

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي

قسم: العلوم الإجتماعية



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

**مساهمة التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار من
وجهة نظر العاملين
دراسة ميدانية على عينة من بلدية قمار – الوادي**

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في: علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة

- لامية بوبيدي

من إعداد الطالبة

- العطرة بكوش

لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الاستاذ
جامعة الوادي	رئيسا	دكتور	شوقي قدارة
جامعة الوادي	مناقشا	دكتور	سالم يعقوب

السنة الجامعية: 2019/2018

شكرو تقدير

مصراتا لقوله تعالى: " لَيْسَ شُكْرُكُمْ لِيْ أَزِيدُكُمْ " سورة ابراهيم آية ﴿7﴾

الحمد والشكر لله عز وجل حمدا كثيرا يوافي نعمه على فضله ومنه وعطاءه على بالعافية والتوفيق والعزيمة لإنجاز

هذه العمل المتواضع ووهب لي القوة والصبر على تحمل كل الصعاب

ثم الشكر لأصحاب الفضل الكبير على وقرة أعيني والدي رحمه الله وغفر له ووالدتي حفظها الله ورعاها

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل من ساعدني ووقف إلى جانبي في إنجاز هذا العمل وتقديمه أخص

بالذكر الدكورة الفاضلة المشرفة "لامية بويدي"

والتي كانت السند والعون والموجه لي في إنجاز هذا البحث المتواضع

كما أتقدم بحزب الشكر والعرفان إلى الدكورة المحترمة "لطيفة بكوش" على مديد العون والمساعدة

والشكر كل الشكر والعرفان لأفراد أسرتي وزوجي وأبنائي كل بأسمه على دعمهم وتشجيعهم

كما أتقدم بخالص الشكر لأخي وأخواتي كل بأسمه تقديرا وإعترافا

والشكر موصول إلى موظفي وعمال بلدية قمار وأفراد العينة الذين تجاوبوا معي وساعدوني لإجراء الدراسة

ختاما لا يسعني إلا أن أضع بصمة وفاء وشكر وعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل أو أبدى رأيا فجزاهم الله

عني كل خير وجعل ذلك في ميزان حسناتهم

الطالبة

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مساهمة التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار لدى عينة من عمال وموظفي بلدية قمار بدائرة قمار ولاية الوادي، فتمت صياغة التساؤل العام على النحو التالي:

إلى أي مدى يساهم التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الثلاثة التالية:

- 1- إلى أي مدى تساهم العلاقات الإجتماعية في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين ؟
- 2- إلى أي مدى يساهم الإتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين ؟
- 3- إلى أي مدى تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين ؟

ولقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج والوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وفيما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد تم الإعتماد على المقابلة والسجلات والوثائق والملاحظة والإستبيان على عينة قصدية قوامها (72) موظفا وعامل من عمال وموظفي بلدية قمار.

أسفرت هذه الدراسة على عدة نتائج نورد أهمها في ما يلي:

- تساهم العلاقات الإجتماعية بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ: (2.34) والانحراف المعياري بـ: (0.43).
- يساهم الإتصال غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ: (2.34) والانحراف المعياري بـ: (0.41).
- تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ: (2.35) والانحراف المعياري بـ: (0.44).

Abstract

The objective of this study is to reveal the role of the informal organization in the decision-making process of a sample of workers and employees from the municipality of Guemar, District of Guemar in El Oued State. For this the general question was formulated as follows;

To what extent does the informal organization contribute to the decision-making process from the point of view of employees ?

Through this main question come the following three sub-questions:

1. To what extent do social relations contribute to the decision-making process from the point of view of employees?
2. To what extent does informal communication contribute to the decision-making process from the point of view of employees?
3. To what extent do the values and controls of the informal organization contribute to the decision-making process from the point of view of employees?

In this study we will rely on the descriptive-analytical method to describe the phenomenon of the study. Data collection tools were based on interviews, records, documents, observation and the questionnaire applied to a sample of (72) employees and workers in the municipality of Guemar.

This study yielded several results, the most important of which are:

- Social relationships contribute in high extent to decision-making from the point of view of employees with a mean of (2.34) and a Std-deviation of (0.43).
- Informal communication contributes in high extent to decision-making process from the point of view of employees with a mean of (2.34) and a Std-deviation of (0.41).
- The values and controls of the informal organization contribute to the decision-making process from the point of view of employees with a mean of (2.35) and a Std-deviation of (0.44).

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
11	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة
15	تمهيد
16	1- إشكالية الدراسة
17	2- فروض الدراسة
18	3- أهداف الدراسة
19	4- أهمية الدراسة
19	5- دوافع إختيار الموضوع
20	6- تحديد مفاهيم الدراسة
25	7- بعض الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي
37	تمهيد
38	1- تعريف التنظيم
42	2- أهمية التنظيم
43	3- أهداف التنظيم
44	4- مبادئ التنظيم

48	 5- أنواع التنظيم
53	 6- أهداف التنظيم غير الرسمي
54	 7- عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي
55	 8- خصائص التنظيم غير الرسمي
56	 9- مكونات التنظيم غير الرسمي
57	 10- مقومات التنظيم غير الرسمي
64	 11- إيجابيات التنظيم غير الرسمي
65	 12- سلبيات التنظيم غير الرسمي
67	 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إتخاذ القرار

69	 تمهيد
70	 1- تعريف إتخاذ القرار
72	 2- أهمية إتخاذ القرار
73	 3- عناصر إتخاذ القرار
75	 4- خصائص عملية إتخاذ القرار
75	 5- خطوات إتخاذ القرار
83	 6- أنواع القرارات
88	 7- نظريات إتخاذ القرار
92	 8- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات
96	 9- المشاركة في إتخاذ القرارات
98	 10- إيجابيات إتخاذ القرارات الجماعية
99	 11- سلبيات إتخاذ القرارات الجماعية
101	 خلاصة الفصل

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

104	 تمهيد
105	 1- المنهج المعتمد في الدراسة

105	 2- أدوات جمع البيانات
108	 3- مجالات الدراسة
111	 4- عينة الدراسة
112	 5- الأساليب الإحصائية
113	 خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

115	 تمهيد
116	 1- عرض البيانات
140	 2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
148	 خلاصة الفصل
149	 خلاصة عامة
151	 الإقتراحات والتوصيات
154	 المراجع
159	 الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع مقياس ليكارت	107
02	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	116
03	يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية	116
04	يوضح المستوى التعليمي للعينة	117
05	يوضح الوضعية المهنية للعينة	188
06	يوضح الأقدمية المهنية للعينة	118
07	يوضح تأثير علاقة الصداقة في طبيعة القرارات المتخذة	119
08	يوضح مراعاة صلة القرابة عند إتخاذ القرارات داخل المنظمة	120
09	يوضح مراعاة العلاقات الإجتماعية والشخصية عند إتخاذ القرارات ضد العاملين	120
10	يوضح تقبل الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين وفق اعتبارات شخصية	121
11	يوضح مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لاعتبارات شخصية	121
12	يوضح مساهمة العلاقات الإجتماعية بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين	122
13	يوضح أن الاتصال غير الرسمي يمثل فرصة لنشر معلومات وحقائق حول القرارات	123
14	يوضح مساهمة الاتصال غير الرسمي في التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين حول القرارات	124
15	يوضح حرص المسؤولين على نشر شائعات عن القرارات للتعرف على رد فعل العاملين ومدى تقبلهم للقرار	124
16	يؤدي رفض أعضاء التنظيم غير الرسمي لشائعات بعض القرارات إلى تجنبها من قبل الإدارة	125
17	يؤدي تأييد العاملين للشائعات حول بعض القرارات إلى فرضها وتطبيقها من قبل الإدارة	125

126	يوضح عمل الاتصال غير الرسمي على توفير أكبر قدر من البدائل حول موضوع القرار	18
127	يوضح حرص الإدارة على مشاركة أعضاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي في عملية إتخاذ القرار	19
127	يوضح قيام المسؤول بعقد اجتماعات لمناقشة القرارات مع أعضاء التنظيم غير الرسمي	20
128	يوضح مساعدة الاتصال غير الرسمي على توفير الوقت والجهد على الإدارة في نشر القرارات	21
128	يوضح تمثيل الإشاعة كمصدر مهم في معرفة القرارات التي سيتم إتخاذها	22
129	يوضح توفيق الاتصال غير الرسمي الناجح بين المسؤول والعاملين إلى إتخاذ قرارات سليمة	23
130	يوضح مساهمة الاتصال غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين	24
131	يوضح مساندة التنظيم غير الرسمي أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم	25
132	يوضح مساهمة قيمة التعاون بين أعضاء التنظيم غير الرسمي في الأداء إلى إتخاذ قرارات بشأن توزيع المهام	26
132	يوضح مساهمة قيمة المشاركة بين أعضاء التنظيم غير الرسمي بعضهم الأفكار والمقترحات إلى توفير بدائل عديدة للقرارات	27
133	يوضح مساهمة قيمة تحديد كمية الإنتاج التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه إلى الالتزام بها عند إتخاذ قرارات متعلقة بكمية الإنتاج	28
134	يوضح مساهمة قيمة التضامن بين أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ قرارات ضد أحد أعضاء التنظيم غير الرسمي	29
134	يوضح إجتماع أعضاء التنظيم غير الرسمي لمناقشة أمور متعلقة بالقرارات	30
135	يوضح فرض التنظيم غير الرسمي على أعضائه قرارات حتى لو كانت معارضة لقرارات الإدارة	31
135	يوضح مساهمة مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرارات إلى فرض تطبيقها على أعضائه	32
136	يوضح مساندة التنظيم غير الرسمي القرارات التي تخدم أعضائه	33

