

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

**تأثير بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية على إنتاجية العاملين في المنظمة  
الإقتصادية (دراسة نظرية)**

**Effect Environment the work Regulatory And social On productivity staff  
In the organization Economic( Theoretical study)**

السعيد جقيدل\*

مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط (الجزائر)، said030919@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/06/01

تاريخ القبول: 2021/05/17

تاريخ ارسال المقال: 2021/04/26

\* المؤلف المرسل

## الملخص:

الإهتمام المتواصل بالإنتاجية من طرف مختلف المنظمات الباحثة على التطور والنمو ، أدى بها للبحث على أليات فعالة لزيادة إنتاجية عمالهما ، بحيث أن هذه المنظمات أدركت أهمية تأثير بيئة العمل في زيادة الإنتاجية بإعتبارها من بين العناصر المهمة في نجاح العمل ولها دورا رئيسيا في عملية الإنتاج، بحيث تعتبر الإنتاجية من المواضيع التي تلقى إهتماما متزايدا في المنظمات لتأثيرها على الجوانب المختلفة للنشاط الإقتصادي بالنسبة للمنظمة ، حيث تعتبر الإنتاجية وتحسين مستوياتها أحد مفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو الكلي والإرتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات للمنظمة ، فالإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النمو الاقتصادي في أي مجتمع فضلا عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء والإنتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع ككل .

الكلمات المفتاحية : مفهوم الإنتاجية ، طرق قياسها ، بيئة العمل التنظيمية ، بيئة العمل الإجتماعية .

**Abstract :**

Ongoing interest Productivity on the part Various research organizations To develop and grow He led her out to search on Effective mechanisms to increase the productivity of their workers So that these organizations realized The importance of the impact of the work environment, Increase productivity as a consideration As it is among the important elements in the success of the business And it has a major role in the production process, Productivity is a topic An increasing number of organizations are affected by their influence on various aspects of economic activity For the organization, where productivity is considered Improving their level is one of the important keys to increasing overall growth rates And improving the competitiveness of goods and services For an organization, productivity is one of the most vital issues That affects the rates of economic growth in any society as well On the fact that it is an essential access to overcoming the problems of individual and collective performance and production and at the level of society as a whole.

**Keywords:** . Productivité concept ; Ways to mesure It; Organisationnel Works environnement; Social Works environnement.

## مقدمة:

مفهوم البيئة واسع ومتعدد بحيث يشمل البيئة العامة تحتوي بيئة العمل على بيئة حقيقية موضوعية، وبيئة مدركة يدركها العاملون في التنظيم ويتعرف عليها المتعاملون من هذا التنظيم، ترتبط بها مفاهيم مختلفة لدى العاملين لطبيعة الأوضاع السائدة في التنظيم حسب مستويات متعددة، إدارية واقتصادية إجتماعية وخلفية ثقافية التي يعيشون فيها، ومنه يتأثر التنظيم بالبيئة المدركة والحقيقية التي يتصورها المسؤولون والعاملون والمتعاملون مع هذا التنظيم، فجل التنظيمات توجد في بيئات مختلفة من حيث درجة الإستقرار والثبات والوضوح والغموض، فهناك بيئات مستقرة تتسم بالإستقرار، لا تؤثر فيها التطورات التكنولوجية ولا جماعات العمل الضاغطة فالبيئة حالياً تتميز بالحركية والديناميكية المتواصلة والمتغيرة يعتمد نجاح التنظيم في ظل هذه الظروف على مدى قدرته على التحكم بالظروف والتقليل من الغموض في الأهداف إلى جانب ذلك معرفة أساليب التحكم والسيطرة، وما إهتمام المنظمة الاقتصادية اليوم أكثر من السابق ببيئة العمل من خلال توفير مجموعة من العوامل يمكن أن تحسن بيئة العمل، فهي تعتبر من بين أهم عناصر النجاح للمنظمات، فبيئة العمل الجيدة تزيد من فرص إستقطاب الكفاءات والإستفادة من إمكاناتهم ومهاراتهم وبالتالي ينعكس ذلك على إنتاجية المنظمة، إذ ينعكس ذلك بصورة إيجابية على المنتج والخدمة ورضى العميل بصورة عامة بالإضافة إلى أنه يزيد من مستوى الولاء للمنظمة، فالإهتمام المتزايد ببيئة العمل يعزز من كفاءة المنظمة، ويزيد من إنتاجية وولاء الموظف، و ينعكس أثره حتى على عملائها، وإستدامة تحقيق المنظمة لمزيداً من أهدافها.

وعليه فإن التساؤل الذي نحاول الإجابة عليه في هذا المقال يتمثل فيما يلي:

هل تؤثر بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية على إنتاجية العاملين في المنظمة الاقتصادية؟

ولالإجابة على هذا التساؤل إستخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي، بحيث تم إستخدام المنهج الوصفي وذلك لوصف ظاهرة تأثير البيئة الداخلية للمنظمة التنظيمية والاجتماعية وما يترتب عليها من نتائج تساهم في زيادة إنتاجية العاملين في المنظمة.

كما أننا من أجل الإدراك الصحيح لهذا الموضوع إشتملت هذه الدراسة على مبحثين وهما:

المبحث الأول الذي يدرس مفهوم الإنتاجية وطرق قياسها.

المبحث الثاني تأثير بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية.

## المبحث الأول : البحث في مفهوم الإنتاجية

المنظمة لها دور فعال في الحياة المعاصرة بإعتبارها تجسد الآليات التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الأهداف السياسية والإقتصادية والإجتماعية العامة والخاصة للإنسان خاصة والمجتمع عامة ، فالتنظيم سمة الواقع المعاش و تتحكم المنظمات بحياة الإنسان من لحظة ولادته إلى وفاته، لهذا فإن دراسة التنظيمات على درجة كبيرة من الأهمية للاستفادة منها و زيادة فعاليتها و التعرف على خصائصها، و هي خصائص تتحكم في الأفراد والجماعات العاملة فيه، ومن خلال ذلك فإن من العناصر المهمة والأساسية التي يركز عليها التنظيم زيادة إنتاجية العنصر البشري بما يتلائم ومتطلبات أفراداه تلبية لإحتياجات المجتمع الكلي المتمثل في السيرورة النسقية العامة للإنسان بتحقيق مختلف إحتياجاته ورغباته المتواصلة .

