

## نظرية ( X ) ، ( Y ) ( ماك غريغور دوغلاس ):

أوضح " ماك غريغور دوغلاس " أن الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير. ويعد " ماك غريغور " من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين، وتتمثل هذه الافتراضات في: الفروض المتعلقة بنظرية (X) و الفروض المتعلقة بنظرية (Y).

## 1. نظرية ( X ) : و تقوم على جملة من الفروض من أهمها :

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا .
- الإنسان ليس طموح و يكره المسؤولية .
- يفضل الإنسان أن يقاد بدل أن يقود .
- الإنسان كائن منغلق داخليا ، أي أنه لا تهتمه أهداف المنظمة ، وكل ما يهيمه هو ذاته فقط.

وعليه فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب وتطبيق الرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية، وقد كان هذا سائدا ومسيطرا لحد كبير في الكثير من المنظمات؛ ولكن ومن أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية (X) ، إقترح " ماك غريغور دوغلاس " نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة، وتمثلت هذه النظرية في :

## 2. نظرية ( Y ) : وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه .
- الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المنظمة .
- الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك .
- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع .

يرى "ماك غريغور دوغلاس" أن اتباع نظرية (Y) في مجال إدارة المنظمات والموارد البشرية سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والرفع من مستوى أداء أفرادها .

يظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها نظرية (Y) الأهمية في تدريب الموارد البشرية فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي و الفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي، كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار والإبداع ، و لكن كل هذه القدرات غير مستغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلالها، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم، كما أن برامج تدريب خاصة تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات، وتفتح له آفاقا للابتكار والإبداع.

مما سبق يتضح لنا الدور المهم لنشاط التدريب ودوره في دفع الموارد البشرية وتحفيزهم على أداء الأعمال بكفاءة أكبر ، وهذا ما يتيح لهم إشباع حاجاتهم المختلفة ، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المنظمة.

ولكن بالرغم من إسهامها في مجال تحليل الدافع للعمل لدى المورد البشري، إلا أن الانتقاد الموجه لنظرية (X) و (Y) هو أنها بادرت باقتراح السياسة الواجب تتبعها في التعامل مع الأفراد من الصنف X وكذا مع الأفراد من الصنف Y؛ غير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع صنف آخر من الأفراد لا ينتمي لا إلى الصنف X أو الصنف Y.