34	يوضح أن مشاركة التنظيم غير الرسمي تؤدي الى تحسين مستوى القرارات المتخذة	137
35	يوضح مساهمة التنظيم غير الرسمي في تنفيذ القرارات التي يشارك في إتخاذها بمستوى أكثر كفاءة	137
36	يوضح مساهمة قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين	138
37	يوضح مساهمة التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين	140

فهرس الأشكال والمخططات

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العمليات الإدارية	70
02	خطوات إتخاذ القرار	82
03	نموذج مارج وسيمون	90

يعتبر التطور التكنولوجي من أهم أسباب انتشار المنظمات انتشارا واسعا في جميع المجالات، ما أدى إلى اشتداد المنافسة بينها لكسب المكانة وتحقيق الأرباح، حيث سعت المنظمات إلى تسخير جميع الإمكانيات المادية والبشرية في سبيل ذلك. وبما أن العامل البشري العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، فقد إعتنت المنظمات الحديثة بإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال إنتمائه إلى التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة للعلاقات الاجتماعية والتواجد المستمر للعاملين داخل مقر العمل، والتي ينتج عنها إتصال غير رسمي يسمح بمرور المعلومات والقرارات في اتجاهات مختلفة ودون قنوات رسمية. ومن خلال القيم والضوابط التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه والتي تكون بمثابة الموجه لسلوكهم، يفرض على الإدارة جملة من معاييرها بإعتباره المتحكم الأهم في قوى أعضاء التنظيم غير الرسمي، ومن هذا المنطلق يستطيع المساهمة في تسيير المنظمة بما فيها عملياتها الإدارية المختلفة.

ونحن من خلال هذه الدراسة نحاول أن نبحت في مساهمة التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين، حيث سنتناول في موضوعنا هذا جانبين، الجانب النظري والجانب الميداني. وقد إحتواء الجانب النظري على ثلاث فصول نوردها كالآتي:

- **الفصل الأول:** جاء بعنوان " الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة " ويحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وأهميتها ومبررات اختيار الموضوع. كما قمنا بتحديد المفاهيم الإجرائية مع ذكر بعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
- **الفصل الثاني:** ورد بعنوان " التنظيم غير الرسمي " وضم تعريف التنظيم وأهميته وأهدافه ومبادئه الأساسية، ثم تطرقنا إلى ذكر أنواع التنظيم من تنظيم رسمي و غير

رسمي وأهداف التنظيم غير الرسمي وعوامل نشوئه ومكوناته والتعرف على إيجابياته وسلبياته.

- **الفصل الثالث:** المعنون بـ " عملية إتخاذ القرار " فقد إحتوى على تعريف إتخاذ القرار وأهميته وعناصره وخصائصه وأنواع القرارات والنظريات المختلفة لإتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في هذه العملية والمشاركة في إتخاذ القرارات وإيجابيات إتخاذ القرارات الجماعية وسلبياتها.

أما الجانب الميداني فضم فصلين هما:

- **الفصل الرابع:** جاء بعنوان " الإجراءات المنهجية للدراسة " إشتمل على المنهج المعتمد في الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات المستخدمة وأيضاً مجالات الدراسة والعينة التي تم اختيارها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

- **الفصل الخامس:** ورد بعنوان " عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة " فقد تم فيه عرض البيانات وأهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وتفسيرها، ونختم بخلاصة عامة وبعض الاقتراحات والتوصيات.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فروض الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- دوافع اختيار الموضوع
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- بعض الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

عند طرح أي موضوع، لابد على الباحث من محاولة ضبط مختلف جوانب موضوعه، ومعرفة حدود دراسته وذلك من خلال التطرق إلى الإطار الإشكالي والمفاهيمي لما يتضمن من عناصر بالغة الأهمية حيث تساهم في إيضاح الصورة للباحث، من خلال ذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد إشكالية الدراسة وطرحنا خلالها تساؤلات الدراسة بالإضافة إلى الفرضيات وقمنا بتوضيح أهداف وأهمية موضوع الدراسة، وإعطاء أبرز مبررات اختيارنا لهذا الموضوع، كما قمنا بتحديد المفاهيم الإجرائية، وكذلك التطرق إلى بعض الدراسات السابقة للموضوع والتعقيب عليها.

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر المنظمة كيانا إجتماعيا يضم العديد من الموارد المادية والبشرية، ولعل أهمها المورد البشري ، فهو العامل والمسير والمتحكم في باقي القوى والعناصر الأخرى. ولكون هذا العنصر البشري لا يستطيع العيش بمفرده حتى داخل منظمات العمل. ما يستدعي قيامه بعلاقات إجتماعية داخلها لإشباع حاجاته النفسية المتمثلة في الارتياح والأمان، وحاجاته الإجتماعية المتمثلة في الإنتماء لمكان العمل لضمان ولائه والأداء الجيد لأعماله. وبالنسبة للحاجات العملية فتمثل في التعاون بين أفراد المنظمة والتشاور والمشاركة. هذه الاحتياجات الإنسانية وغيرها تؤدي لإقامة علاقات مع مختلف أعضاء المنظمة بغض النظر عن الهيكل التنظيمي أو التنظيم الرسمي الذي يفرض علاقات مقننة وفق متطلبات العمل ولتحقيق أهداف المنظمة.

وكانت أول دراسة في هذا المجال دراسة " التون مايو " (1927-1930) التي حاول فيها التعرف على ظروف العمل المادية المؤثرة في العملية الإنتاجية، حيث ظهرت أمامه ظروف أخرى ومؤثرات أخرى وهي العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين أعضاء المجموعة داخل العمل. وبذلك كشف مايو عن وجود هيكل تنظيمي كامن تتبلور فيه العلاقات الوجدانية المتماثلة (التباغض أو التضامن).

وأشار أيضا " برنارد شستر " أن في كل تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي والفرق بين الأول والثاني يكمن في أن الأول عقلاني ومحدد هيكليا ونهائي، والثاني فهو غير عقلاني وغير محدد هيكليا ولا نهائي، والعلاقة بين التنظيمين هي علاقة متينة. فالتنظيم غير الرسمي غالبا ما يحدد التنظيم الرسمي. كما أن التنظيم الرسمي يخلق تنظيما غير رسمي، فلا يمكن وجود الواحد دون الآخر. ويرى أنه إذا كان التنظيم غير الرسمي يعمل في اتجاهات مخالفة لإتجاهات التنظيم الرسمي فإن مصير التنظيم الرسمي الفشل والاضمحلال وعلى حد قوله ينبغي أن لا يفهم أن التنظيم غير الرسمي غير مفيد فهو وسيلة لحفظ الأفراد¹

¹. زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر، نوفمبر، 2011، ص 114.

في ضوء التنظيم الرسمي وبدونه قد يحدث إختلال في شخصية الفرد العامل نتيجة للصبغة الرسمية المفروضة في التنظيم¹.

ومن العمليات الإدارية داخل التنظيم الرسمي عملية إتخاذ القرار حيث يعتبر " هيرت سيمون " أن القرار يرتبط بالأفراد الذين ينتمون للمؤسسة وقد تكون عقلانية وغير عقلانية، أي حسب الهدف وأنها تتميز بعدم الثبات والاستقرار، ينبغي على الإدارة ملاحظتها ودراستها جميعا، وأن تحقق بينها التوازن الضروري. حيث أن لأفراد المنظمة قرارات وللمنظمة قرارات أخرى أيضا، فقد لا تتماشى قرارات الأفراد مع قرارات المنظمة. ومن مظاهرها الإنسحاب أو الإستمرار أو التكيف وتعود هذه العوامل إلى شخصية الفرد وثقافته التي أكتسبها من بيئته والتي تؤثر في المؤسسة².

لهذا جاءت هذه الدراسة من أجل الكشف عن مساهمة التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار. ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- إلى أي مدى يساهم التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين؟
ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى تساهم العلاقات الإجتماعية في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين؟
2. إلى أي مدى يساهم الإتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين؟
3. إلى أي مدى تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين؟

2-فروض الدراسة :

إن الفروض عبارة عن قضايا إحتتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ولا تخرج عن كونها نوعا من الحدس أو التخمين القائم على التفسير المؤقت أو الإحتتمالي للظواهر أو الوقائع المبحوثة.

¹. زهير بغول، مرجع سبق ذكره، ص 114.

². زوينة بوساق، نظرية إتخاذ القرار عند هيرت سيمون، مجلة مسار الحرية، 31 أوت 2015

وتقوم الفروض بدور هام وأساسي في البحث العلمي، فهي تساعد على بلورة مشكلة البحث وهي بمثابة أداة توجيه إلى البيانات والحقائق المطلوبة لدراسة المشكلة. كما أن الفروض تحدد تصميم البحث وكذلك تنظيم وعرض البيانات وتقدم تفسير للمشكلات البحثية، كما تشير إلى بحوث جديدة. وبذلك تظهر أهمية الفروض فنحن لا نستطيع التقدم في البحث ما لم تبدأ بتفسير مقترح أو حل للصعوبات التي تواجهنا¹.