## المطلب الأول : الإنتاجية

إن مفهوم الإنتاجية واسع، و لكنه يشير إلى الإتفاق إلى أهمية إرتفاع معدل زيادة الإنتاج و إلى خفض التكاليف و تقليص الهدر في الموارد و الجهد البشري إلى أدنى حد ممكن، و يتعلق الجهد البشري بعدة عوامل منها ماله علاقة بدوافع العاملين و المسؤولين و منها ما يتعلق بالكفاءة في التصرف و الإشراف و يصف

( إريك فروم Eric Fromm ) " الشخصية المنتجة بأنها الشخصية القادرة على الإنتاج بأوسع معاينة و لا يتعلق الأمر بالإنتاج المادي بل القدرة على إستخدام طاقاته العقلية و الجسمية"<sup>1</sup>، فمعيار الإنتاجية يختلف عن معيار الإنتاج بحيث أن الإنتاج يعبر عن مجموعة الأنشطة الخاصة بإنتاج السلع و الخدمات بينما الإنتاجية تهتم بالإستخدام الأمثل للموارد (المدخلات ) في إنتاج المنتجات و الخدمات ( المخرجات ) فهي تعبر عن العلاقة بين المدخلات و المخرجات، النفقات و الإيرادات، كمية الإنتاج و عدد الآلات، كمية الإنتاج و عدد العمال، قيمة الإنتاج و ساعات العمل فهي تختلف عن الإنتاج في كون الأخير عملية نهائية بينما الإنتاجية علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية تحمل مدلولاً أكثر واقعية من الإنتاج في تقييم المؤسسة و كفاءة العامل و طريقة إستخدام الآلة أو الموارد الأولية و هي مؤشرات وسائل عبارة عن مجموعة وسائل تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة إنطلاقاً من الوسائل المستخدمة هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ( Ratios ) وسائل وحدات منتجة أو مباعة و تتمثل النسبة عدد عقلاي تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين من مادتين أو سلعتين ماليتين، و من " أمثلة المؤشرات ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة / حجم الموارد الأولية المستهلكة و وحدات منتجة"<sup>2</sup> .

كما يمكن إظهار العلاقة بين وحدات منتجة أو مباعة على وحدة من الوسائل المستعملة المتاحة مثلاً: عدد ساعات إستعمال الآلات على عدد ساعات الآلات المتاحة .

كما أن الإنتاجية هي " حاصل قسمة الإنتاج المحقق على مجموع العاملين فإذا زاد تضخم عدد العاملين في الخط الغير مباشر لإنتاج الإدارة يؤدي إلى إمتصاص في إرتفاع الإنتاجية العمال العاملين على خط الإنتاج المباشر والحيلولة دون ظهوره في الناتج العام للعمال"<sup>3</sup>.

وبالتالي الإنتاجية مؤشر يرفع قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات التي تم إستثمارها للغرض الإنتاجي.

فالإنتاجية بهذا المعنى ليست مرادفة للإنتاج لأن الإنتاج يشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات.

و هي بذلك تستعمل لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الإتجاه العام لإرتفاع أو إنخفاض الإنتاجية و الذي يعكس درجة إستثمار المؤسسة لمواردها يعبر عنه بإتجاه الإنتاجية الكلية يستعمل كمؤشر لقياس كفاءة إحدى عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة يعبر عنها بالإنتاجية الجزئية ( الإنتاجية الكلية المخرجات، المدخلات، الإنتاجية الجزئية، الناتج إحدى عوامل الإنتاج).

#### المطلب الثاني : طريقة قياس الإنتاجية

تمثل طرق قياس قيمة إنتاج العامل في ما يلي:

" إنتاجية العمل: قياس الإنتاج الكلي على عدد العاملين.

إنتاجية العامل: عدد الوحدات المنتجة على عدد العاملين

إنتاجية ساعة عمل واحدة: إنتاجية العامل: قيمة الإنتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة على عدد ساعات العمل"<sup>4</sup>.

كما نجد أن المنطق الأساسي للعملية الإنتاجية هو العنصر البشري أي الفرد فهو الأهم و الضروري و هو المحدد الحقيقي لها و من خلال هذا المعطى الذي تبني على أساسه المؤسسة أساساتها العملية، و على المؤسسة فهم مدركات الفرد و توافقه مع مختلف التعليمات و بالتالي توافقه مع ميولاته و دوافعه الذاتية، مع توفير محددات دوافع العمل التي تتحدد برغبته و التي تتأثر بظروف العمل المادية و المالية و المعنوية و كذا العوامل الإنسانية مثل حاجات الأفراد " فالعوامل المادية مثل: أنواع المنتجات + تقييم المنتجات، جودة المنتجات، مواصفات المنتج، أما العوامل الإنسانية تعتمد العملية الإنتاجية على الجهد الإنساني للعاملين و التنظيم السائد في المؤسسة و سيورة الأعمال و طرق تصريف الأعمال مثل القواعد و الإجراءات و السياسات و علاقات العمل

و بأسلوب الإشراف و التوجيه و القيادة و هي المحددات الإنسانية في إنتاجية الأفراد"<sup>5</sup> لها تأثير من خلال:

- عدد الأفراد العاملين و مدى تناسبهم مع إحتياجات المؤسسة.

- التركيب العمري للأفراد و تناسبه مع إحتياجات العمل.
- التركيب النوعي للأفراد و تناسبه مع إحتياجات العمل.
- المهارة + التعليم + التخصص + الخبرة + النوع + واقع و ظروف العمل + الحالة المعنوية للعامل.
- تنظيم و نظم العمل : الإطار الموضوعي للعمل الذي يتم فيه الإنتاج تتأثر العملية الإنتاجية بمواصفات التنظيم و نظم العمل في المؤسسة و من أهم المواصفات :
  - " مرونة التنظيم و إستجابته للمتغيرات.
  - تكامل الوظائف و تناسب العلاقات الإنسانية في التنظيم.
  - المركزية و اللامركزية و إنعكاسها على أداء الأفراد.
  - التجانس و التوازن في توزيع المهام و الأعباء بين وحدات التنظيم.
  - إعتداد التنظيم على العمل الفردي (إبداع و إبتكار) و العمل الجماعي (فرق العمل و أسلوب جماعي في العمل).

تنظيم العمل و تناسبه و تلائمه مع طبيعة الأعمال و الأفراد الذين يقومون بتلك الأعمال<sup>6</sup>.

" من خلال أن العمل المقدم من طرف الفرد يجب أن يفهمه و يتقنه و يكون ضمن مجال إختصاصه و إتباعه لأسلوب و نمط العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف أو أسلوب إشراف معين.

- مختلف الإنجازات التي يحققها و مدى مطابقتها للإنتاج المتم وفق معايير موضوعية الكمية النوعية الجودة.
- سلوك العمال في عملهم من خلال محافظتهم على ممتلكات المؤسسة.
- سلوك العمال مع جماعة الأصدقاء و الزملاء و الرؤساء في العمل و مساهمتهم في إنجاز العمل

طرق تحسين العمل و ظروف العمل ليزيد من كفاءة عمل العامل<sup>7</sup>

يتضح لنا أن العملية الإنتاجية تتوقف على عنصرين هامين هما القدرة على الأداء الفعلي و الرغبة فيه و يمكن التعبير عنها بالعلاقة ( مستوى أداء القدرة + الرغبة )

تعني أن القدرة و الرغبة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الإنتاجية، و لكي يقوم العامل بالإنتاجية العالية، يجب على المؤسسة معرفة أي مؤشر هو الأهم و الفعال القدرة أو الرغبة فقد يكون مستوى الإنتاجية منخفض ليس لأن القدرة على العمل منخفضة و إنما لأن الرغبة في العمل منخفضة و في هذه الحالة زيادة القدرة على العمل من خلال توفير سبيل ووسائل زيادة الرغبة في العمل.

