

2- مدرسة الفلسفة الإدارية :افترض " Douglass McGregor " " دوغلاس ماكغريغور "

أن أي عمل أو تصرف أو سلوك إداري داخل المنظمة إنما يندرج ضمن إطار نظري عام و يقوم على خلفية نظرية إدارية معينة مركزا على التوجهات السلوكية للمدراء سواء كان السلوك مقصودا أو غير مقصود فهو يعتمد على المبادئ و الأطر فلسفية و الفكرية لهم ، كما يتأثر باقي الأعضاء داخل المنظمة بالطابع الفلسفي الإداري الذي يؤمن به المدير في المستوى الأعلى.

وقد تناول " ماك غريغور " خلال دراساته كلا من الدراسات التقليدية و السلوكية حيث تعرض للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (X) ، و التصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الانسانية من خلال نظرية (Y).

أ/ نظرية (X) (س) : قامت هذه النظرية على عدة افتراضات أساسية تندرج في مجملها حول الطبيعة السلوكية للفرد داخل المنظمة ، و من أهم تلك الافتراضات :

- أن الأفراد العاملين يكرهون في المتوسط العمل و ذلك ما هو متأصل في تكوينهم السلوكي ، فهم يحاولون تجنب العمل بقدر الإمكان و تنفيذ المهام الممنوعة بهم بأقل جهد ممكن.
 - نظرا لكراهية الأفراد للعمل فإنه يتم إجبارهم على أدائه من خلال إخضاعهم للرقابة و التوجيه والتهديد المستمر بالعقاب لأجل تحقيق أهداف المنظمة ، و عليه فإن دعاة و انصار هذه النظرية يؤكدون على ضرورة ممارسة القسوة و العنف في التعامل مع الأفراد و كذا أثناء توجيههم نحو رفع الأداء الإنتاجي إلى أعلى مستوى ممكن ، كما أكدوا على خطر التأكيد على أهمية العلاقات الانسانية و التراخي في التعامل مع الفرد و التساهل الذي تمتاز به في اطار محاسبة العاملين و معاملتهم بشكل يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية.
 - لا بد من إيجاد إدارة قوية تشرف و توجه نشاط الأفراد للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية ، على اعتبار أن الأفراد عادة ما يتجنبون المسؤولية و يفضلون تلقي الأوامر كما يبدون رغبة كبيرة في الاستقرار و الأمن.
- و الملاحظ أن هذه الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X) إنما تستمد أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي في دراسة التنظيم من حيث اعتبار الفرد يتسم بالرشد و العقلانية.
- و قد أكد "ماك غريغور" على أن التنظيمية الرسمي لوحده لا يحقق الأهداف المرجوة ، مشيرا في ذات الوقت أن الرقابة و التوجيه و التهديد بالعقاب أو ما يدعوه بـ " نظرية العصا و الجزرة " لا يشكل حافزا للفرد يدفعه نحو الأداء الأفضل ، لذلك أكد على أن الوسائل الإنسانية و تعميق أبعاده و تهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد هي التي تعمل على رفع مستوى الأداء.
- ب/ نظرية (Y) (ص):** إن الانعطاف و الحياد الجديد في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين الذي لاحظته "ماك غريغور" انطلاقا من سلبيات عمل الإدارة و الناتجة عن مشكلات مختلفة (اقتصادية واجتماعية وسياسية بسبب الكساد الاقتصادي الذي عاشته المجتمعات الغربية ، و كذلك الحرب العالمية الثانية...) إضافة إلى التغيير الجذري في نظم و عمليات التبادل التجاري و ما رافقه من تطورات اقتصادية و اجتماعية وتكنولوجية ... ، دفع به إلى الاعتقاد بضرورة إيجاد بديل فكري و نظري يهدف إلى إنقاذ الإدارة من الضياع الذي مرده إلى الاتجاهات الفكرية التقليدية ، و البناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين العاملين ونظام السيطرة المحكم و غيرها من مميزات الإدارة البيروقراطية.
- لذلك طرح "ماك غريغور" سمات نظرية (Y) في الصيغة التالية :
- إن متوسط عدد الأفراد العاملين لا يكرهون العمل و إنما يرغبون فيه ، معتبرين الجهد المبذول بمثابة اللهو و ملء الفراغ أما كراهيتهم للعمل ترجع إلى عوامل خارجية تنتجها ظروف العمل ذاتها والبيئة

المحيطة بالمنظمة و عليه يتعين على الإدارة توفير الأجواء المناسبة و الملائمة و توجيه العمال
لحب العمل و الإبداع فيه.