وللدور الهام الذي تقوم به الفروض في مختلف الدراسات قمنا بصياغة فرضية عامة وهي:

- يساهم التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين.

وثلاث فروض فرعية تماشيا مع مشكلة الدراسة وتتمثل هذه الفروض فيما يلي:

1. تساهم العلاقات الإجتماعية بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين.
2. يساهم الإتصال غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين.
3. تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين.

3- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف العام وهو الكشف عن الدور الذي يؤديه التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار لدى عمال بلدية قمار. ويتحقق ذلك من خلال تسليط الضوء عن الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدى مساهمة العلاقات الإجتماعية المتبادلة بين العمال على عملية إتخاذ القرار.
2. التعرف على مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار.
3. التعرف على مدى وجود التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الجزائرية.

¹. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والطباعة الجزائر، 2004، ص ص 129، 137-138

4. الكشف عن مدى مساهمة القيم والضوابط التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه على عملية إتخاذ القرار.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع مساهمة التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار، فالتواجد المستمر للأفراد مع بعضهم البعض داخل التنظيم يُنتج تفاعلات وعلاقات تُعرف بعلاقات العمل غير الرسمية التي تربط جماعات العمل غير الرسمية، هذه الأخيرة تشكل في مجموعها التنظيم غير الرسمي، والذي يكون متواجدا داخل التنظيم بالتوازي مع التنظيم الرسمي الذي تحكمه القواعد وكلاهما يؤثر في مختلف وظائف التنظيم بما فيها إتخاذ القرارات. وبذلك تبرز أهمية بحثنا من خلال:

- إبراز أوجه التنظيم المختلفة ومساهمتها في عملية إتخاذ القرار.
- تسليط الضوء على جانب يعتريه الغموض داخل التنظيم والذي يؤثر بشكل أو بآخر في مختلف العمليات الإدارية خاصة إتخاذ القرارات لما لها من أهمية بفرض وإبراز دوره وهو التنظيم غير الرسمي.
- إظهار العنصر الإنساني في التنظيمات ودور العلاقات الإجتماعية والاتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار.

5- دوافع اختيار الموضوع:

تبرز أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة تسليط الضوء على عنصر مهم داخل المنظمة، والذي يعتبر المنفذ والمتنفس والجانب الإنساني والاجتماعي للعامل، الذي يحاول من خلاله إثبات ذاته وتحقيق مكانة إجتماعية داخل المنظمة وذلك بالانخراط في التنظيم غير الرسمي والذي يحقق له غايات إجتماعية كالإنتماء للمنظمة والعاملين فيها، وأخرى نفسية كالشعور بالأمان والرضا من خلال إحساسه بأنه عضو وله مكانة ودور داخل هذا التنظيم.

وكذلك من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع توضيح مساهمة هذا التنظيم في مختلف العمليات الإدارية بما فيها إتخاذ القرار من خلال تفنيده لهذه القرارات إذا كانت مقبولة وتوافق قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي ومحاربتها إذا كانت معارضة لها. ومن هذا المنطلق أخذت المنظمات تشارك التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار لتجنب هذا الصراع وكسبه، ومحاولة سير أهداف هذا التنظيم وأهداف المنظمة جنباً إلى جنب دون تعارض.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

6-1- التنظيم:

6-1-1- المفهوم اللغوي:

تشتق لفظة التنظيم في اللغة العربية من فعل (نَظَمَ) ويعني التأليف. ومنها الإنتظام الذي يعني الإنساق، وعند العرب أن النظام يعني الهداية والسيرة، فحين يقال : " ليس لأمرهم نظام" معناه ليس لأمرهم هدى ولا إستقامة.

والتنظيم بمعناه العام لا يخرج على أنه عمل أو فعل يصدر عن إنسان عند تعامله مع الأفراد، أو عند إستخدامه للمواد مراعيًا إعتبارات الزمان والمكان ومستلزمات الأداء والعمل فيحدّد في ضوئها أفضل الصيغ التي تضمن حسن الاستخدام والاستعمال والرابط والاتصال بين الأفراد والمواد. بما يساعدهم في الوصول إلى الهدف المتفق عليه¹.

6-1-2- المفهوم الاصطلاحي:

يقدم المفكرون مفاهيم متعددة للتنظيم نذكر منها:

فيُعرف التنظيم بأنه: " تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد".

كما يُعرف بأنه " الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية، لأجل تحقيق هدف عام".

¹. عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للمعلومات، سوريا دمشق 2004، ص 41-42

ويُعرف أيضا بأنه: " هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة"¹.

كما يُعرف التنظيم بأنه تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف. ويُعرف التنظيم بأنه: " عملية تحديد الأعمال و تقسيمها وتوضيح علاقات السلطات والمسؤوليات وإنشاء العلاقات بين العاملين لتمكينهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف .

ويُعرف الكاتبان كونتز و أودنيل تعريفا أكثر شمولية وتفصيلا فيقولان: بأن التنظيم هو " إنشاء هيكل أدوار للأفراد من خلال تحديد وتعريف الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتشجيع هذه الأنشطة في وحدات للقيام بهذه الأنشطة في وحدته وتوفير السلطة"². ومهما تعددت وتتنوع تعريفات التنظيم فإن هناك عناصر رئيسية لابد من توفرها فيه، وهي³:

- أ. وجود هدف محدد ومتفق عليه.
- ب. وجود نشاطات وأعمال يجب القيام بها للوصول إلى الهدف.
- ج. وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.
- د. اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم.
- هـ. استخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.

6-1-3- التعريف الإجرائي:

التنظيم هو ذلك التجمع البشري الذي يضم مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون فيما بينهم في تقاسم المهام والأنشطة، ويحددون المكان والزمان والكيفية والأداة التي توصلهم إلى تحقيق غاياتهم⁴.

¹ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة 1987 ، ص 147-148

² حسن حريم، شفيق حداد نظام سويدان، ظاهر كلالدة، محفوظ جودة، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان الاردن 1998، ص 187.

³ محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 148

⁴ عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

6-2- التنظيم غير الرسمي:

6-2-1- المفهوم الاصطلاحي:

يُعرف معجم المصطلحات " التنظيم والإدارة " التنظيم غير الرسمي بأنه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة".

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريف مشابها للتنظيم غير الرسمي حيث رأى أنه نسق العلاقة الشخصية الذي يظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي. ويذهب رأي آخر إلى أنه يتمثل في شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة¹.

6-2-2- التعريف الإجرائي:

ذلك التنظيم الذي يقوم على أساس التواجد المستمر لأفراد التنظيم داخل مكان العمل وتقوم بينهم علاقات اجتماعية وتفاعل في إطار الاتصال غير الرسمي وهذا التنظيم يفرض قيم وضوابط على أعضائه وعلى المنظمة ككل.

6-3- جماعات العمل غير الرسمية:

6-3-1- المفهوم الاصطلاحي:

تُعرف جماعات العمل غير الرسمية بأنها جماعات تتكون وتظهر بطريقة طبيعية، كرد فعل أو إستجابة لاهتمامات عامة وشائعة لأعضاء المنظمة².

¹. حسان الجيلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 5 ، فيفري 2004.

². راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003، ص 196.

وتُعرف على أنها الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي...إلخ. ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم اختياريا نتيجة للتماثل أو التشابه في التكوين البيولوجي أو المادي للأفراد أو على أساس المحابة أو القرابة أو المصالح المشتركة¹.

وتُعرف على أنها تلك الجماعة التي تنشأ بشكل عفوي بين العاملين بالمنظمة دون ما توجيه من الإدارة العليا².

وتُعرف الجماعة غير الرسمية على أنها تلك التي تتكون بصورة تلقائية (عفوية) ولا ترتبط في أدائها بالضرورة بتحقيق أهداف المنظمة³.

وتُعرف المجموعات غير الرسمية على أنها تجمعات طبيعية من الأفراد في بيئة العمل، وذلك في إستجابة من الأعضاء المكونين لهذه التجمعات إلى حاجاتهم الاجتماعية. وبعبارة أدق إن الهدف من إنبثاق المجموعات غير الرسمية هو ليس تحقيق أهداف المنظمة بل تحقيق أهداف أعضائها⁴.

وتُعرف على أنها الجماعات التي تتكون بصفة إختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته، كما يمكن الإنسحاب منها بشكل إختياري، وغالبا ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة⁵.

وتُعرف على أنها مجموعة تتكون عادة من ثلاثة أشخاص أو أكثر ونادرا ما يزيد عدد أعضائها عن اثني عشر شخصا، وتتواجد مثل هذه الجماعات بصورة تلقائية وطبيعية في كل مؤسسة يجتمع فيها عدد كبير من الأفراد للعمل مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف معينة. ويلاحظ أن أعضاء الجماعة يعملون عادة في مؤسسة واحدة، فيتزاورون كلما سمحت لهم ظروف العمل أثناء فترات الراحة أو الغداء لتبادل الآراء والأفكار والأحاديث المختلفة التي تتعلق بهوياتهم.

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، 2005 ص 146

² علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار التعلم الجامعي الاسكندرية ص 207

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002 الطبعة 7 ص 256.