القدرة يعبر عنها إستطاعة الفرد على أداء عمله و قيامه به بدرجة مرضية فعندما يعرف العامل الإستخدام الأمثل لآلة العمل و وسائل الإنتاج و صيانتها و الحفاظ عليها مع إنتاج منتج بمواصفات مطلوبة نقول أن العامل له

القدرة على أداء عمله، كما ينطبق ذلك على المشرف من خلال إشرافه و حصوله على أوامر من رؤسائه في العمل يقوم هو بتجسيدها واقعيًا من خلال إعطائه توجيهات لعماله و "القدرة حصيلة التفاعل بين متغيرين المعرفة و المهارة ( القدرة = المعرفة + المهارة )

أ) "المعرفة: حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد مكتسبات إتجاه شيء معين و هي عامل محدد في تكوين القدرة و بداية السلمية للممارسة تتأثر معرفة الأفراد بمجموع متغيرات مثل الخبرة العلمية والعملية مصدر المعرفة و حصول الفرد على معرفة لعمله فكلما زادت الخبرة العلمية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية"<sup>8</sup>

"التكوين إحدى الوسائل و السبل أو الطرق التي تؤدي إلى زيادة قدرات الأفراد و بالرغم من اختلاف البرامج إلا أنها تهدف إلى زيادة مؤهلات العنصر البشري عن طريق رفع إنتاجيتهم"<sup>9</sup>

ب) المهارة : المعرفة لا تجعل الفرد مؤهلاً لأداء عمله فإذا كانت المعرفة قدرة الفرد على المحافظة على المبادئ التي تحكم عمله فإن المهارة هي القدرة على فهم و استخدام أمثل لتلك المقدرة، و من أهم عوامل إكتساب المهارة نجد : الإستعداد فكلما كان الإستعداد إيجابياً زادت مهارات الأفراد و بالتالي تتحسن الإنتاجية، الخبرة عامل مؤثر لكون العامل كلما زادت خبرته من خلال تجاربه في العمل زادت معرفته بأجواء و ظروف العمل و قدرته على أداء مهامه بأريحية تامة.

ت) الرغبة: إذا كانت القدرة عنصر أولي في العملية الإنتاجية فإن الرغبة هي عنصر ثاني في معادلة الإنتاجية تتعلق بدوافع الأفراد و تتكون من متغيرين هما " الرغبة = الإتجاهات + المواقف " .

ج) الإتجاهات: حالة ذهنية فكرية أو مجموعة من الأفكار و القيم و المعتقدات إتجاه أشياء معينة توجد حوله يتخذ بخصوصها توجهها مثل الزملاء و العمل و المجتمع حيث تؤثر هذه المدخلات في إتجاهاته و سلوكياته.

د) المواقف: يقصد بها مجموعة الأحداث و الظروف التي يواجهها الفرد في زمان و مكان معين ما تؤدي به إلى تصرف معين حيث تتسم العلاقات بين الإتجاهات و المواقف بعملية التأثير و التأثير.

### المبحث الثاني : بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية وأثرها على إنتاجية العاملين

كان الإهتمام في دراسة مشاكل المنظمة يركز على الظروف الطبيعية في محيط العمل وهذا الإعتقاد كان هو السائد عند أصحاب الأعمال والمشروعات، بحيث كانوا يظنون أنها هي من مسببات المباشرة في عملية التأثير على أداء الأفراد، ومنه فبعض الدراسات التي قامت في هذا الشأن لم تستطع إثبات وجود علاقة مباشرة بين الظروف الطبيعية وكمية الإنتاج، لذلك إتجهت الدراسات أخرى جديدة إلى دراسة الظروف التنظيمية والاجتماعية والتي تستند على دراسة ميول وإتجاهات الأفراد والجماعات، فأظهرت هذه التجارب أنه لا يمكن الفصل وإحداث

القطيعة بين المستوى الإداري أو العاملين في المشروعات والظروف التنظيمية والاجتماعية المحيطة بهم وبإنتاجاتهم الفكرية فنجد مثلا بأن وجود عوامل متداخلة تنظيمية واجتماعية من شأنها الرفع من إنتاجية العاملين في المنظمة ومن بين هذه العوامل نجد :

### المطلب الأول : بيئة العمل التنظيمية

**أولاً- التنظيم الرسمي:** يؤثر أداء الأفراد وشعورهم بالرضا عن أعمالهم أو المقصود بالتنظيم الرسمي formalorganisation " التنظيم المعلن القائم الذي يقيمه صاحب العمل بموجب السلطة المخولة له قانونا لمزاولة كافة الأنشطة التي تساعده على تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك"<sup>10</sup>، يمثل التنظيم الرسمي الإطار الذي يضم جميع العاملين في التنظيم تتحدد من خلاله المراكز المختلفة بواجباتها وسلطاتها ومسئولياتها والعلاقات التي تربط بينها يضم التنظيم الرسمي ما يلي:

**ثانيا- الهيكل التنظيمي:** يقصد به العلاقة بين الوظائف والأنشطة المتعددة في التنظيم وهو الإطار الذي ترتبط به مختلف الأجزاء والوحدات مع بعضها البعض، وتتطلب الهيكل التنظيمي التوازن والتكيف تبعاً لأهداف التنظيم يقسم كل تنظيم إلى وحدات والوحدات إلى أجزاء وهي تشكل بذلك تسلسل المستويات يشير إلى التقسيم الرأسي للسلطة من الأعلى إلى الأسفل بإحترام توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد الواجبات والحقوق للوحدات التنظيمية والإهتمام بالتخصص كشكل ثابت في هذا النوع من التنظيمات فالتخصص يتصل بمفهوم التسلسل في المستويات الإدارية، بمعنى وجود فرق بين التخصص الوظيفي والتسلسل الإداري بحيث يتناول العلاقة بين العلاقة الرأسية و بين الرئيس والمرؤوس، أما التخصص الوظيفي يتصل بالاختلافات في الواجبات التي تكلف بها الوحدات أو الأفراد في التنظيم.

**ثالثاً- نطاق الإشراف:** يعتبر نطاق الرقابة spancontrol أو نطاق الإشراف، مفهوماً يتعلق بعدد المساعدين الذي يمكن لمسؤول أن يشرف عليهم إشرافاً فعالاً، يتضمن نطاق الرقابة ضرورة قيام المسؤول بتنسيق أوجه النشاط الذي يقوم به المساعدون، فنظرية التنظيم تقوم على تكامل المنظم لأوجه النشاط مع تضيق نطاق الرقابة والحد منه، بمعنى التقليل في عدد المساعدين لتوفير التكامل الكافي، توجد علاقة بين ضيق نطاق الرقابة وعدد المستويات الرأسية في التنظيم فإذا كان نطاق الرقابة محدوداً يترتب على ذلك زيادة عدد المستويات بين المدير والمساعدين، و يأخذ التنظيم الشكل الطويل tallorganisation مما يساعد على الإشراف المباشر، أما إذا اتسع نطاق الإشراف بزيادة عدد المساعدين التابعين لكل رئيس فإن التنظيم يأخذ الشكل المسطح flatorganisation، أي سيتكون من عدد قليل لكل المستويات، فتوجد هنا حرية أكبر في العمل فالتنظيم المسطح يحتوي على درجة



كبيرة من اللامركزية تعتبر المركزية أو اللامركزية الإدارية التنظيم هدفًا في حد ذاته، وإنما وسيلة تتحدد على أساس مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع ضمن الإطار المحدد لرضا الأفراد ونفسياتهم الاجتماعية.