- لا تشكل الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على سلوك الفرد و توجيهه، إنما للرقابة الذاتية الأثر الأكبر في هذا الجانب ،خاصة إذا اقتنع الفرد بالعمل و انسجم معه ،والأهم في هذا الجانب ارتباطه بإشباع الحاجات الذاتية ضمن الرغبة في الإنجاز و إثبات الذات ،... .
- إن تكرار الأفراد للسلوك الذي يحققون من خلاله إشباع حاجاتهم الذاتية متجنبين في نفس الوقت السلوك الذي يؤدي إلى الفشل في إشباعها ،يعكس عدم تهرب الفرد من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار ويتجنبها فقط حينما لا يحقق من خلالها اشباعا رغباته.
- إن للأفراد قدرات عالية على استخدام الإمكانيات الفكرية المتوفرة لديهم فهم يحاولون الإبداع في حل المشكلات التنظيمية ،لذلك فالفشل في تحقيق بعض الأهداف لا يعني قصورا أو عجزا في القدرة الذاتية للأفراد.

و عليه يتضح أن "ماك غريغور" أكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد و أهمية القيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين معا ،مؤكدًا على تحقيق الأبعاد التكاملية بين أهداف الأفراد وفق نظرية (Y) تتحدد تبعا لما يلي :

- تحديد المستلزمات العامة للوظائف لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم.
- تحديد الأهداف المشتقة أو الفرعية (تحليل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية - تفكيكها إلى أهداف فرعية-) من الأهداف العامة للمنظمة و الشروع في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.
- متابعة انجاز الفعاليات الإدارية و الفنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفرعية خلال نفس المدة.
- تقييم النتائج المحققة و الوقوف على النقائص و الانحرافات و تشخيص أسبابها و اقتراح السبل التصحيحية لها و الوقائية منها.

أخيرا يبدو أن الأبعاد التي تقوم عليها نظرية (Y) تتوافق مع الأفاق الإنسانية للأفراد التي جاءت بها الإدارة بالأهداف و ما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية ضرورية لإطلاق إمكانيات الفرد و الجماعة في المشاركة الواعية و الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.

5- نظرية "Z" اليابانية في الإدارة : استمدت هذه النظرية مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة

اليابانية من خلال طبيعة ودور البناء الاجتماعي الثقافي والتربوي للمجتمع الياباني ،قائمة على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي : الثقة ،والمهارة ،والمودة ،مؤكدّة على الجانب الإنساني معمقة المفاهيم في ميدان العمل ،وتشير الدراسات المتفاوتة عن طبيعة الإدارة اليابانية من حيث تكوينها وجذورها ،إذ يرجعها البعض إلى ارتباط الأفراد ببعضهم البعض ،بينما يرى البعض الآخر أن النظام الصناعي الياباني ما هو إلا امتداد للنظام الإقطاعي الذي ساد المجتمع الياباني ،وتعود بها دراسات أخرى (تعود بأصول الإدارة اليابانية) إلى التقاليد التي سادت المجتمع "الكونفشيوسي" ،... إلا أن معظم الدراسات اليابانية تشير إلى أن نظام الإدارة عندهم نشأ أصلاً من جانب العمال.

و تمتاز المنظمة وفق نظرية "Z" بما يلي:

***التوظيف الدائم (مدى الحياة) :** إن أهم ما يمتاز به التنظيم الياباني هو توظيف الأفراد العاملين مدى الحياة معتبرين هذه القاعدة أحد أهم الأسس التي يقوم عليها التنظيم، إذ تفتح الشركات والمنظمات الحكومية باب التوظيف خلال فترة تخرج الطلبة ليتم توظيفهم مدى الحياة ولا يتم فصل العامل قبل بلوغ سن التقاعد (55 سنة) إلا لسبب جوهري ،وعند بلوغه سن التقاعد يحصل على مكافأة قد تصل إلى أجرة 5 أو 6 أعوام إضافة

إلى الرواتب التقاعدية ،وتؤدي سياسة التوظيف الدائم دورًا هامًا في تنمية وتعميق روح المودة والتعاون والمبادرة والإبداع.

ويقوم التوظيف الدائم على مميزات يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تقديم مكافآت تدع عادة كل ستة (06) أشهر على أساس المستوى لأداء التنظيم الشيء الذي ينقل المسؤولية المتعلقة بتحقيق الأرباح من أصحاب رؤوس الأموال إلى العمال ،كون تلك المكافآت إلى انتعاشهم أثناء الرخاء الاقتصادي للتنظيم وعنائهم أثناء الكساد ،فهي تجعلهم يرتبطون عضويا بالتنظيم.

- نظم التنظيمات اليابانية أعداد كبيرة من الموظفين المؤقتين ومعظمهم من النساء ،إذ يتوقع أن تشتغل المرأة لمدة 5 أو 6 سنوات ثم تترك العمل لتتفرغ لتربية الأطفال ،ورعاية شؤون الأسرة ،وقد تصل فترة عمل المرأة إلى 20 سنة ،لكن ينظر إليها دائمًا كموظفة مؤقتة يتم الاستغناء عن خدماتها أثناء الكساد ،وبصفة عامة فإن عمل المرأة في المجتمع الياباني ما هو إلا حماية للاستقرار الوظيفي للرجال.