⁴ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الانساني في المنظمات، دار صفاء، عمان 2016 ص 307

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005 ص 172.

ومن الجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية تتألف بصورة تلقائية بسبب التآلف بين أعضائها. وأن قائد هذه الجماعة يظهر بصورة طبيعية نتيجة للظروف وليس نتيجة للاختيار أو التعيين الرسمي. ويشعر أعضاء الجماعة بنوع من الرضا النفسي حيث أن انتماء العضو إلى مثل هذه الجماعة يعود عليه بالفوائد العديدة المهمة¹.

6-3-2- التعريف الإجرائي:

مجموع صغيرة من الأفراد الذين تجمع بينهم التفاعلات والأنشطة خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية هذه التجمعات تنشأ عن احتياجات ورغبات الأفراد المكونين لها وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم مع بعض وليس أهداف المنظمة².

6-4- مفهوم عملية إتخاذ القرار:

6-4-1- المفهوم الاصطلاحي:

تُعرف عملية إتخاذ القرار بأنها نشاط ذهبي، فكري وموضوعي يسعى إلى إختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى إتخاذ القرار الأنسب والأفضل³.

وعرف جيبسون "Gibson" إتخاذ القرار على أنه عملية إستجابة لمشكلة ما من خلال البحث عن الحل أو بدائل التصرف التي سوف تمكن من خلق القيمة لأصحاب المصالح.

وعبر "McShane and Glinon" عن إتخاذ القرار بالعملية الشعورية لإختيار بديل ما من بين مجموعة بدائل سعيا وراء بلوغ نهايات معينة.

ويرى "George et Jones" إن إتخاذ القرار هو عملية يستجيب من خلالها المديرين للفرص والتهديدات البيئية من خلال تحديد البدائل و إتخاذ الأحكام بشأن أهداف تنظيمية معينة أو بدائل تصرف محددة.

¹. كامل محمد الغربي ، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن، ط2، دار الفكر، عمان، 2015 ، ص 219.

². عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4 ، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003 ، ص164-165.

³. حسين حريم وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 140

وعبر " Kinicki and Williams " عن إتخاذ القرار بعملية تحديد بدائل التصرف ومن ثم الإختيار بينها. وأشار " Daft " إلى إتخاذ القرار في إطار نفس التوجه السابق بوصفه عملية تحديد المشكلات وحلها وذلك ضمن نطاق مرحلتين هما:

- مرحلة تحديد المشكلة (مراقبة المعلومات حول الظروف البيئية والتنظيمية لتحديد فيما إذا كان الأداء مرضيا وتحديد أسباب القصور فيه).
- مرحلة حل المشكلة (التأمل في بدائل التصرف وإختيار أحدها وتنفيذه).

وسلم (Robbins and Judge) بأن إتخاذ القرار يمثل المفاضلة بين بديلين أو أكثر لإختيار أحدهما.¹

6-4-2 - التعريف الإجرائي:

هي عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الإختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.²

7- بعض الدراسات السابقة

7-1- الدراسات الأجنبية:

7-1-1- دراسة ألتون مايو (1927-1930)

وهي الدراسة التي حركت التون مايو وآخرين لتطوير حركة العلاقات الإنسانية، منذ أن بدأت شركة وستون إلكتروك شيكاغو متأثرة بنظرية الإدارة العلمية، في قياس تأثير ظروف العمل المختلفة (مثل مستويات الضوء ونظم دفع الأجور وعدد ساعات العمل) على المنتج النهائي. وإستخلص أن التباين في الإنتاج لا يرجع إلى الظروف الفيزيائية المتغيرة أو الحوافز المادية. وقد أوضحت بحوث لاحقة استخدمت أداة الملاحظة المستمرة لممارسات العمل أوضحت كيف أن إيقاع العمل وتنظيمه يتم من خلال معايير اجتماعية غير رسمية³

¹ إحصان دهش جلاب مرجع سبق ذكره ص 558

² زيد منير عيوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، 2006، ص 77.

³ محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 313-314

والتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بين العمال. ولقد أدت هذه الدراسات بمايو إلى القول بأن العمال لا يتأثرون بالعوامل الاقتصادية في الأساس وإنما بأساليب الإدارة والتنظيم غير الرسمي ومن ثم فإن زيادة الإنتاجية تعتمد على حساسية الإدارة بالعلاقات الإنسانية في عملية الإنتاج والتحكم في هذه العلاقات¹.

7-1-2- دراسة (Esmaeelinezhad) 2012 بعنوان: « The Effect of Informal

Groups on Organization Performance : A case study of Iran »

أثر الجماعات غير الرسمية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة في إيران هدفت الدراسة لمعرفة آثار الجماعات الغير الرسمية على الأداء التنظيمي واتبع الباحث المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال المقابلة مع عينة عشوائية بلغ حجمها (25) عاملا، إلى جانب الاستبانة التي وزعت على عينة حجمها (290) عاملا في إحدى الشركات الإيرانية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها:

- أعطت هذه الدراسة تفسير للأسباب التي تجعل المدراء يولون إهتماما للجماعات غير الرسمية.
- أن الجماعات غير الرسمية لديها القدرة الكبيرة على تحسين الأداء التنظيمي بشكل غير مباشر.
- بعض جوانب الجماعات غير الرسمية يمكن أن تسبب تناقضا إذا لم تكن أهدافها متوازنة مع الأهداف الرسمية المجدولة.²

¹. محمد محمود الجوهري، مرجع سبق ذكره ، ص313-314

². Esmaeelinezhad, The Effect of Informal Groups on Organization Performance : A case study of Iran, 2012.

7-2-1- أجرى الباحث محمد بن سليم سعيد العتيبي دراسة بعنوان " أثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية" دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض. بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. 1422 هـ. 2003م.

صاغ الباحث مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض؟

وجاءت تساؤلات البحث كالتالي:

1. ما مستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الأمنية من منظور الضابط بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض؟
2. ما مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى عملية إتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض باختلاف خصائصهم الشخصية؟
3. ما مستوى عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض؟
4. ما مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى عملية إتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض باختلاف خصائصهم الشخصية؟
5. ما مدى تأثير التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن العام؟¹

¹. محمد بن سليم سعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم

أما بالنسبة لمنهج البحث :

فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخلين من مداخله المسح الإجتماعي الشامل والدراسات الإرتباطية من أجل تحديد طبيعة علاقة التنظيم غير الرسمي بإتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض وطبقت إستبانة مكونة من (60) فقرة على عينة قوامها (365) ضابطا يمثلون (87.5%) من المجتمع الأصلي للدراسة وتم إدخال بيانات الدراسة في الحاسوب، وتم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1. إن مستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض مستوى مرتفع.
2. إن مستوى كل بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي التي تناولتها الدراسة مستوى مرتفع.
3. توجد اختلافات دالة إحصائيا بين رؤية الضباط لمستوى جميع أبعاد التنظيم غير الرسمي تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على البكالوريوس من الكليات الأمنية وتعزى إلى الحالة الإجتماعية لصالح غير المتزوجين.
4. إن مستوى عملية إتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض مستوى مرتفع.
5. أن تأثير المشاركة والعلاقات غير الرسمية على صنع القرار الإداري بالمنظمات الأمنية مستواه مرتفع، بينما تأثير أساليب إتخاذ القرار والمهارات القيادية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالأجهزة الأمنية مستواه متوسط.
6. توجد إختلافات دالة إحصائيا بين رؤية الضابط لمستوى جميع أبعاد عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية تعزى إلى الرتبة العسكرية والمؤهل العلمي والخبرة والحالة الإجتماعية.¹

¹. محمد بن سليم سعيد العتيبي، مرجع سبق ذكره

7. يوجد تأثير دال إحصائياً للتنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرار الإداري بالمنظمات الأمنية.

7-2-2- أجرى الباحث عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو العطا دراسة بعنوان " التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة". بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الرياض 1436هـ، 2015م.

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين التنظيمات غير الرسمية، وعملية إتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام الإستبانة كأداة للدراسة مستخدماً العينة العشوائية الطبقية لإستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من (309) موظفاً وموظفة من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في ثلاث جامعات غير حكومية بقطاع غزة، وهي: (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة فلسطين)، وقد بلغ عدد الإستبيانات المستردة (297) بنسبة مقدارها (91.38%).

وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها:

1. وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بعملية إتخاذ القرارات، بوزن نسبي قدره (71%)

2. وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالتنظيمات غير الرسمية، بوزن نسبي قدره (72%)، حيث إحتل المرتبة الأولى بُعد "القرب المكاني" بوزن نسبي (79%)، وجاء في المرتبة الثانية كل من بُعد "المصلحة المشتركة" وبُعد "القوة والتأثير" بوزن نسبي (72%)، وفي المرتبة الثالثة بُعد "الإتصال"¹

¹. عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو العطا، التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الرياض ، 2015 .

غير الرسمي" بوزن نسبي (71%)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد "العلاقات الإجتماعية" بوزن نسبي (70%).

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد التنظيمات غير

الرسمية وعملية إتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة .

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تجاه التنظيمات غير

الرسمية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة تعزى إلى

المتغيرات الشخصية (إسم الجامعة، الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي،

سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي)

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تجاه عملية إتخاذ القرارات

الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة تعزى إلى

متغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وإلى متغير الجنس لصالح الإناث، وإلى

متغير العمر لصالح الفئة (من 25 عاماً إلى أقل من 30 عاماً). بينما لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية الأخرى (الحالة الإجتماعية، المؤهل

العلمي، سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي)¹.

¹. عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو العطا، مرجع سبق ذكره.

7-2- الدراسات الجزائرية:

7-3-1- دراسة سمرة عسلي بعنوان " الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية - برحال. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة و أسباب تكوين الجماعات داخلها و دراسة مدى مطابقة الأفكار النظرية في الميدان من خلال التعرف على المشكلة وتحليلها وتفسيرها داخل المؤسسة. وتكون مجتمع الدراسة من (266) عاملا، طبقة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (115) عاملا أي حوالي (43%) من مجتمع الدراسة الكلي، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تحديد مؤشرات النظام الإتصالي الخاص بالجماعات غير الرسمية وذلك من خلال الحصول على معلومات ونوعية المعلومات المتبادلة وتصديق المعلومات المتداولة.
2. تأثير الجماعات غير الرسمية على المكونات البنائية للنظام الرسمي خاصة الإتصال.
3. تبين أوجه التأثيرات للجماعات غير الرسمية على الاتصال الداخلي (الرسمي) للمؤسسة.
4. تحديد طبيعة الاتصال الرسمي داخل المؤسسة (الأفقي، العمودي) ومقارنته بنظام اتصال الجماعات غير الرسمية.
5. تأثير الجماعات غير الرسمية على عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة
6. ميل الجماعات غير الرسمية في تشكيلها إلى جملة من العوامل أهمها (ديموغرافية، اجتماعية، مهنية، نفسية).¹

¹. سمرة عسلي، الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الإتصال الداخلي للمؤسسة، مذكرة لنيل درجة الماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2007

7-3-2- دراسة سليمان عي الدين، بعنوان " التنظيم غير الرسمي والإنتاجية في مطاحن الحروش - سكيكة نموذجاً" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكة، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التنظيم غير الرسمي والإنتاجية في مطاحن الحروش . وتتضمن هذه الدراسة دلالات نظرية ومنهجية وعملية ، وحدة النظرية والواقع، وحدة التحليل والتركيب ، وحدة التاريخ والمنطق، وفي المقابل نجد أن الدراسة تطرح العديد من النتائج البالغة الأهمية خاصة تلك المتعلقة بأثر قواعد الضبط ونظام الاتصالات على مستوى الإنتاجية، ومن ثم فإن المحتوى الذي تطرحه هذه الدراسة يرتبط من ناحية بأطروحات نظريات التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإنتاجية والذي يمكن أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على العملية الإنتاجية. وعلى هذا الأساس وجود علاقات تبادلية وتأثيرية بين البنائين الرسمي و غير الرسمي وذلك من أجل مؤسسة منتجة وفعالة. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى أن قنوات الإتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي تؤثر في مستوى الإنتاجية، ووجود علاقة دالة بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج هذه الدراسة أن قواعد السلوك التي تفرضها الجماعة بالإضافة إلى الإتصالات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة التفاعل الإجتماعي بين جماعات العمل، من شأنها التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسة إذ لم يأخذ بعين الإعتبار الإعتبار بأهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة.¹

7-4- التعقيب على الدراسات السابقة:

■ الدراسة الأولى: وهي الدراسة التي قام بها ألتون مايو والتي أجريت قصد التعرف على تأثير ظروف العمل الفيزيكية على المنتج النهائي وخلص إلى أن التباين في الإنتاج يرجع إلى الظروف الفيزيكية أو الحوافز المادية، وأن العمال لا يتأثرون

¹. سليمان عي الدين، التنظيم غير الرسمي والإنتاجية في مطاحن الحروش ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكة، 2008.

بالعوامل الاقتصادية في الأساس وإنما بالتنظيم غير الرسمي الذي يضبط إيقاع العمل.

- الدراسة الثانية: وفي هذه الدراسة حاول الباحثان إعطاء تفسير للأسباب التي تجعل المدراء يولون اهتماما للجماعات غير الرسمية وتوضيح دور الجماعات غير الرسمية في تحسين الأداء التنظيمي بشكل غير مباشر كما أوضحا ضرورة سير أهداف هذه الجماعة مع الأهداف الرسمية بشكل متوازي لمنع وجود تناقض واضطراب.
- الدراسة الثالثة: وفي هذه الدراسة حاول الباحث التعرف على أثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية من خلال تحديد مستوى هذا التنظيم في المنظمات الأمنية ومستوى تأثيره في إتخاذ القرارات الإدارية.
- الدراسة الرابعة: حول الباحث في هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين التنظيمات غير الرسمية وعملية إتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية بقطاع غزة.
- الدراسة الخامسة: حاولت هذه الدراسة والتي تناولت الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الإتصال الداخلي للمؤسسة، معرفة طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة داخل المؤسسة وذلك من خلال تشخيص الجماعات غير الرسمية ومعرفة مدى تأثيرها على الإتصال الداخلي.
- الدراسة السادسة: حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على التنظيم غير الرسمي والإنتاجية وخلص إلى نتائج هامة خاصة المتعلقة بأثر قواعد الضبط ونظام الإتصالات على مستوى الإنتاجية، وتأثير قنوات الإتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية، وبذلك التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسة إذ لم يأخذ بعين الإعتبار الإعتراف بأهمية هذا التنظيم.

5-7- مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

لمعرفة مكانة دراستنا من الدراسات السابقة قمنا بإتباع عدة معايير أهمها:

أ. **المنهج:** حيث قمنا باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وتحليل البيانات المتوصل إليها، تحليلًا كميًا وكيفيًا، أما بالنسبة للدراسات السابقة فقد رأينا أن هناك من استخدم المنهج التجريبي في دراسة ألتون مايو ومنهم من استخدم المنهج الوصفي والوصفي التحليلي.

ب. **أدوات جمع البيانات:** إعتدنا في جمع البيانات على المقابلة والوثائق والسجلات والملاحظة والإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عمال وموظفي بلدية قمار. وفي الدراسات السابقة هناك من إعتد على الملاحظة المستمرة، وأخرى إعتدت على المقابلة فقط. وتم التركيز أكثر على الإستبيان في جمع المعلومات وإستخدمنا الأسلوب الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات المتحصل عليها وهناك من قام باعتماد هذا الأسلوب من الدراسات السابقة.

ج. **الزمن:** أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2018-2019 .

د. **العينة:** إعتدنا على العينة القصدية لعمال وموظفي بلدية قمار، والتي كانت من مختلف الأعمار من الجنسين، أما الدراسات السابقة فهناك من إعتد على العينة العشوائية الطبقية ومنهم إعتد العينة العشوائية البسيطة.

ومن هنا يمكن القول أن دراستنا إعتدت على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام المقابلة والوثائق والسجلات والملاحظة وإعتد الاسبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات وتم إستخدام الأسلوب الإحصائي (SPSS) وإخترنا عمال وموظفي بلدية قمار بطريقة قصدية.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل تحديد الإشكالية حول موضوع الدراسة والذي تم التطرق خلاله إلى تساؤلات الدراسة إضافة إلى الفرضيات. و ثم التعرف على أهداف وأهمية الدراسة وأسباب اختيار هذا الموضوع إضافة إلى بعض المفاهيم الإجرائية. وأخير قمنا بطرح بعض الدراسات السابقة التي تضمنت متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

التنظيم غير الرسمي

تمهيد

- 1- تعريف التنظيم
- 2- أهمية التنظيم
- 3- أهداف التنظيم
- 4- مبادئ التنظيم
- 5- أنواع التنظيم
- 6- أهداف التنظيم غير الرسمي
- 7- عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي
- 8- خصائص التنظيم غير الرسمي
- 9- مكونات التنظيم غير الرسمي
- 10- إيجابيات التنظيم غير الرسمي
- 11- سلبيات التنظيم غير الرسمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التواجد الدائم لأعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ووقوعهم تحت تأثير ظروف واحدة يساهم في تكوين روابط مميزة وظهور تفاعل فيما بينهم، يؤدي هذا الأخير إلى تكوين جماعات عمل غير رسمية، تعتبر كشكل مختلفة ومتعددة داخل المنظمة الواحدة حسب إهتمام كل مجموعة. كالجماعة التي تشجع نفس الفريق أو التي تنتمي إلى نفس الحزب السياسي والجماعة التي تختلف وجهة نظرها عن وجهة نظر الإدارة.

وتشكل جماعات العمل غير الرسمية في مجملها التنظيم غير الرسمي، والذي يكون موازياً للتنظيم الرسمي ولا يوجد أحدهما دون الآخر. ومن هنا تأتي دراستنا في موضوع التنظيم غير الرسمي. حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف التنظيم وذكر أهميته، أهداف، مبادئه وأنواعه ومن خلالها تم التركيز على التنظيم غير الرسمي بذكر أهدافه وعوامل نشوئه وخصائصه ومكوناته وإيجابياته وسلبياته.

