

# نظرية

# X-Y

إعداد

د/ نيللي عاشور

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة دمياط



# روح القيادة

فقد لا أتبعك

فقد لا أقود

وكن فقط صديقي

لا تسير أمامي

لا تسير خلفي

ولكن سر بجانبى

ألبير كامى



القائد هو الذي يقنع ويسعد ويفخر  
أتباعه

بأن يكونوا أتباعه

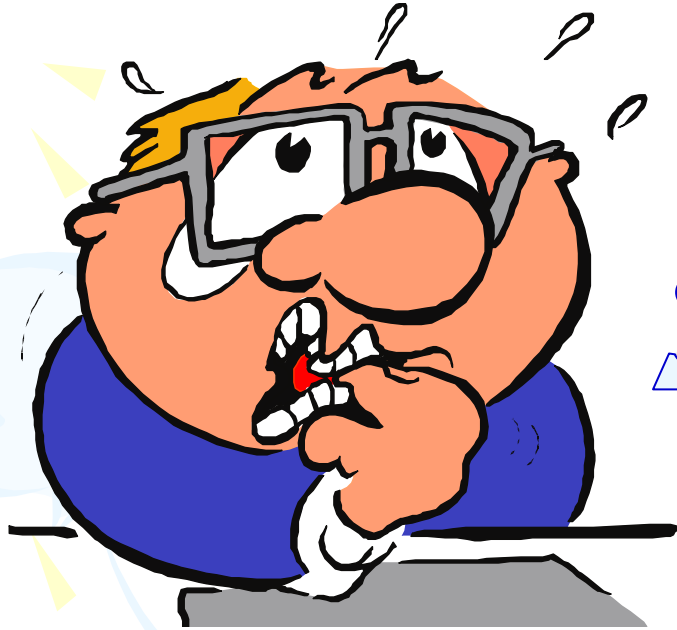
أحمد راغب

كيف تتحول من

مدير منفذ

إلى

مدير مبادر



# كيف تجمع بين القيادة والإدارة

هي أن تمتلك

وعقل المدير



روح القائد

## القيادة : فن تطوير الأفراد

- القيادة لا تعني السيطرة.
- القيادة لا تعتمد على الخلفية الاجتماعية.
- إمكانية الاعتماد عليه.
- الشجاعة.

# الأسئلة المعتادة

بمجرد تقلدك منصبا جديدا تبدأ على الفور فى  
ترديد التساؤلات التالية بينك وبين نفسك :-



1 كيف لى ان أدفع العاملين معى إلى تنفيذ ما أريده منهم؟

2 هل أنا قائد أم مجرد مدير عادى؟

3 هل من الممكن أن أكون قائدا؟

4 هل القادة يولدون أم يصنعون؟

5 هل أمتلك صفات القائد؟

6 ترى كيف يتصرف القائد؟







● العلاقة التنظيمية

● في النظرية التقليدية للإدارة :

● نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته .

●



● العلاقة التنظيمية

● في الواقع

● تلمس مختلف الحياة الاجتماعية والاقتصادية للعاملين .

# أولاً : نظرية (X) و (Y) دوغلاس ماكجريجور (Douglas McGregor)

دوغلاس ماكجريجور : هو مؤسس النظرية .

- أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام في المنظمات ، وركز على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية.
- تقوم فلسفته على أن : لكل مدير فلسفته الخاصة التي يعتنقها ، وتعتبر عاملاً أساسياً في تحديد سلوكه الإداري ، وبالتالي السلوك التنظيمي .


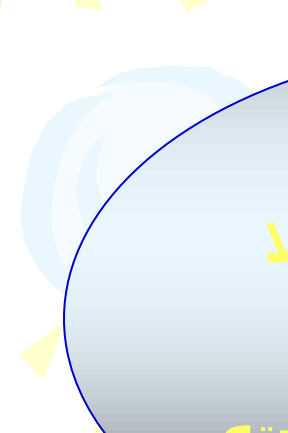

وقد بنى نظريته على أن :

معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها.

وبناءً على هذه الافتراضات :


قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمز  $(x, y)$  ، "حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً، و إنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين".

وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها كالآتي :



الإنسان ليس كسولا  
بطبعه وإنما يدعى  
الكسل تجاه قوى  
يعتبرها في غير مصلحته

الإنسان كسول بطبعه  
ولا يحب العمل



السلطة الرسمية تعبر عن أسلوب واحد من أساليب إنجاز العمل، إلا أنها لا تعبر عن الأسلوب الوحيد، ولا تضمن إنجاز الأهداف بالطريقة المطلوبة في جميع الحالات.