#### رابعاً- العمال الإداريون والفنيون الإستشاريون:

يوجد في كل تنظيم إداريون وفنيون إستشاريون **line and staff** وفي "النظرية الكلاسيكية للتنظيم يعتبر التنظيم الإداري المصدر الأساسي للسلطة بينما تساعد الوظائف الفنية التنظيم الإداري وتدعمه"<sup>11</sup> ونتيجة التغييرات الحاصلة على مستوى التنظيمات وظهور التخصص والتعقيدات في إدارة التنظيم زاد دور العامل الفني فأصبح يقدم معلومات وخدمات والرقابة على بعض الوحدات التنظيمية أدى هذا التوسع في عمل الفرد الفني إلى عدم وجود انفصال بين مهنة الإداري الفني والإستشاري وهو ما يتضح بصفة خاصة في حالة السلطة الوظيفية **functional authority** تشير هذه السلطة إلى حالة يعطي فيها الفني سلطة يزاؤها داخل وحدات تشغيلية أخرى يمثل مفهوم السلطة الوظيفية خروجاً واضحاً عن التنظيم المتدرج التقليدي، بحيث تبني العلاقات على مفهوم وحدة مصدر الأوامر **unity de command**، والذي تعني أن تكون السلطة من رئيس واحد ويكون كل مساعد مسؤولاً أمام رئيس واحد فقط عن جميع أوجه النشاط التي يقوم بها، أدى التوسع في استخدام السلطة الوظيفية إلى تعقيد العلاقة التنظيمية القائمة في المفاهيم التقليدية.

**خامساً- القيادة:** تعني **leadership** التأثير في أوجه النشاط لأي جماعة منظمة تعمل نحو تحقيق أهداف معينة، توجد عدة عوامل محددة لقدرة القائد في التأثير على المجموعة من خلال علاقاته مع رؤسائه، ويتوفر عليه من مهارة تخطيطية ومعرفة فنية ونوعية القيادة المزاولة بالنسبة للمجموعة التي يقودها، يقوى مركز القائد إذا توفرت فيه المهارات الأساسية المطلوبة وهي المهارات الفنية الخاصة بنوع العمل المكلف به، والمهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية والتي تساعد على فهم أعضاء التنظيم والتعامل معهم، والمهارات الإدارية المتعلقة بالقيام بالوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقدرة على تحقيق التنسيق والتكامل "بمعنى أن المهارات المطلوبة من القائد تتعلق بالعمل وبالأفراد والتنظيم"<sup>12</sup>، فالقيادة إتباع أسلوب يهدف من خلاله القائد في بعض المواقف إعطاء مساعديه أكبر قدر من الإستقلالية الحركية في العمل، وفي بعض المواقف الأخرى يتبع أسلوب التشاور مع مساعديه قبل إتخاذ القرارات، وفي مواقف أخرى يتخذ القرارات بنفسه ويصدرها على شكل أوامر وتعليمات إلى مساعديه، كل هذه العناصر تحدد لنا مدى تأثير العمال في مطلق الأحوال بهذه القواعد الإلزامية والأوامر والنواهي فهي تعتبر ضمن اللوائح التنظيمية في محيط العمل، كما أن لها تأثير في نفسية العاملين بشكل كبير بإعتبارها من الظروف النفسية الاجتماعية والتنظيمية المحددة لأداء العمال داخل التنظيم.

## سادسا- نظام الإتصال بالعاملين:

الإتصال communication هو وسيلة الأفراد للتعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم و إيصال مقترحاتهم وتلقي أفكار الآخرين وكافة البيانات التي يريدون الإدلاء بها، يهدف إلى إيجاد فهم مشترك وتحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل التنظيم الواحد يؤدي هذا الفهم المشترك إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود إلى الأهداف المشتركة وباستمرار الإتصال يظل الفرد على علم بكل ما يجري في التنظيم وما حققه من تقدم ونجاح بحيث أن العملية الإتصالية في حد ذاتها تقوي الظروف الإجتماعية التي تحفز الأفراد للعمل يتوقف تحقيق أهداف الإتصال على عدة عوامل، منها نوع "العلاقات التي تربط بين الأفراد، وطبيعة المعلومات المتبادلة بينهم، والاتجاه الذي تسير فيه والطرق المستخدمة في الإتصال، ومدى إستعداد الأفراد لتقبل الرسائل المراد إيصالها إليهم ومقدار تجاوبهم معها وإستجابتهم لها، فالإتصال الفعال بمفهومه التقليدي إيصال المعلومات وتلقي البيانات توسع ليشمل مدلولات أخرى أكثر إستعمالا وانتشارا لها فعالية أكبر من خلال تبادل البيانات في جميع الإتجاهات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. وفي إتجاهات أفقية وتعدي ذلك إلى إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة بآرائهم وأفكارهم ومناقشة مختلف المعلومات والبيانات وهذا الأمر يحقق التوازن والتكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد، فالإتصال له دور هام في التنظيم فهو المرآة العاكسة للتنظيم من خلال إصدار الأوامر والقرارات وعملية إيصالها لأفراد التنظيم بما يضمن تطبيقها بالشكل الصحيح ليحقق من ذلك الأهداف المرجوة والمتوخات من هذه الأوامر والقرارات، فحتمية الإتصال تبغي أن يتوفر على إصدار أمر وتعليمه مقرر من طرف الإدارة العليا ليتم إيصالها بالشكل الصحيح للمتلقي بصفة مريحة وفي ظروف عادية مما يجعل من فهمها وتطبيقها أمرا سهلا بالنسبة للعامل.

**سابعا- الثقافة التنظيمية:** تعددت التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، والإفتراضات والمعتقدات التي تشارك في الإيمان بها، والإلتفاف حولها أعضاء التنظيم"<sup>12</sup>، كما يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم وتعرف أيضا بأنها الإفتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الإتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية يشير شين Schein إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية كما أدرجه في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنه "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو طورتها المؤسسة أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"<sup>13</sup>.