● **البطء في التقويم :** يتسم التنظيم الياباني بالبطء في تقويم أعضائه لأن عملية الإبداع والمبادرة التي يطالب العامل بخوضها أثناء أداء مهام لا تُحظى بالقبول ولا تأتي بالنتائج المرجوة منها إلا بعد مرور فترة من الجهود العملية الجدية التي تساهم في تطوير التنظيم وتحقيق أهدافه ،وعليه فالبطء في التقويم يجعل التنظيم أكثر قدرة على تحقيق الأهداف لأنه يعتمد على النتائج الحقيقية للأداء المبدع للأعضاء.

● **عدم التخصص :** إن اعتماد حالة عدم التخصص الوظيفي تقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام وكذا توسيع الآفاق والمدارك والقدرات الإبداعية لدى الأعضاء ،وقد أثبتت الدراسات لتي أجريت في هذا الخصوص أن الأعضاء العاملين الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرارهم أكثر حيوية ونشاط وإنتاج ورضا من غيرهم الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار .

● **وسائل الرقابة الضمنية :** إن الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين النابعة من الثقافة المشتركة تمثل الأساس المهم في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأعضاء وعاملا رئيسيا في تحقيق الأهداف . وغالبا ما تمثل وسائل الرقابة الضمنية فلسفة البناء التربوي والثقافي للمجتمع الياباني الذي يألف العمل في جو منسجم يستهدف تحقيق النجاح المستمر للتنظيم.

● **اتخاذ القرارات جماعيا :** إحدى الخصائص التي يمتاز بها التنظيم الياباني فكل فرد مسؤول عن اتخاذ القرار وعن سبل تنفيذه للنشاط المراد أدائه ،وقد ثبت أن أسلوب اتخاذ القرارات بالإجماع أكثر فعالية وإبداعا من القرارات الفردية ،حيث يشارك في اتخاذ قرار معين كل الأعضاء الذين يتأثرون به ويتم الاتصال بهم في حالة ما إذا تطلب الأمر اللجوء إلى تعديله.

● **المسؤولية الجماعية :** يعتبر الاهتمام بالقيم الجماعية من أسباب نجاح التنظيمات اليابانية، إذ يبدو أن العمل الجماعي قد يؤدي إلى إذابة شخصية الفرد وفقدانه لحريته وحقه في الاحتفاظ بقيمه الخاصة، إلا أن انصهار الفرد في العمل الجماعي ضمن إطار التقيد بالمسؤولية أدى إلى نجاح أكبر على مستوى تحقيق الأهداف، فالحياة الصناعية في اليابان تستدعي وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين الأفراد الذين يؤمن كل منهم بأن الجهد الفردي لا يمكن أن يحقق النجاح في الأعمال التي يجب أن تتجزأ بفضل العمل كفريق واحد وبجهود مشتركة وجماعية.

● **النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين :** تكمن هذه النظرة في توفير مستلزمات الحياة كالإقامة، والغذاء الصحي،... لجلب أبناء القرى للعمل في المصانع وهذا بعد أن واجه اليابان التصنيع الكثيف الذي تطلب توفير اليد العاملة.

● **الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية :** تمتاز الإدارة اليابانية بالاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها، إذ تمثل كل حلقة من حلقات السيطرة النوعية مجموعة من العاملين المتطوعين لتحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصهم الإنتاجي أو الخدماتي، حيث يكتفون مرة في الأسبوع لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول المناسبة، كما يقومون بدورهم في تقييم الأداء النوعي للمهام على أن يتولى ملاحظ العمل (رئيس مجموعة العاملين) داخل الحلقة النوعية مهام المشرف رغم أنه في الواقع ما هو إلا أحد أفراد هذه المجموعة، وتتكون الحلقة من 5 إلى 10 أعضاء ينتمون إلى نفس القسم الإنتاجي أو يقومون بنفس العملية الإنتاجية. وقد أدت هذه الحلقات إلى ارتفاع مستوى نوعية المنتجات وتطوير الكفاءات الإنتاجية لدى العاملين، وإطلاق العنان للإبداعات و الابتكارات ، وخلق الوعي بأهمية النوعية وتجسيد المشاركة في الجماعة الصغيرة المهمة بالنوعية.

مقارنة بين إدارة المؤسسة اليابانية وإدارة المؤسسة (المنظمة) الأمريكية وفقا لمعطيات نظرية "Z":

أوجه المقارنة	المنظمة اليابانية	المنظمة الأمريكية
التوظيف	- التوظيف الدائم مدى الحياة	- التوظيف قصير الأمد
التقويم	- البطء في التقويم	- السرعة في التقويم
الاختصاص	- عدم الاختصاص في الحياة المهنية	- الاختصاص في الحياة المهنية
الرقابة	- اعتماد وسائل رقابة ضمنية	- اعتماد الرقابة العلنية
اتخاذ القرار	- اتخاذ القرارات جماعيا	- اتخاذ القرارات فرديا
المسؤولية	- المسؤولية الجماعية	- المسؤولية الفردية
الاهتمام بالعاملين	- الاهتمام الشمولي بالعاملين	- الاهتمام الجزئي بالعاملين
الاهتمام بالسيطرة	- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية	- الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية

المصدر: خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط 2