نظرية X ونظرية Y لماكغريغور

كان دوغلاس ماكغريغور أستاذاً للإدارة في كلية سلون للإدارة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. وفي كتابه «الجانب الإنساني للمؤسسة» الصادر عام 1960، رأى أن كل مدير يتصرف بناءً على قناعات عن الطبيعة البشرية، وغالباً من دون أن يلاحظها. ووصف مجموعتين مختلفتين جداً من القناعات، وسمّاهما نظرية X ونظرية Y. وهما ليستا نوعين من الموظفين، بل افتراضات في ذهن المدير.

1. نظرية X

نظرية X نظرة متشائمة إلى الناس في العمل. فهي تفترض أن الإنسان العادي يكره العمل، ويتجنبه كلما استطاع. وتفترض أيضاً أن معظم الناس يفضّلون أن يُوجَّهوا، ويتهربون من المسؤولية، ويريدون الأمان قبل كل شيء. لذلك يعتمد مدير نظرية X على الإشراف اللصيق، والقواعد الصارمة، والمكافآت والعقوبات.

مثال: يعتقد أحد الوالدين، بنظرة نظرية X، أن ابنه المراهق لن يدرس أبداً من دون ضغط، فيراجع كل صفحة من واجباته كل ليلة. فيكتفي المراهق بالحد الأدنى، ويتوقف عن الدراسة بمجرد أن تتوقف المراجعة.

في العمل: تتسلم دعاء، وهي مديرة مبيعات جديدة، فريقاً من مدير كان يحمل افتراضات نظرية X. فقد كان يراقب كل مكالمة وكل استراحة، ويلوم الناس على كل صفقة خاسرة. فتجد دعاء فريقاً صامتاً ينتظر الأوامر، ولا يقترح أي فكرة جديدة.

2. نظرية Y

نظرية Y نظرة متفائلة إلى الناس في العمل. فهي تفترض أن العمل يمكن أن يكون طبيعياً مثل الراحة أو اللعب، وأن الناس يوجّهون أنفسهم نحو الأهداف التي يلتزمون بها. وفي الظروف المناسبة، لا يقبل الناس المسؤولية فحسب، بل يسعون إليها. وكان ماكغريغور يرى أن معظم المؤسسات لا تستخدم إلا جزءاً صغيراً من قدرات أفرادها.

مثال: يتفق أحد الوالدين، بنظرة نظرية Y، مع ابنه المراهق على أهداف للدراسة، ويتركه يخطط لأسبوعه. ولأن المراهق فخور بخطته، يدرس أكثر من قبل.

في العمل: تتبع دعاء أسلوب نظرية Y: فتتفق مع كل مندوب مبيعات على أهداف شهرية، وتتركه يختار طريقة تحقيقها. وخلال أسابيع، يقترح اثنان من الفريق طريقة جديدة للتواصل مع العملاء القدامى.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. النبوءة التي تحقق نفسها

الفكرة الأهم عند ماكغريغور أن الافتراضات تميل إلى إثبات نفسها. فالمدير الذي يتوقع الكسل يراقب الناس بشدة، فيستجيبون بفعل ما يُراقَب فقط. ثم يرى المدير هذا السلوك دليلاً على صحة نظرية X. وبالطريقة نفسها، تدفع الثقة والمسؤولية الناس غالباً إلى إظهار الالتزام الذي تتوقعه نظرية Y.

مثال: مدرب متأكد من أن لاعباً شاباً كسول، فلا يتيح له اللعب في المباريات أبداً. فتصبح هذه القناعة نبوءة تحقق نفسها: يفقد اللاعب حماسه، ويتوقف عن بذل الجهد في التدريب.

في العمل: تدرك دعاء أن صمت فريقها كان نبوءة حققت نفسها، صنعها أسلوب نظرية X القديم. وعندما تبدأ بالثقة بهم، يصبح الأشخاص أنفسهم نشيطين ومبدعين. ويختفي الدليل القديم على الكسل.

4. نظرية Y في التطبيق

لا تعني نظرية Y غياب القواعد أو الأهداف أو الرقابة. بل تعني أن الرقابة تأتي أساساً من الالتزام بأهداف مشتركة، لا من الضغط. ويطبقها القادة بوضع أهداف واضحة معاً، وتفويض مسؤولية حقيقية، وتقديم تغذية راجعة منتظمة. ويصممون أيضاً وظائف تستخدم مهارات الناس وتتيح لهم النمو.

مثال: يطبق نادٍ رياضي نظرية Y: فيدير اللاعبون الكبار تدريبهم بأنفسهم مرة في الأسبوع، وفق أهداف واضحة من المدرب. فيأخذ اللاعبون هذه الحصص بجدية، ويتدربون بجهد أكبر.

في العمل: تطبق دعاء نظرية Y بأهداف واضحة وتغذية راجعة أسبوعية، لكنها تحافظ على قاعدة ثابتة واحدة: يجب تسجيل بيانات العملاء بدقة دائماً. وبعد ستة أشهر، ترتفع المبيعات، ويطلب شخصان مسؤولية أكبر.

الخاتمة

وخلاصة القول، بيّن ماكغريغور أن طريقة قيادة المديرين تعتمد على قناعاتهم عن الناس. فنظرية X تفترض أن الناس يكرهون العمل ويجب التحكم بهم، بينما تفترض نظرية Y أن الناس قادرون على الالتزام والمسؤولية والإبداع. وقد دعا ماكغريغور المديرين إلى فحص افتراضاتهم، وبناء أماكن عمل يقدّم فيها الناس أفضل ما لديهم.

المصادر

• دوغلاس ماكغريغور (1960): كتاب The Human Side of Enterprise، دار McGraw-Hill (نظرية X ونظرية Y).
• كلية سلون للإدارة في معهد MIT: دوغلاس ماكغريغور – https://mitsloan.mit.edu/institute-work-and-employment-research/douglas-m-mcgregor
• موقع MIT for a Better World: نظرية X ونظرية Y – https://betterworld.mit.edu/theory-x-theory-y

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)