يقصد بالمبادئ الأساسية إحترام المحيط الطبيعي والتفتح على المحيط الخارجي، وإدراك ومعرفة القيم المساعدة للتكيف والتلائم الداخلي، أما دانيس هيلين Helene dénis يعرفها في كتابه إستراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط أنها تلك "المجموعة التي ترتبط بكل من طريقة التفكير، الشعور، التعامل مع القوانين والرسمية الإدارية، طريقة توزيع الأفراد في العمل في شكل متعاون"<sup>14</sup>، أما جان مولر وجون لانقت في كتابهما إقتصاد المؤسسة بأن الثقافة التنظيمية تتكون من "مجموع مفاهيم وإتجاهات معتقدات المدراء، ومجموع القيم الإجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة"<sup>15</sup>، من كل هذا يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية تشير إلى المعاني والرموز والمعتقدات والممارسات التي تتطور وتستقر وتصبح سمة التنظيم تُخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع بين الأعضاء وبمعنى أن المدخلات التي هي (ثقافة المجتمع، نظم وأنماط إدارية، نظم سلوكية، حاجات ودوافع، نظم معلومات)، تؤثر في ثقافة المؤسسة البيئية الداخلية (القيم والمعتقدات والإفتراضات، المعايير والمفاهيم التنظيمية) ليتم تحويل ذلك إلى مخرجات معينة ومختلفة إما تكون ثقافة قوية أو متوسطة أو ضعيفة ويحدث كل ذلك بتلائم وتكيف البيئة الداخلية للمؤسسة من المدخلات هذه الخصائص تحتوي على أبعاد هيكلية وسلوكية، ورغم وضوح الأبعاد السلوكية، إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، يمكن ملاحظة أن كلما كان نمط التكنولوجيا روتينيا كان الإتجاه إلى أسلوب المركزية في الإدارة أكثر، وقلت المبادرة الفردية، كذلك فإن الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع نمط الإتصالات الرسمية أكثر من الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة، كذلك وجود التكامل مؤشرا على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية فالتنظيمات تعتمد على الوسائل الرسمية لضبط السلوك العاملين وذلك من خلال تقنين الإجراءات والتعليمات، وتطور النماذج والإهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين، إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات تعطي "الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات فيصبح تصرف العامل غير المتفق مع أهداف التنظيم، أمرا غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ويحرص على الإلتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن إنسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه"، فالقيم الأساسية في التنظيم الممثلة للثقافة الرئيسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم، والتي تشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية، أو الوحدات الأخرى ضمن التنظيم الأكبر والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة من ناحية أخرى. وكلما تفاوتت الثقافة الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية فإن ذلك يؤثر سلبيا على فاعلية التنظيم، لعدم القدرة على ضبط السلوك وضياح الهوية العامة للتنظيم.

ثامنا - المنظمة والتكنولوجيا: هناك العديد من المفاهيم التي استخدمت لتحديد مصطلح التكنولوجيا بشكل دقيق، ولكنها تتفق وتتضمن جميع المعارف الإنسانية التطبيقية التي تسهم إيجابيا في معالجة المشكلات والمواقف

التي تواجه المنظمات والأفراد في إطار تحقيق الأهداف، بحيث تعتبر التكنولوجيا إحدى العوامل المؤثرة والمحددة لطبيعة التنظيم وسماته الأساسية، و قد حظي هذا الموضوع بعناية الدارسين وفي مجالات عدة، وقد كانت الدراسات على مستويين المستوى الكلي وهو مستوى المنظمة والعمليات ككل، ومستوى الوحدة أو الفرد في المنظمة اهتمت حركة الإدارة العلمية بدراسة الطرق الفنية اللازم استخدامها لتنفيذ المهام وتم تحديد أنظمة العمل بهدف زيادة الإنتاجية، ألزم ذلك تغير سلوك الأفراد والجماعات ليتناسب مع التكنولوجيا المستخدمة، وشهدت الخمسينات من القرن الماضي إهتمام بموضوع التكنولوجيا كعامل مؤثر في التنظيم، تمثل ذلك في حركة الأنظمة الفنية الاجتماعية sociotechnicalsystems في بريطانيا، وقد أشار "كل من ترست trist وبامفورت bomforth إلى الآثار التي تتركها التكنولوجيا على النظام الاجتماعي في التنظيم"<sup>16</sup>، ومن ذلك انخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية وزيادة نسبة التغيب عن العمل، وتكررت مثل هذه الدراسات عن تأثير التكنولوجيا على أنماط التفاعل، ونطاق الإشراف، وطبيعة الهيكل التنظيمي، ومفهوم التكنولوجيا technology يشير إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، هذه المفهوم لا يقتصر على تطور الآلات والمعدات ولكن يشير إلى "المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا يدخل ضمن نطاق هذا التعريف، الطرق المتبعة في الإنتاج وتقديم الخدمات، وخصائص المواد المستعملة فيها والنظام المعرفي الذي يستند إليه أساليب العمل ونظام المتابع المستمر ومختلف العلاقات التبادلية بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي للعمل"<sup>17</sup>، كما أن المنظمات تنقسم إلى منظمات ذات إستعمال عالي ومكثف للتكنولوجيا ومنظمات متوسطة ومنخفضة إستخدام التكنولوجيا، لكن أحسن تقديم تعريفي وعملي للتكنولوجيا هو الذي قدمه تشالز بيرو Charlesperrow بحيث إنطلق من موضوعه للتكنولوجيا بإعتبار المعرفة أساس التكنولوجيا وليس الآلة، فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، فرغم أهمية الآلات والمعدات كمكونات للتكنولوجيا، إلا أن العامل الأهم في ذلك المعرفة فهي التي في غيابها يتعذر تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، يركز هذا المفهوم على جانبين من المعرفة:

- مدى إمكانية إتباع إجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل مشاكل العمل، والتي تتفاوت حسب درجة كون المشكل واضح قابل للتحديد والمعالجة أو معقد يصعب تحليله.
- مدى عدد وتنوع المهام، ودرجة روتينها، أو مستوى تعقيدها، وقد صنف بيرو perrow التكنولوجيا وفق هذا الأساس المعرفي إلى أربعة أنواع:

▪ "تكنولوجيا روتينية بسيطة Routine technology.

▪ تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة Non routine technology.

▪ تكنولوجيا هندسية Engineering technology.

▪ تكنولوجيا حرفية Craft technology<sup>18</sup>

وتتصف التكنولوجيا الروتينية بأنه ليس فيها أعمالاً إستثنائية ومتنوعة، أما التكنولوجيا أو المهام غير الروتينية فتتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها ومن أمثلة ذلك عملية التخطيط الإستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية أم التكنولوجيا الهندسية فتتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية، أما التكنولوجيا الحرفية تتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة، ويرى بيرو perrow أن آليات رقابة التنسيق المستعملة في التنظيم تختلف باختلاف نوع التكنولوجيا المستخدمة. فكلما كانت التكنولوجيا روتينية كان التنظيم معقداً، و يعتمد أسلوب التخصيص في العمل و العكس صحيح، كما أن من الأمور التنظيمية التي تتأثر بالتكنولوجيا المستعملة بحرية التصرف، إتخاذ القرارات، قدرة الجماعة على تحديد الأهداف والإستراتيجيات، علاقات العمل بين الأقسام والإدارات المختلفة، مدى وجود التنسيق بين الجماعات سواء في عمليات التخطيط أو العمليات الأخرى، يتمثل أداء الأعمال في المنظمات التي تستعمل التكنولوجيا الروتينية يناسبه إتباع الإجراءات الرقابية والتنسيقية المقننة، حيث تتواجد الرسمية والأسلوب المركزي في الإدارة، أما التكنولوجيا غير الروتينية فتستلزم وجود نظام إداري مرن، يتبع الأسلوب اللامركزي في الإدارة ويسمح بتفاعل كبير فيها بين العمال، أما التكنولوجيا الحرفية تستلزم الإستعانة بأصحاب الخبرات والتأهيل المعرفي العالي، وهو أمر يتطلب نمطا من اللامركزية، وكذلك فإن الأمر بالنسبة للتكنولوجيا الهندسية، ولكثرة الإستثناءات والإختلافات والتنوع في العمليات منها مع إمكانية القيام بعملية البحث والتحليل فإنه ينفع معها أسلوب يجمع بين المركزية في إتخاذ القرارات وضمان درجة من المرونة يرافقه درجة منخفضة من التقنين.