1- تعريف التنظيم:

ظهرت محاولات تحدد تعريف التنظيم وتوضح ماهيته:

فعرض "روبرت برتيوس" في كتابه " المجتمع التنظيمي " إن مجتمعنا المعاصر مجتمع تنظيمي فلقد أصبح الأفراد والجماعات ينظمون في وحدات اجتماعية انتظاما مقصودا من اجل تحقيق أهداف مجتمعية وإشباع حاجات معينة من خلال جهود الأفراد.

وتبدو مشكلات تتعلق بتعريف التنظيمات على ضوء صورية العلاقات الاجتماعية فالتنظيمات في رأي البعض تمثل درجة عالية من صورية العلاقات اجتماعية فالنموذج المثالي الذي أورده فيبر يمثل أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل: تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المستويات المختلفة.

وفي الواقع فإن هذه الخصائص التنظيمية تميز التنظيمات عن كثير من غيرها من العلاقات الاجتماعية التي توجد داخل البناءات الاجتماعية الأخرى، مثل الأسرة وجماعات المصلحة وغيرها التي تحوز على خصائص قليلة جدا بالمقارنة بالتنظيمات الكبرى المعقدة.

ويستخدم فريق آخر ليدل على الوحدات البنائية التي تتكون نتيجة لتلك الجهود ويستخدمه فريق ثالث للإشارة إلى كل الجهود التي يبذلها الأفراد والعناصر والأجزاء التي يتألف منها التنظيم، فالإنسان دائما في حاجة إلى إنجاز هدف يتصف بالتحدي، وأن هذه الحاجة إلى الإنجاز تتطور مع الإنسان منذ طفولته المبكرة.

وقد أوضح "ماكلياند" أن التنظيم يتكون من عدة أجزاء يمكن فهمها في علاقاتها بحاجات النسق الكلي، ويحاول التنظيم الاستمرار في الوجود ودعم توازنه. وقد يستمر في هذه المحاولة حتى بعد نجاحه في تحقيق أهدافه. الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال أهداف التنظيم أو تحريرها، ويعني هذا أن التنظيمات قد تصبح غايات في حد ذاتها، وتفرض¹

¹. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شبان، جامعة الإسكندرية، 2004، ص 4-7

حاجات جديدة لابد من إشباعها. أو تميل إلى إيجاد حاجات أخرى جديدة تتطلب إتخاذ قرارات جديدة، حتى يمكن إشباع تلك الحاجات. وهكذا يتغير أسلوب تحقيق الأهداف الرسمية للجماعة ككل.

وعرف ديموك (Dimock) التنظيم بأنه، عبارة عن ترتيبات بنائية أنشئت بغرض التحقيق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة.

ويورد موني (Monney) تعريفاً آخر بأنه الشكل الذي يتخذه كل تجمع بشري للوصول إلى هدف مشترك وكذلك هو الجسم الكامل بكل وظائفه كما تظهر بصورتها العلمية في الجهاز فهو تنسيق الجهود الوظيفية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

ويستخدم البعض مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى المعنى الذي يقصده التنظيم. ويميل البعض الآخر إلى استخدام مسميات مثل "المؤسسة أو المنظمة" لتشير إلى التنظيم. ويعتبر ماكس فيبر وشستر برنارد أول من قدما صياغة منظمة لمفهوم التنظيمات. فقد قدم فيبر مفهوم التنظيم ضمن معالجته لفكرة الجماعة المتضامنة والتي إعتبرها نوعاً من العلاقات الإجتماعية المغلقة أو محدودة الإنضمام إليها طبقاً لقواعد مميزة.

وعرف "شستر برنارد" التنظيمات بأنها أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة وهي فيزيقية وبيولوجية وشخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص. كنتيجة للتعاون بين تخصصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل. إذن فالتنظيم هو نوع من التعاون بين الأفراد يتسم بأنه شعوري واختياري وهادف.

ويُعرف برنارد التنظيمات بأنها نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لإثنين أو أكثر من الأشخاص. وفي عبارة أخرى يقول انه نسق فرعي ينسق القوى والنشاطات للأفراد وفي موضع آخر يركز التنظيم على الجوانب غير الرسمية¹.

¹. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع نفسه، ص 8-9

ويقوم التنظيم كما يرى برنارد على مجموعة من الخصائص والسمات العامة مثل: الوعي، القصد، العمد والفرص التعاوني. ويستلزم التنظيم أن يكون له نسق محدد من الاتصالات والرغبة المشتركة من قبل الأعضاء في المساهمة في تحقيق الأهداف والأغراض المشتركة للأعضاء.

كما عرف أميتاي أترزيوني (A.Etzioni) وتالكوت بارسونز (Talcot Parsons) التنظيمات بأنها وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة. وأضاف أترزيوني أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف وإحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف وإحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

وحدد أترزيوني خصائص التنظيمات في الآتي:

1. تقسيم العمل، القوة، مسؤولية الاتصال والتقسيم الذي يقوم بصورة مقصودة ومخصصة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
2. وجود مركز أو أكثر من مراكز القوة التي تحكم الأعمال التنظيمية، وتحدد هذه المراكز من أجل تحقيق الانجاز التنظيمي.
3. تغيير الشخصية أو الفردية التنظيمية والعمل على إستبعاد الأفراد غير الأكفاء. وتستطيع التنظيمات تعزيز أفرادها عن طريق النقل أو الترقية. وتصور بارسونز التنظيم وحدة أو نسقا إجتماعيا تتألف منها أنساق فرعية مختلفة، كالجاعات، الأقسام والإدارات... إلخ تقوم وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة.

وإعتبر كابلو (Caplou) التنظيم في كتابة مبادئ التنظيم نسق اجتماعي مميز له طابع جمعي وفئة معينة من الأعضاء وبرامج من النشاطات والإجراءات وتشابه هذا التعريف مع تعريف روبرت فورد (Robert Ford) للتنظيم إذ إعتبره جماعة من الناس يتصلون بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف معين ويُفهم من هذا المعنى أنه لكي يحقق التنظيم وجوده¹

¹. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع نفسه، ص 9-10

عليه أن يصوغ أهدافا محددة واضحة ترسم أبعاد نشاطاته وتنظم الآمال التي يصبوا إلى تحقيقها وتوجهها نحو أمور يتعين عليه أن يكافح من أجلها إذا ما أراد البقاء .

ويضيف د. محمد علي محمد إلى ما سبق أنه بالرغم من أن التنظيم يركز على أسس رسمية إلا أنه لا يعني أن كافة الأنشطة وضروب التفاعل بين أعضائه تطابق بدقة تامة خريطة التنظيم الرسمي مهما بلغت درجة الرشد أو التعقل في إقامة التنظيم، فإن ذلك لا يحول دون ظهور أنماط من العلاقات وضروب السلوك والعمل لا تستقيم مع مقومات التنظيم الرسمي. وهذا يعني أننا سنجد بالضرورة ما يسمى بالبناء غير الرسمي ولذا ينبغي أن نعطي إهتماما متزايدا لشبكة العلاقات الإجتماعية غير الرسمية.

وأكد عدد من علماء الاجتماع أن التنظيمات هي كيانات تدوم عبر الزمن لتحقيق أهداف محددة إلا أن من يقومون برعاية التنظيمات وإدارتها قد يعجزون عن الوصول إلى الأهداف كما خططوا لها ولا ينطوي كل تنظيم بالضرورة على أنواع متعددة من التعارض والصراع.

كما عرف البعض الآخر التنظيم بأنه وحدات إجتماعية لها حدودها وأهدافها، تهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديدا واضحا ثم تجميعها في مجموعات مرتبة ومتناسقة، مع تحديد المستويات والسلطات وإنشاء العلاقات المتبادلة ووضع أسس التعاون بين أفراد المستويات المختلفة أفقيا ورأسيا حتى يمكنها أن تعمل عملا مشتركا بأقل احتكاك أو تنافر للوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.¹

ويعتبر "وايت" التنظيم بأنه مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الانسانية وما يترتب عليها من مشاعر، وأن هذا التنظيم في علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتأثر بها ويؤثر فيها.²

¹. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 15-18

². علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 286

2- أهمية التنظيم:

ترجع أهمية التنظيم إلى أن هنالك العديد من الأعمال التي لا يستطيع الإنسان أن يقوم بها بمفرده كبناء عمارة، أو صنع طائرة، ... وغيرها، وذلك لأن قدراته محدودة ووقته محدود أيضا، لذلك أصبح من الضروري وجود تعاون بين أفراد المجتمع للقيام بمثل تلك الأعمال.

ويتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين، أو تحقيق هدف محدد والتنظيم في مثل هذه الأحوال ضروري لتجميع الجهود وتوحيدها لأجل الوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه، وفي حالة عدم وجود تنظيم معين فإن الحالة المتوقعة لا بد أن تكون حالة فوضى، حيث تتعارض جهود الأفراد وتتصطمم ببعضها وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة¹.

كما تظهر أهمية التنظيمات من خلال أن الناس يقضون الكثير من أوقاتهم فيها، فالقوى العاملة التي تمثل معظم الأفراد الراشدين من السكان يقضون أكثر من ثلث أوقاتهم في التنظيمات التي يعملون بها. كذلك الحال بالنسبة لحياة الطفل التي تستغرق نفس الوقت تقريبا في بيئة التنظيم المدرسي، كما يوجد عدد لا يحصى من التنظيمات الأخرى معظمها تطوعية تعد مسؤولة عن قدر كبير من وقت فراغ الطفل والشخص الراشد على حد سواء.