يجب استخدام نوع من الشدة أو الحزم (بمعنى السلطة الرسمية) مع المرؤوسين لإنجاز العمل.

X

الإنسان يسعى  
للمسئولية ولكن بشرط  
توافر المناخ الملائم  
لتحمل هذه المسئولية.

الإنسان يتهرب من  
المسئولية ويفضل أن  
يوجه في عمله بدلا من  
اعتماده على نفسه.

X

Y

للإنسان مجموعة من  
الحاجات التي يسعى  
لإشباعها، ويختلف ترتيبه  
لهذه الحاجات وفقا  
لمجموعة كبيرة من  
العوامل.

الإنسان يفكر بطريقة  
اقتصادية رشيدة  
ويسعى إلى تحقيق  
أعلى المكاسب  
الاقتصادية، وبالتالي  
فالدافع المادى هو  
الدافع الوحيد الذى يحرك  
الإنسان.



X

العمل نوع من اللعب أو  
المباريات.

العمل يختلف تماما عن  
اللعب واللهو ولكل منهما  
مجاله.

X

يمكن تحويل العمل بما  
يتوافق مع طبائع العامل.

العامل لا بد أن يتوافق مع  
متطلبات العمل مهما  
كانت جامدة .

## نظرية ( X )

- الإنسان كسول بطبيعته و لا يحب العمل .
- خامل و لا يريد المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ، أي أن الإنسان إنما يعمل خوفا من العقاب و ليس حبا في العمل.
- لابد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شئ هام دون الرقابة .
- أن الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

## مما سبق نلاحظ أن :

- نظرية X توضح تصورات لفروض النظرية التقليدية :
  - تعتمد وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة .
  - أن الانسان العادي لديه كراهية فطرية للعمل ويحاول تجنبه .
  - أن الانسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط لاتخاذ موقف المخاطرة .

## • فلسفة "X" :

- هي امتداد لفلسفة العصا و الجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة .
- حيث أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف و أجور و تدريب و مكافآت .
- هي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله .
- في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد .
- و هذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في الإدارة التقليدية إلى أن أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كنتيجة لتجاربها الكثيرة حول سلوك الفرد و الجماعات .

# نظرية Y

- إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العمال ، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هي :
- ١- إن الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة .
- ٢- أن العمل ( معتمدا على ظروف يمكن مراقبتها) يمكن أن يكون مصدر رضا و لذلك سوف يتم إنجازه و بشكل تطوعي، كما يمكن أن يكون مصدر عقوبة و بذلك يتم تجنبه إذا كان ذلك ممكنا.
- ٣- إن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.

٤- إن العنصر البشري ( و تحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن

المسؤولية و ليس فقط قبولها

٥- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر

البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي .

٦- يعمل الإنسان ملا في الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب.

٦- إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي و إشباع

حاجة تحقيق الذات و الذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

- نظرية  $y$  توضح تصورات لفروض نظرية العلاقات الإنسانية :
- تعبر عن وجهة نظر العلاقات الانسانية.
- أن الانسان يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام .
- تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة يسعى الفرد بمحض إرادته للعمل .
- تحت الظروف المناسبة يتعلم الانسان تحمل المسؤولية ويسعى إليها
- الانسان طموح بطبيعته ، فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها اشباع
- الانسان قادر على استخدام الفكر البناء والخيال في حل المشاكل الادارية إذا اعطى فرصة لذلك .
- الانسان قادر على الابداع والابتكار إذا عطى فرصة .
- العقاب ليس الوسيلة الوحيدة لدفع الافراد للعمل .



## مما سبق نلاحظ أن :

- تخالف هذه النظرية تلك الاقتراحات في السلوك البشري و التي وردت في نظرية X ، وتصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته ، تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج و تناست دوافع العاملين نحو العمل و التي تشكل أساس السلوك الإنساني.
- تركز اقتراحات نظرية Y على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف و من خلال السماح للمرؤوسين لتحقيق الرضا الشخصي مادامت تساهم و تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم .

# النظرية X كنقيض للنظرية Y

## النظرية Y

العامل ليس كسول

لا بد من خلق قاعدة عمل  
لبناء المبادأة (المبادرة)

توفير السلطة للعاملين

## النظرية X

العامل كسول

لا بد وأن يقوم المديرين  
بالإشراف عن قرب

خلق قواعد صارمة  
ومكافآت محددة

X	Y
الكراهية للعمل - تجنبه	حب العمل متى توافر الظروف المناسبة
يكره المسؤولية - يجب ان يوجه من رئيسه	يتحمل المسؤولية - يسعى الفرد للعمل للحصول على العائد
خامل وغير طموح - الامن والاستقرار	يسعى للعمل - طموح - يكرر الاعمال التي تحقق له الاشباع
يفقد المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة	قادر على استخدام الفكر البناء والخيال والابداع والمخاطرة في حل المشاكل اذا اتيم له
النتيجة ان الانسان يجب ان يراقب ويعاقب لماذا؟	النتيجة ان العقاب ليس الوسيلة للعمل

# نظرية X و Y



## العاملين:

- يقومون بتوسيع نطاق جهودهم
- يقومون بممارسة حرية التصرف
- يقبلون ويسعون للمسئولية
- لديهم قدرات إبداعية
- لديهم إحتياجات عالية المستوى



## العاملين:

- يتجنبون العمل ولا يرغبون فيه
- يتطلبون ممارسة العمل بالإكراه
- يتجنبون المسئولية
- لديهم طموح ضئيل
- يسعون للإحساس بالأمان

# التطبيقات الإدارية

● يمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ  $x, y$  في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية  $x$  والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية  $y$ .

● فعلى سبيل المثال:

- يعتمد المدير على الحافز المادي بشكله الإيجابي والسلبي في تحفيز العاملين الذين تنطبق عليهم النظرية  $x$

- أما الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية  $y$  فيتم الاعتماد على الحافز المعنوي في تحفيزهم من خلال تشجيعهم على المشاركة والإنجاز وتحقيق الذات.

مع العلم أنه لا يمكن الجمع بين هاذين المدخلين لأن كل واحد منها يعتمد فلسفة مناقضة للآخر تماما

الأول  $x$  متشائمة متشددة و الثاني  $y$  مرنة و متفائلة

ثانياً : النظرية ذات العنصرين

# فريدريك هيرزبرج والنظرية ذات العنصرين :

- أن شعور الانسان بالرضا عن العمل يتولد عنه عوامل تسمى ( العوامل الدافعة )
- تتضمن هذه العوامل التنوع , الإنجاز , التقدير , الاعتراف الاستقلالية والمسؤولية .
- عندما تنخفض هذه العوامل عن المستوى المقبول فإنها تمنع الشعور بالرضا عن العمل
- الشعور بعدم الرضا يتولد من غياب العوامل الواقية أو ( عوامل الصيانة ) .
- هي العوامل التي تصف علاقة الفرد بالمحيط الذي يعمل فيه .
- وهي تتضمن : السياسات – الأجور – العلاقات الشخصية – ظروف العمل .
- إذا انخفضت العوامل الواقية إلى ادنى مستوى , فان الفرد يصبح غير راضٍ .

• تعني نظرية هيزبرج أن المديرين يجب أن يكونوا معنيين بنظريتين منفصلتين بالنسبة لميول العاملين تجاه أعمالهم وهما :

مالذي يجعل العاملين راضين عن العمل ؟

مالذي يجعلهم غير راضين عنه ؟

• لا تزال لهذه النظرية أهميتها لأنها حاولت ان تفصل بين العوامل الدافعة والعوامل الواقية .

• أدى هذا الفصل الى مفهوم ( إثراء العمل )

• وهو تزويد الاعمال بعوامل دافعه, ولكن على الادارة توفير العوامل الواقية قبل ذلك , لأنه سيصبح الفرد أقل استجابة لمحاولات إثراء العمل .



# تكليف

- في ضوء ما سبق قارن بين نظريتي  $X-Y$  من حيث أوجه الشبه والاختلاف ، في بعدين :
  - ١- خصائص إنسانية للعاملين .
  - ٢- التشاؤم والتفاؤل .
- مع توضيح بعض التطبيقات الإدارية لكل منهما .

# عقد مع النفس

أتعهد أنا الموقع أدناه أن أفعل كل ما  
بوسعي لكي أطور من مهاراتي القيادية  
بالقدر الذي ينعكس على العاملين معي  
وعلى مؤسستي وعلى مجتمعي  
وطني.

كما أتعهد بأن أداوم الاطلاع على هذا  
العقد مرة كل ثلاثة أشهر لكي أقارن بين  
ما وصلت إليه وما كان يجب أن أصل  
إليه طبقا لتوقعاتي المهنية والشخصية.