يتضح مما سبق أن هناك عدة عوامل تتصل بعلاقة التكنولوجيا بالتنظيم وأثرها عليه وهي درجة التعقيد والتنوع في مكونات التكنولوجيا، ومدى تحكم والتنبؤ بالتطورات المستقبلية فيها، ومدى التداخل والتفاعل المتبادل بين العمليات الإنتاجية التي تستخدم التكنولوجيا، فالعلاقة بين نوعية التكنولوجيا والخصائص التنظيمية علاقة وثيقة إذ كلما تعقدت التكنولوجيا إستلزم ذلك تنظيماً متوازياً في التعقيد كما أن التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيماً أكثر مرونة وأكثرها إتجاهاً نحو الأسلوب اللامركزي في الإدارة، ضف إلى ذلك أن تداخل مراحل العمل يتطلب مستوى أكبر من التنسيق، وتلجأ المنظمات إلى عدة إجراءات ووسائل التنسيق، ومن تلك الوسائل والإجراءات وضع القواعد وجداول العمل المفصلة لتنفيذ الأعمال وتقسيم الوحدات الإدارية حسب درجة

التداخل والعلاقات بينها، وعموما ترتبط التكنولوجيا اليوم بعدة عوامل ومواقف معينة مثل بيئة العمل وحجم المنظمة وطبيعة العاملين في التنظيم وطبيعة وفلسفة الإدارة والتكنولوجيا المستخدمة في التنظيم يجد ذاتها.

### المطلب الثاني : بيئة العمل الإجتماعية

فكرة الأنظمة الإجتماعية أو النظام الإجتماعي تعني بأن البيئة التنظيمية بالمشروع تتميز بالتغير الحركي ، ومن ثم فهي ليست مجموعة ساكنة ومستقرة من العلاقات ، لذلك نجد أن النشاطات و الجهود المختلفة داخل المشروع تحكمها القوانين الإجتماعية والقوانين السيكلوجية وكما يكون للأفراد حاجات ودوافع سيكلوجية يكون للمنظمات حاجات و أدوار ومراكز إجتماعية ويتأثر سلوكها بأهداف أفرادها وكذلك بأهداف المجموعات التي يشكلها هؤلاء الأفراد وهكذا يعمل "المشروع في نظام معقد من القيم والعلاقات مرتبطة مع بعضها البعض ومن جملة الأنظمة التي يمكن تصورها كنظام إجتماعي يتضمن العديد من المتغيرات المتفرعة التي يعمل كل منها في حالة منسقة تعرف بالتوازن الإجتماعي ،"social equilibrium"<sup>19</sup>

### أولاً- النسقية الإجتماعية للمؤسسة :

المؤسسة بإعتبارها ظاهرة إجتماعية يشترك في دراستها أكثر من فرع "من فروع العلوم الإجتماعية، لكنها ليست ذات طابع إقتصادي إجتماعي أو قانوني أو ذات تكوين سيكلوجي خاص"<sup>20</sup> ، فالدراسة السيكلوجية للمؤسسة تأخذ أبعاد مختلفة تتمثل في دراسة الأبنية الإجتماعية التي هي في المقام الأول أبنية من الأوضاع و الأدوار الإجتماعية، أي أنها عبارة عن أشكال غير ثابتة وليست مستقرة من العلاقات التي تواجه الفرد بما تقدمه له من توقعات لأفعاله وتفسيرات لسلوكه، و بإعتبار مسلمة الفرد كوحدة بديهية في التحليل السيوسيلوجي للمؤسسة، بمعنى أن هذا التحليل يتناول الفرد ككائن إجتماعي دون الدخول إلى نفسيته الفردية الخاصة به، فإذا أدى النسق الإجتماعي وظائفه دون حدوث خلل أو مشكلات تؤثر على أداء المؤسسة لوظائفها بشكل المتوازن وبالتالي نلاحظ أن هناك نوعا من التكامل بين النسق الإجتماعي المصغر الممثل في الأفراد وجماعات العمل والنسق الأكبر الممثل في المؤسسة ككيان كلي لكن لا يمكننا أيضا الفصل قطعا بأن عدم حدوث نوع من المشاكل يحدث توازن كلي فالوجه الآخر لحياة المؤسسة الذي يتيح نتيجة البناء العام للمؤسسة، غالبا ما نرى حدوث توترات وصراعات داخل محيط المؤسسة فمختلف المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة تعتبر نموذج لواقع هذا الإطار ومختلف التفاعلات الحاصلة بداخله مثل مفاهيم التكامل والتوازن والنسق الإجتماعي من ناحية أخرى نجد مفاهيم "القهر و السلطة و الإلزام.

### ثانيا- نسق المكانة والدور داخل المؤسسة :

لا تحدد أوضاع الأفراد في المؤسسة من خلال التنظيم الوظيفي للعمل الفني ، ولا من خلال التسلسل لوظائف ذلك التنظيم، وإنما تخضع لإعتبرات معينة مثلة في عملية تقسيم إجتماعية ، ينبثق عن هذا التقييم تنظيم داخلي جديد للمؤسسة، تختلف مع التنظيم المخطط المقصود الرسمي " تعني المكانة الإجتماعية أو الوضع الذي يشغله الفرد أو جماعة في التنظيم ، أو المرتبة النسبية لدور إجتماعي معين"<sup>21</sup>، فمكانة مهنة ما تتحدد في ضوء ما تتمتع به من هيبة بالقياس إلى جميع المهن الأخرى في مجتمع معين أو في مؤسسة معينة كذلك يمكننا أننفهم المكانة بمعنى أوسع بإعتبارها الوضع النسبي الذي يشغله أصحاب أدوار معينة ، ليس تبعا لهيئة هذه الأدوار ، وإنما كذلك في ضوء الظروف المالية وعلاقات القوة و السلطة الناجمة عن تلك الأدوار و المرتبطة بها.