وإن هذا الوجود والانتشار للتنظيمات في كل مكان وفي جميع الأوقات لا يعد سببا رئيسا لكي تحظى هذه التنظيمات بهذه الأهمية بقدر أن أهميتها تكمن في معرفة التأثيرات الواقعة على الإنسان فتأثيرها أكبر على سلوك الأفراد أكثر من مجرد النظر إلى الوقت الذي يقضيه هؤلاء الأفراد في التنظيمات².

¹ محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره ص 149

² جيمس سجي مارش، هيربرت آيه سايمون هارولد جيتزكو، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المنظمات، مركز البحوث، الرياض، ط2 ،

2001، ص 48-49

3- أهداف التنظيم:

تعتبر الأهداف ترجمة لرسالة التنظيم، فقد تأخذ شكل كمي (إنتاج وحدات محددة، تخريج أعداد من الطلبة وفق اختصاصات محددة، تحقيق عائدة (نسبة مئوية) على الأموال المستثمرة)، وقد تكون أهداف غير كمية (كتحسين مستوى الخدمات للعملاء، زيادة المبيعات، تحقيق القيادة، والسيطرة على الأسواق).

كما أن المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها لا بد أن تراعي في تحديد أهدافها أهداف العاملين لديها، فالمنظمة كيان اجتماعي يشتمل على مجموعات من البشر تعمل بشكل متعاون في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وقد لا يكون لها هدف واحد، وإنما مجموعة من الأهداف فكل فرد من العاملين أهدافه الخاصة التي قد تتسجم وقد لا تتسجم مع أهداف المنظمة.

ويمكن القول بأن المنظمة وسيلة لتحقيق أهداف عديدة مختلفة تخصها وتخص العاملين بها، وعلى الرغم من أن أهداف الأفراد والجماعات والإدارات قد تختلف فإنه من الخطأ أن تفترض وجود هذه الأهداف بصورة غير مترابطة، أو إستحالة الربط بينها إذ لا بد من توافر نوع من التكامل والترابط بين الأهداف لكي تستمر المنظمة ولكي تتمكن من تحقيق هدفها الرئيسي.

ومن ناحية أخرى فإن التنظيم وجد لتحقيق غايات غير مشبعة في المجتمع فهو يعكس رغبات المجتمع وينتهاز الفرص التي تتوافر في المجتمع ويتحمل المخاطر باستثمار الموارد المتاحة، وبذلك فالأهداف التي يسعى لتحقيقها مرتبطة بحاجات المجتمع ورغباته فوجودها واستمرارها مرهون بمدى ما تحققه للمجتمع وقدرتها على ذلك وبالإمكان القول أن أهداف المنظمة مصدرها البيئة التي تعمل بها والتي تؤثر وتتأثر بها، فهناك حدود للأهداف وطموحات التنظيمات تحددها القيود في البيئة والتي تتمثل بالأنظمة السائدة من سياسية¹

¹. حنا نصر الله، عيد عريقج، علي حسين، مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ،

واجتماعية واقتصادية وقانونية وتقنية والتي على المنظمة التكيف معها بحيث تكون أهداف التنظيم منسجمة مع ما تملّيه عليها¹.

4- مبادئ التنظيم :

4-1- مبدأ التخصص:

يعد هذا المبدأ من أقدم المبادئ التنظيمية ومن أكثرها شيوعاً وانتشاراً، فالفكر التنظيمي التقليدي يرى أن التخصص من ضرورات التنظيم الجيد لأن الأفراد محدّدون ومتباينون في قدراتهم وكفاءاتهم. فليس بإمكان أي فرد بأن يقوم بعمليتين في آن واحد وفي مكانين مختلفين، كما ليس بإمكان أي فرد أن يقوم بأعمال متعددة وبنفس المهارة والدقة والسرعة.

والمقصود بالتخصص أن يقوم شخص أو قسم أو تنظيم ما بعمل أو بمجموعة من الأعمال المتشابهة أو المتقاربة التي يتميز بها أو يجيد أدائها بكفاءة وإتقان، مما يجعله يتفرغ لها دون غيرها من المهام، ويحرص بسبب ذلك على مواكبة التطورات التي ترافقها مما يجعله متخصصاً بها أكثر من غيرها من الأعمال ويتميز التخصص بـ:

- 1- أن التخصص يؤدي إلى إرتفاع مستوى الكفاءة.
- 2- أن التخصص يؤدي إلى تحسين النوعية والجودة.
- 3- يساعد التخصص على تقليل الضياع وعلى الإقتصاد في النفقات.
- 4- ينمي التخصص قدرات الأفراد ويرفع معنوياتهم.
- 5- يؤدي التخصص إلى الإبداع والتطوير والإكتشاف.

4-2- مبدأ تقسيم العمل :

إن مبدأ التخصص يفضي إلى تطبيق مبدأ تقسيم العمل فكلاهما ملازم للآخر ومؤدي إليه².

¹. حنا نصر الله وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 137

². عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

4-3- مبدأ وحدة الهدف:

يجب أن يكون لكل منظمة هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها ويعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإداري، فمن المعروف أن التنظيم ليس وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة. وإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم. وإذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات الإدارية فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية (العامة). ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية (ثانوية) لتلك الوحدات بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث إحتكاك أو تنازع بين الوحدات الإدارية وبين العاملين فيها. ويطلق على مساهمة الوحدات الإدارية في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة إسم (مبدأ وحدة الهدف).

4-4- مبدأ وحدة الرئاسة:

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد، يتلقى منه الأوامر، التعليمات والتوجيهات، ويكون مسؤولاً عن أعماله أمامه. ويقصد بهذا المبدأ أن لا يكون الموظف مسؤولاً أمام أكثر من رئيس، وأن تتحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد يكون مسؤولاً عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعملون تحت رئاسته وهذا من شأنه أن يساعد في تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوحد الجهود.

4-5- مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:

وينص هذا المبدأ على وجوب تساوي المسؤولية مع السلطة والمفوضة للوظيفة، وعلى أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بكفاءة وفعالية.

فالمسؤولية عن عمل معين يجب أن تقابلها السلطة الكافية، لإنجاز ذلك العمل، وتفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل، والسلطة¹

¹. عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 138-139

إنما توضع في يد الرئيس (أو الموظف) بقصد تحقيق غايات أو أهداف محددة سلفاً. ومن ثم يصبح الموظف مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف.

4-6- مبدأ نطاق الإشراف:

يطلق على نطاق الإشراف عدة مسميات منها نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة، ويرتبط نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال. وينص مبدأ نطاق الإشراف على أن هناك عدداً محدداً من المرؤوسين يستطيع الرئيس الإداري الإشراف بشكل فعال على أعمالهم، وأنه لا يجوز أن يزيد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد عما يستطيع.

والفكرة الرئيسية في هذا المبدأ أن لكل رئيس طاقة محددة للإشراف على المرؤوسين، فإذا كان عدد المرؤوسين كبيراً (نطاق الإشراف واسع) يصعب على الرئيس الإشراف عليهم ويعجز على مراقبتهم والإحاطة بما يقومون به من أعمال. أما إذا كان عدد المرؤوسين صغيراً (نطاق الإشراف ضيق) فإن الرئيس يجد لديه متسع كبير من الوقت (وقت فراغ) مما يدفعه إلى القيام ببعض أعمال المرؤوسين وإلى التدخل الكبير في أعمالهم، وإحكام الرقابة عليهم، مما يؤدي إلى مضايقتهم. ونطاق الإشراف يتأثر بعدة عوامل¹:

أ. طبيعة العمل.

ب. قدرة الرئيس.

ج. قدرة المرؤوسين.

د. الموقع الجغرافي.

هـ. الوقت المتوفر لدى الرئيس الإداري للإشراف.

و. مدى توفر الخدمات الاستشارية والمساعدة على تزويد الرئيس بالمعلومات.

¹. عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 139-140

4-7- مبدأ قصر السلطة (أو مبدأ قصر سلسلة الأوامر):

ينص هذا المبدأ على أن الكفاية والفعالية الإدارية تزيد كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة (بين الإدارة العليا، والوحدات الإدارية التنفيذية في المنظمة) ويقضي هذا المبدأ بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عدد ممكن، فكلما قلت المستويات الإدارية والمراحل التي تمر فيها المعاملات (الإتصالات) ما بين الرئيس الإداري وبين أصغر موظف في المنظمة، كلما زادت الكفاية والفعالية الإدارية لأن الإتصالات في هذه الحالة تكون أسرع وتتم في طريق أقصر ولا يكون هناك مجال لتأخير المعاملات.

4-8- مبدأ تفويض السلطة :

يجب أن تفوض السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها (الوسطى)، المسؤولية عن التنفيذ في الجهاز الإداري حيث أن المدير الإداري لا يستطيع أن يقوم بالعمل بنفسه لذا فإن من الواجب أن يفوض للموظفين بعض أعماله ويتم التفويض بتحويل (إعطاء) بعض سلطات المدير الإداري إلى مساعديه، ويتحتم التفويض في حالة وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة (عندما تكون هناك فروع للمنظمة في المناطق مختلفة).

4-9- مبدأ المرونة :

يجب أن يكون التنظيم ملائماً وقابلًا للتكيف أي أنه يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة. وإذا فقد التنظيم عنصر المرونة فإن مصيره هو الجمود والإضمحلال التدريجي، وفقدان القدرة على الإستمرار في أداء الأعمال (وفي البقاء على قيد الحياة)¹.

