

نظرية X, Y and Z

دكتور

عبدالرحيم محمد

مستشار التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي

أستاذ الإدارة العامة المشارك – كلية المجتمع

drabdo68@yahoo.com

إقترح دوغلاس ماكجريجور Douglas McGregor ، أستاذ الإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، خلال فترة الخمسينيات والستينيات ، فكرة أن يكون للمدير تأثير على تحفيز الموظفين. في كتابه الذي صدر عام 1960 بعنوان "الجانب الإنساني للمشروع" ، اقترح ماكجريجور نظريتين يستوعب بهما المديرين ويتناولان دوافع الموظفين. وأشار إلى هذه الأساليب التحفيزية المتعارضة بنظرية X and Y. يفترض كل منهم أن دور المدير هو تنظيم الموارد ، بما في ذلك الأفراد ، لتحقيق الفائدة القصوى للشركة. ومع ذلك ، وبخلاف هذا القاسم المشترك، فإن المواقف والافتراضات التي تجسدها النظرية مختلفة تمامًا.

نظرية X

تنطلق هذه النظرية من أن دوافع الناس تتم طبقاً لنظرية تدرج الحاجات التي نادى بها ماسلو. والتركيز في هذه النظرية على الحاجات الفسيولوجية والأمن. وتفترض هذه النظرية ما يلي:

- أن العمل فيه نوع من الإهانة لمعظم الناس وبالتالي لا يحبون العمل ويتجنبونه.
- معظم الناس غير طموحين ورغبتهم ضعيفة في تحمل المسؤولية ويحبون من يوجههم.
- معظم الناس قدرتهم ضعيفة على الإبداع فيحل المشكلات..
- معظم الناس يقاومون التغيير.

نظرية Y

تركز هذه النظرية على احتياجات المستوى الأعلى من التقدير وتحقيق الذات وهي احتياجات مستمرة ، وتقوم على الافتراضات التالية:

- يعمل الأفراد بشكل طبيعي اذا كانت بيئة العمل مناسبة للعمل.
- الناس يكونوا موجهين ذاتيا من أنفسهم ويعملون بشكل ابداعي لتحقيق الأهداف.
- يلتزم الناس بأهداف الجودة والإنتاجية الخاصة بهم في حالة وجود مكافآت تلي الاحتياجات العالية مثل تحقيق الذات.
- إنتشار القدرة على الابداع في المنظمة.
- الناس لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية.

وتساهم نظرية Y ، في تطبيق مبادئ الإدارة العلمية التالية لتحسين تحفيز الموظفين:

- **اللامركزية والتفويض:** إذا قامت المؤسسات بإضفاء اللامركزية على السيطرة وخفضت مستويات الإدارة ، فسيكون لدى المديرين موظفون أكثر وبالتالي يحتاجون إلى تفويض بعض المسؤولية واتخاذ القرارات لهم.
- **توسيع الوظيفة:** إن توسيع نطاق وظيفة الموظف يضيف مجموعة متنوعة وفرصًا لتلبية احتياجاته
- **الإدارة التشاركية:** تشارك الإدارة الجميع في المنظمة في صناعة القرار.
- **تقييم الأداء:** مشاركة الموظف في عملية التقييم تساهم في المشاركة والتفاني في العمل.

نظرية أوشي Ouchi's Theory Z

خلال الثمانينيات من القرن الماضي ، شهدت الأعمال التجارية والصناعية الأمريكية طفرة كبيرة في الطلب على المنتجات والواردات اليابانية ، وخاصة في صناعة السيارات. ويرجع الاهتمام الأمريكي بالسلع اليابانية لسببين:

الأول جودة المنتجات والثاني الأسعار المنخفضة. ومن هنا اكتشف اليابانيون شيئاً مهماً يمنحهم ميزة تنافسية وان سر نجاحهم لم يكن فيما كانوا ينتجونه ولكن في كيفية إدارة موظفيهم، لأن الموظفين اليابانيين كانوا يشاركون بفعالية في العمل.