نجد أن تدرج المكانة داخل المؤسسة يخضع بدرجة أكبر للأبنية الإجتماعية العامة ، فالمستويات المختلفة للمكانة تتأثر بالتدرج الهرمي " على مستوى المجتمع الكبير وكذلك بالفروق بين وظائفهم الرسمية ، فمثلا نجد أن مستوى التأهيل والكفاءة بين العمال يؤدي إلى التأثير بشكل قوي على مكانة العمال فيما بينهم بحيث أن تقدم المجال الصناعي والتنظيمي أدى إلى تقسيم العمال إلى أربع مستويات بحسب تقسيم العمل و الطابع الآلي للإنتاج :

- المستوى الأول:" الفنيون الذين يتمتعون بمستوى عالي من التأهيل والذين قد يخرجون من المستوى والتدرج الإنتاجي.
- المستوى الثاني: العمال الفنيون المتخصصون الحاصلون على شهادة فنية معينة أو على درجة متساوية من الخبرة وهي فئة محدودة تدافع عن مكانتها ، تتميز بالوعي لكيانها.
- المستوى الثالث: العمال المتخصصون أو الفئة المهرة الذين يعملون أمام الآلات أو على خطوط التجميع ويؤدون أعمال بسيطة متكررة.
- المستوى الرابع : فئة العمال و معاونين وغير الفنيين الذين يعاملون على أنهم لا مكانة لهم في المؤسسة عمال المستويات الدنيا"<sup>22</sup>.

لكن هذا لا ينفي أهمية الدور الذي يقوم به داخل محيط المؤسسة " وفكرة الدور **role** مشتقة من علم الإجتماع وهو نمط التصرف المتوقع من الفرد في نشاطاته المتعلقة بالآخرين ،أي أن الدور هو سلوك المتفق مع نماذج توقعات الآخرين"<sup>23</sup>.

ينشأ الدور نتيجة للمكانة الوظيفية التي يشغلها الفرد في الهيكل الإجتماعي عندما تتفاعل مع الآخرين والهيكل التنظيمي في المؤسسة ،يشتمل على محصلة كلية للأنماط الثقافية المرتبطة بوظائف أو مراكز معينة فهو إتجاهات وقيم وسلوك يحدده الإطار العام للمجتمع و الإطار الخاص للمؤسسة، ويؤدي الفرد أدوارا عديدة سواء في العمل أو خارج العمل وبالتالي فإن المركز الإجتماعي كذلك يتضمن مجموعة أدوار وهو بمثابة إستجابة منظمة بطريقة

معقدة ويكون الفرد قادرا على أدائه كما أن الدور يمثل سلوكا ظاهرا علني ، لذلك فهو جانب حركي للوظيفة أو المركز بحيث يمثل ما يجب على الفرد أن يعمل له ليثبت صلاحيته لشغل هذه الوظيفة ، كمثال على ذلك دور المشرف في العمل يتطلب منه القدرة للتأقلم مع كل من المرؤوسين و الرؤساء و المستشارين والفنيين وغيرهم من العمال، ويحتاج المشرف في تفاعله مع الآخرين أن يعلم بأن دوره يجب أن يكون كما يتطلبه العمل مع الآخرين أو المكانة التي يشغلها وهذا دور الشخص الآخر الذي يعمل معه ، وأخر دوره هو كما يراه أو يتوقعه الشخص العامل ، فإذا حدث خلاف في المدركات هذه يحدث نوع من الخلاف في علاقات العمل وبالتالي تنخفض كفاءة الفرد الإنتاجية، فالمعرفة الكلية لمختلف أدوار العاملين ومختلف تصرفاتهم تؤدي إلى الفهم الصحيح لمكانتهم في العمل وبالتالي يعمل المسؤول على توفير المحفزات التي تتناسب مع الأدوار المختلفة ، ومنه خلق نوع من التوازن في معالجة هذه الأدوار، "وهناك نوعان من الأدوار الدور الرسمي الذي يشير إلى مرتبة الفرد في هيكل السلطة التنظيمية والدور غير الرسمي الذي يشير إلى المرتبة الاجتماعية التي منحها الآخرين إلى الشخص ، كما أن هناك عوامل تعمل على خلق المكانة و الدور داخل المؤسسة منها"، نوع العمل، ظروف العمل، الأجر، المكانة المهنية، المستوى التنظيمي.

بالنظر إلى ما قلنا من خلال إبراز أهمية الدور و المكانة في الحياة الاجتماعية للمؤسسة فإننا كثيرا ما نجد تجاهلا لدورها أو تأثيرها فالوضع الذي يشغله الفرد العامل داخل التسلسل الهرمي يضفي عليه شعورا بالإنتماء ومن ثم فإن المكانة في العمل المتحصل عليها تنعكس عليه إيجابا في الحياة الاجتماعية ، نتيجة لوضع معين أدى إلى إشباع حاجاته و تكامل شخصيته من خلال تحديد موقعها على خريطة المجتمع العمالي الذي يعمل فيه والمجتمع ككل، وهذا ما أثبتته تجارب العلاقات الإنسانية من خلال دراستها للعلاقة بين المكانة وبين الإنجاز في العمل ، أما أوضح الشواهد على أهمية الدور والمكانة عند العامل في المؤسسة ، تظهر في الدور المباشر و الغير مباشر الذي تلعبه في الصراع الصناعي وكمثال على ذلك حرص العمال المؤهلين الفنيين الدائم على مكانتهم ودورهم عن طريق ضمان خصوصية عملهم وتميزه كما أن بعض الصراعات الناشئة حول الأجور الخاصة إذا كانت ترجع إلى الفروق في الأجر بين جماعات العمل، كثيرا ما تكون مجرد رمزا أو تعبيرا كالصراع عميق حول مضمون المكانة وفي هذا يقول " مارشال T.H.marchall في كتابه المواطنة والطبقة الاجتماعية أن الفروق في الأجر ترجع إلى أنها أصبحت رمزية إلى حد ما ، فهي تعد بمثابة مؤشر للمكانة الصناعية"<sup>23</sup>.

### ثالثا- التنظيم الغير رسمي:

يوجد في كل تنظيم رسمي مجموعات من الأفراد يكونون علاقات غير رسمية تضيف إلى أبعاد التنظيم الرسمي ما نطلق عليه التنظيم الغير رسمي informalorganisation الذي "يمتلك طبيعة غير رسمية في التنظيم يؤثر في



سلوك الأفراد وبالتالي على تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إليها<sup>24</sup> ، وباعتبار أن التنظيم الغير رسمي تنظيم إجتماعي له دور في التنظيمات الحديثة، يتأثر فيه كل فرد بعدة عوامل تتفاعل فيما بينها، تنعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد العامل وسلوكياته ومدى تعاونه وتجاوبه داخل التنظيم الرسمي وهذه العوامل هي مكونات التنظيم الرسمي والغير رسمي، والفرد نفسه بتطلعاته واحتياجاته ودوافعه فإذا تم التوصل إلى صيغة التوافق والتلائم بين التنظيمين حققت أعلى درجة من الإنتاجية من جانب الفرد العامل وحصوله على شعور بالرضا عن العمل المنجز، يلجأ الأفراد إلى تكوين هذه التنظيمات الغير رسمية داخل التنظيم الرسمي كونها تؤدي لهم وظائف معينة، "تقدم لهم الإشباع الإجتماعي المفقود في التنظيم الرسمي، كما أنه وسيلة إتصال بين الأفراد تزودهم بالكثير من البيانات التي لاتصل إليهم عن طريق مسالك الإتصال في التنظيم الرسمي، وهي وسيلة لتكتل جهود الأفراد في سبيل تنظيم السلوك الجماعي لهم تجاه مواقف معينة"<sup>25</sup>، ظهرت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية أن القيم والعادات التي تسود المجموعة أكثر أهمية للأفراد المنتمين إليها من أي مكاسب مادية يتحصلون عليها تحفز المجموعة و أفرادها إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية أو إلى العكس من ذلك متوقفا على الأهداف التي تضعها لنفسها، فقد تهدف المجموعة إلى الإرتفاع بمستوى الأداء إلى أعلى حد ممكن، تلتزم بتقبل وقبول كل تغير تكنولوجي في ظروف العمل، وقد يكون من بين أهدافها التعاون مع الإدارة والمشرفين وتتأثر هذه الأهداف بالتنظيم الرسمي ونظريته إلى المجموعة المكونة للتنظيم الغير رسمي وبنوع القيادة التي يمارسها المديرون والمشرفون، فالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الغير رسمي في تجمعها وتعاملها مع بعضها البعض في شكل ترابطي علائقي صفته العلاقات الإنسانية يكون أكثر وعياً من ناحية العمل الذي تقوم به هذه العناصر البشرية من أجل تحقيق مصلحتهم بما يضمن الوصول إلى أهداف المجموعة والتنظيم من ناحية العمل.

