما يتعلق بالجانب الإنساني من العلاقات بين الإدارة والعاملين في المؤسسة.

وأشارت نظرية "X & Y" إلى وجود نوعين من المديرين، حيث أشارت نظرية X إلى الفرضية المتعلقة بأن العامل الكسول سوف يتجنب المسؤولية ويفضل فقط الحصول عليها، كما تفترض نظرية X أنه يجب السيطرة على العاملين وتهديدهم بالعقاب، في حين تشير نظرية Y إلى أن العامل الذي يهتم بالمؤسسة سوف يبحث عن المسؤولية ويمارس الضبط الذاتي ويكون لديه القدرة على الابتكار والإبداع ويسهم بشكل إيجابي في صنع القرارات التشاركية التي تؤدي إلى تحقيق المنفعة للمؤسسة.

صعوبات تنفيذ النظرية Y:

على الرغم من أنه يقترح النظرية Y على أنها هدف يجب تحقيقه في كل مؤسسة، فإن المؤلف نفسه يدرك وجود عقبات وصعوبة في إحداث تغيير في وقت كانت فيه معظم الشركات تحكمها النظرية الكلاسيكية. على سبيل المثال، هناك حقيقة مفادها أنه يجب على المديرين تغيير رأيهم وإعادة تنظيم كل من هيكلهم التنظيمي وعملياتهم، والتي سيميلون إلى مقاومتها.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه يشير أيضاً إلى أنه قد يكون من الصعب على العامل إجراء هذا التغيير، لأنه في كثير من الحالات يصبح العامل معتاداً على تلقي الأوامر من طرف أصحاب العمل والمطالبة بطريقة معينة للمتابعة والتحكم، بالإضافة إلى حقيقة أن العمل هدفه تلبية الاحتياجات فقط. لهذه الأسباب، تبقى إمكانات العمال محدودة في كثير من المؤسسات بسبب توقع الإدارة أنهم كيانات سلبية يجب إجبارها على العمل، مما يفقدتهم إلى حد كبير الدافع للعمل.

نقد نظرية X و Y

مع مرور الوقت، تغير نموذج العمل المؤسسي ولم يعد يُنظر إلى العامل على أنه مجرد عنصر سلبي في عدد كبير من المجالات . يمكننا اليوم أن نرى كيف تحاول الغالبية العظمى من الشركات تعزيز الاستقلالية، حيث أصبحت هذه الاستقلالية واحدة من أكثر القيم المطلوبة في مكان العمل. ومع ذلك، أشار مؤلفون آخرون في وقت لاحق إلى أن النموذج نظرية Y ليس له دائمًا نتائج جيدة، لذا تم اقتراح نماذج أخرى تحاول دمج جوانب الرؤية التقليدية (X) والرؤية الإنسانية (Y) ، فيما يسمى بنظريات التوازن.