وكتب أستاذ الإدارة و الاقتصاد الأمريكي ويليام أوشي بأن المنظمات الغربية يمكن أن تتعلم من نظرائها اليابانيين. على الرغم من أن أوشي ولد وتعلم في أمريكا ، إلا أنه كان من أصل ياباني وأمضى الكثير من الوقت في اليابان يدرس النهج الياباني في العمل الجماعي والإدارة التشاركية. وكانت النتيجة هي اطلاق نظرية Theory Z وذلك من منطلق تجاوز Theory X و Theory Y والذهاب إلى أبعد من ما قدمته هذه النظريات.

ظهرت نظرية أوشي لأول مرة عام 1981 ، Theory Z في كتابه " كيف يمكن لمؤسسات الأعمال الأمريكية مواجهة التحدي الياباني. زعم أوشي أن من فوائد نظرية Z التقليل من معدل دوران الموظفين ، وزيادة الالتزام، وتحسين الروح المعنوية والرضا الوظيفي ، وارتفاع معدلات الانتاجية.

وتؤكد نظرية Z على الحاجة إلى مساعدة العمال ليصبحوا أخصائيين ، بدلاً من المتخصصين. فهي تركز على الدوران الوظيفي والتدريب المستمر كوسيلة لزيادة معرفة الموظفين بالشركة وبعملياتها مع بناء مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات. نظرًا لمنح العمال مزيداً من الوقت لتلقي التدريب والتناوب في الوظائف وإتقان تعقيدات عمليات الشركة. وتهدف النظرية إلى تطوير شعور الأفراد بملكية المؤسسة والانتماء إليها مما يساهم في تحقيق الأهداف..

نظرية Ouchi's Z تضع بعض الافتراضات. أحد الافتراضات هو الموظفين يسعون إلى بناء علاقات عمل تعاونية مع زملائهم في العمل. بمعنى آخر ، وترى ان لدى الموظفين رغبة قوية في الانتماء للمؤسسة، وهناك افتراض آخر هو أن العمال يتوقعون المعاملة بالمثل والدعم من الشركة. وفقاً للنظرية Z ، يرغب الناس في الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة وفي ظل هذه النظرية لا يقتصر الأمر على شعور العمال بالتماسك مع زملائهم من

العمال ، بل يطورون شعورا بالنظام والانضباط والتزاما أخلاقيا بالعمل . أخيرا ، تفترض النظرية أن الدعم الإداري الصحيح ، يزيد ثقة العمال في القيام بأداء وظائفهم بأقصى قدر من قدرتهم والعناية برفاهية الآخرين.

وتركز نظرية Z على:

- **فلسفة الشركة وثقافتها القوية:** يجب فهم فلسفة الشركة وثقافتها وتجسيدها من جانب جميع الموظفين.

- **تطوير وتوظيف الموظفين على المدى الطويل:** يجب على الإدارة اتخاذ تدابير وبرامج لتطوير الموظفين.

- **توافق الآراء في القرارات:** تشجيع الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.

- **الموظفون المتخصصون:** نظرا لأن الموظفين يتحملون مسؤولية أكبر في اتخاذ القرارات وفهم جميع جوانب المنظمة ، فيجب أن يكونوا متخصصين.

- **الاهتمام بسعادة العمال ورفاههم:** تبدي المنظمة اهتمامها الصادق بصحة وسعادة موظفيها وأسرتهم.

- **تمكين الموظفين :** يتم تمكين الموظفين من أداء المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة ،

- **المسؤولية الفردية:** تعترف المنظمة بالمساهمات الفردية ولكن دائما في إطار الفريق ككل.

كما تعتمد نظرية Z على تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا ، طبقا لمعايير واضحة والتركيز على الأداء أكثر

منه على العلاقات غير الرسمية. وضرورة ان يتناسب الهيكل التنظيمي مع البيئة المتغيرة التي تعمل بها

المنظمة والتقليل من المستويات الإدارية وعدم التركيز على الهيكل التنظيمي الهرمي ، والتركيز على العمل

الجماعي والتوظيف لفترات طويلة وكذلك المشاركة في صناعة القرارات، والاهتمام برفاهية الموظفين.