وعليه نجد بأن هناك علاقة وطيدة بين التنظيم كـمكون أساسي للعمليات التنظيمية وكذا بين الأطراف الفاعلة فيه ، المتمثلة في القوى العاملة بداخله كـعنصر فاعل، بحيث ينظر إلى المنظمة باعتبارها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك ، و بالتالي تحتاج المنظمات بإختلاف أحجامها وأنواعها ونشاطها إلى العنصر البشري كتنظيم إنساني يقوم بالمختلف الأنشطة والعمليات في ظل وجود نمط من العلاقات المساعدة على القيام بتلك الأنشطة و العمليات، فهذا كله من أجل توجيه أعمالها و توفير خدمات نفسية ومادية لازمة للوصول إلى الأهداف التنظيمية إن أمكن ذلك بصورة صحيحة.

## خاتمة :

الرفع من إنتاجية العمل من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، وبالتالي فإن حاجة المنظمات أكثر من أي وقت مضى إلى إحداث تغييرات جذرية وإعتماد الوسائل العلمية والعملية التي تمكنها من رفع إنتاجيتها وتحسين كفاءتها، هذا من جهة ومن جهة أخرى أصبح السعي نحو تنمية الإنتاج وتنويعه ورفع الإنتاج ولأجل تحقيق ذلك يستدعي الأمر البحث عن السبل الناجعة والكفيلة برفع مستوى أداء العمال بالمنظمة، حيث تتمكن من بلوغ المستوى المطلوب من الكفاءة الإنتاجية، إن عملية تحسين الإنتاجية لا تغنى جودة العمل وأداء العمال فحسب بل أنها تتعلق أساسا بأداء الأعمال بطريقة سليمة، ومن أجل القيام بذلك يجب علينا معرفة وفهم العوامل التي تحدد هذه الطريقة، أي أنه لا بد من معرفة العوامل التي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية،

فالإهتمام ببيئة العمل تتطلب توفر بيئة عمل جيدة للعاملين له أثر بإعتبار أن المنافسة في تحسين بيئة العمل تزيد من إنتاجية المنظمات، وتهيئ فرصا أفضل للنمو والإستدامة مع قدرتها على إستقطاب الكفاءات وإستمرارها في تطوير العمل، كما أنها بصورة عامة تزيد من تحسين ظروف العمل وتزيد من إنتاجيتهم، فتحسين بيئة العمل بجوانبها المختلفة سواء التنظيمية أو الإجتماعية أو النفسية هو من إهتمامات المنظمة، إذ عليها أن تبحث على وسائل وأليات يتم من خلالها الرفع من مستوى الإنتاج وبهذا فإن إنتاجية العمل هي محصلة لفاعلية العوامل الداخلية في العملية الإنتاجية كما أنها حصيلة للأنشطة الإجتماعية المتشابكة الأخرى وهي عبارة عن العناصر والمكونات التي تقع داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل منها متغيرات خاضعة لرقابة المؤسسة وسيطرتها بدرجة كبيرة، وهذا هو السبب بتسميتها بالمتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها.

فالمنظمة كمنسق تنظيمي وإجتماعي تسعى لضمان إستمراريتها والحفاظة على مكانتها وإستقرارها الوظيفي فهي مكونة من موارد بشرية، مادية وتقنية تحاول ضمان مكانتها في سوق العمل، ولا يتم ذلك إلا إذا إلتزم عمالها بالقواعد التنظيمية والعمل على تحقيق أهدافها.

## المراجع :

- 1) طاهر أجغيم، إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسات الصناعية بالجزائر، مقالة منشورة بمجلة العلوم الإنسانية، عدد 2002/12/18، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2002، ص42.
- 2) Ditiere.A bonne bouche les ratios el alboreat utiliser son tableau déborder Foucher paris p 10
- 3) أحمد أبو إسماعيل، إقتصاديات الصناعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 1966، ص43.
- 4) علي الجودة، غسان القلعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية، دار الفكر العربي الأردن 1972، ص189.
- 5) نائل عبد الحافظ عوالمه، تطوير المنظمات المفاهيم والهياكل والأساليب، دائرة المكتبة الوطنية، ط2، عمان الأردن، سنة 1995، ص60
- 6) كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2001/2002، ص85-86.
- 7) علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس القاهرة، مصر 1984، ص255
- 8) خالد يوسف الخلق، سعيد بن عامر، الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض السعودية، سنة 1984، ص63
- 9) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط5، عمان الأردن، سنة 1995، ص219
- 10) صلاح الشنواني، دراسات في إقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، سنة 1970، ص222
- 11) صلاح الشنواني، مرجع سابق الذكر، ص223.
- 12) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص172.
- 13) مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الإقتصادية، المؤسسة الوطنية للكتاب بالجزائر (ب س ط)، ص273.
- 14) Helen Danis, stratégies d'entreprises et incertitudes environnementales design organisationnel, culture et technologie et économique 1990 p12
- 15) jean languate, jacques Muller, économie d'entreprise, 2<sup>em</sup> édition, dunod, paris 1999 p96
- 16) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، سنة 2015، ص199.
- 17) Stephen p, Robbins organisations theory, structure designs and application , third edition Englewood cliffs new jersey, prentice hall Inc 1999 p 176.
- 18) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1995، ص131-132
- 19) رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الإنتاج، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، سنة 2008، ص196-197.
- 20) محمود الجوهرى، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، عمان الأردن، 2009 ص114
- 21) محمد محمود الجوهرى، مرجع سابق الذكر ص134
- 22) محمد محمود الجوهرى، مرجع سابق الذكر، ص139 ذكر، ص139
- 23) رضا إسماعيل البسيوني، مرجع سابق الذكر، ص200
- 24) أبو قحف عبد السلام، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، إسكندرية مصر، 2002، ص94
- 25) صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، سنة 1966، ص116.
- 26) صلاح الشنواني، مرجع سابق الذكر، ص227