¹. عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 140

4-10- مبدأ الكفاءة :

يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقصر وقت وبأقل تكلفة وتستخدم كلمة الكفاءة لتعني الإنتاجية، وهي استخدام الإمكانيات المتوفرة (مال - عمال - مواد - آلات) لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة وبأقصر وقت والتنظيم الكفاء هو الذي يكون فيه تقسيم السلطة واضح المعالم، وتكاليف أقل للوصول إلى الهدف.

4-11- مبدأ العلاقات الإنسانية:

هناك العديد من المبادئ والإرشادات في مجال العلاقات الإنسانية منها:

- أ. مبدأ عدم توجيه الانتقاد علناً أمام الآخرين (الزملاء أو المسؤولين أو غيرهم).
- ب. مبدأ عدم انتقاد الموظفين لبعضهم.
- ج. مبدأ تنمية الموظفين.
- د. مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة.
- هـ. مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة.
- و. مبدأ عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء.
- ز. مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة.
- ح. مبدأ الإشادة بالعمل الجيد للموظف.¹

5- أنواع التنظيم

5-1- التنظيم الرسمي :

5-1-1- تعريف التنظيم الرسمي

يمثل التنظيم الرسمي الهرمي لمؤسسة العمل وما تشتمل عليه من تنظيمات فرعية أو جماعات رسمية تحدد الشكل الرسمي لتنظيم جماعات العمل كما تريده الإدارة، وهو يحدد²

¹ محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 152-162

² فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، دار المعارف مصر ، 1988 ، ص 272

واجبات كل عضو فيه وسلطاته ومكانته وعلاقاته ببقية أعضاء التنظيم الرسمي وفروعه المختلفة، وحدود وكيفيات اتصاله بهم¹.

ويعرف أيضا على أنه تنظيم واعي ومقصود للأنشطة وكذلك العلاقات فيما بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده².

ويعرف أيضا بأنه التنظيم الذي يهتم بهيكل المنظمة وبتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة، وهو يبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به، والواجبات المطلوب تأديتها. ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية.

5-1-2- أشكال التنظيم الرسمي:

يتخذ التنظيم الرسمي للمنظمات أشكال متعددة وقد تطورت هذه الأشكال تدريجيا مع مرور الزمن، وتساعد معرفة هذه الأشكال المنظم عند بنائه للمنظمة وعند تصميم الخريطة التنظيمية لها. فيسترشد بها في تحديد شكل التنظيم الرسمي المناسب للمنظمة، وتقسم أشكال التنظيم الرسمي إلى ثلاث أقسام ويرتكز التقسيم هنا على أساس السلطة التي تتمتع بها الوحدات الإدارية:

أ. التنظيم التنفيذي:

ويطلق عليه أحيانا إسم الخطي أو التنظيم الرأسي أو التنظيم التنازلي ويعتبر من أقدم وأبسط أنواع التنظيم وحسب هذا النوع فإن السلطة تسير بشكل تسلسلي من أعلى إلى أسفل ففيه تمتد السلطة من رئيس المنظمة (الرئيس الأعلى) إلى الرؤساء في الإدارة الوسطى ثم إلى المشرفين الذين يتولون مهام الإشراف على الموظفين التنفيذيين وتسير السلطة فيه في³

¹ فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص 272

² زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

2006 ص 245

³ محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 202.

خطوط متصلة من رئيس المنظمة إلى أن تصل إلى الموظفين التنفيذيين. ويشرف الرئيس على كل شيء يختص بإدارته فهو يصدر الأوامر والتعليمات وإليه ترجع كل الأمور.

ب. التنظيم الوظيفي (أو التحصيلي):

لقد طور هذا النوع من التنظيم الأستاذ " فردريك تايلور " وذلك بغرض الإستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي من الأعمال لأجل زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاية والفعالية في المصنع.

وحسب التنظيم الوظيفي فإننا نجد عدد من المشرفين في المستوى التنفيذي وأن كل مشرف يصبح متخصصا في مجال معين من مجالات العمل يكرس له كل وقته واهتمامه ويصبح مسؤولا على تنفيذ ذلك الجانب من العمل الذي يدخل في مجال اختصاصه وقد يظهر التنظيم الوظيفي نتيجة لكبر حجم المنظمات وتعدد نشاطاتها وظهور الحاجة إلى وجود اختصاصيين في مجالات متنوعة وصعوبة قيام رئيس المنظمة بالإشراف والتوجيه على العديد من التخصصات.

ج. التنظيم التنفيذي الإستشاري الوظيفي:

ويطلق هذا النوع من التنظيم على الأجهزة الإدارية التي يتضمن ملاكها الوحدات التنفيذية الرئيسية بعض الوحدات الإستشارية كالإدارة القانونية والإدارة الفنية وعلى الوحدات المساعدة كإدارة شؤون الموظفين الإدارة المالية. وفي هذا النوع من التنظيم يكون للرئيس الإداري (التنفيذي) عدد من المستشارين والخبراء المتخصصين في مجالات متعددة، ويقتصر عمل هؤلاء المستشارين والخبراء على تقديم النصح والإرشاد إلى الرئيس الإداري وليست لديهم صلاحيات لإعطاء الأوامر للموظفين ولإتخاذ القرارات أما السلطات التنفيذية فتبقى بيد الرؤساء والإداريين في الوحدات التنفيذية. وفيما يتعلق بالمستشارين فإنه لا سلطة تنفيذية لديهم، فهم يقدمون الإقتراحات والتوصيات إلى الرئيس الإداري المسؤول وإذا ما إقتنع¹

¹. محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 203-205

(الرئيس الإداري) بأهمية مقترحاتهم وتوصياتهم، فإنه يتبناها ويأمر بتنفيذها، وبذلك فإن التوصيات تنفذ ويتحمل مسؤولية تنفيذها الرئيس الإداري¹.

5-2- تعريف التنظيم غير الرسمي:

وهو يمثل الجماعات غير الرسمية، وهي تنشأ إلى جوار الجماعة (أو الجماعات) الرسمية بانضمام أعضاء من جماعة أو جماعات رسمية مختلفة داخل التنظيم مع بعض عن طريق الاختيارات والعلاقات الشخصية المتبادلة².

ويعرف التنظيم غير الرسمي أيضا على أنه ذلك التنظيم الذي ينطبق على جماعات من الناس تتألف من شخصين أو أكثر يكونون على اتصال دائم، لأجل تبادل المعلومات أو لقضاء أوقات الفراغ والراحة معا أو للوصول لإتفاق فيما بينهم لما يجب عمله في المستقبل.

وينشأ التنظيم غير الرسمي من أفراد المنظمة (الرسمية) نتيجة لوجود بعض العلاقات بينهم، وهو يتكون نتيجة لوجود انسجام بين بعض الأفراد ولتوافق المصالح بينهم، وهذا التنظيم غير منصوص عليه في اللوائح التنظيمية للمنظمة ويكون تلقائيا وبصورة اختيارية بين الأفراد ويعبر عن رغباتهم وإرادتهم. ويكون للتنظيم غير الرسمي القواعد والتقاليد الخاصة به والتي تكون غالبا غير مكتوبة ولكن الأفراد يتقيدون بها ويتبعونها في تصرفاتهم ومن الأمثلة عن التنظيم غير الرسمي (الجماعات الصغيرة) الأفراد الذين يتناولون قهوة الصباح في المكاتب مع بعضهم، والأفراد الذين ينتمون الى ناد رياضي معين أو يسكنون في مكان واحد أو ينتمون إلى قبيلة واحدة أو توجد بينهم صلات قرابة ونسب³.

ويعرفه "أرجيرس" أنه خلاصة التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين خصائص واحتياجات الشخصية الإنسانية. وعلى ذلك يعتبر تكوين التنظيم غير الرسمي في رأي⁴

¹ محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 205

² فرج عبد القادر طه، المرجع نفسه ص 272-273.

³ محمد شاكر عصفور، مرجع نفسه، ص 262-263

⁴ علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة غريب القاهرة، ص 280

أرجيرس وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانفجار أو الإنهيار تحت ضغوط متطلبات التنظيم الرسمي.¹

ويذهب رأي آخر أنه يتمثل في شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة. وهذه الشبكة من العلاقات الاجتماعية لا يمكن تصورها في شكلها المجرد ولا يمكن تحديد مفهومها بصورة واضحة ودقيقة إلا إذا حددنا مفهوم شبكة العلاقات الاجتماعية هنا تبدو أكثر وضوحا وأدق تعبيراً من هذه الجماعات التي تتميز بأنها تلقائية وأولية ومباشرة، وتشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها.

ونظراً لأهمية الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل وتأثيرها المباشر على الكفاية الإنتاجية. فقد ذهب بعض الكتاب إلى اعتبار أن الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه، ومن بين هؤلاء الدكتور حنفي محمود سليمان الذي يذهب إلى أن الجماعة التي يتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي لأية منظمة لفظ "التنظيم غير الرسمي".

ويذهب أ. براون إلى أن جماعة العمل (الطبيعية) تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمي.

ونستنتج من كل ذلك أن البناء غير الرسمي يتمثل أساساً في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية والتي تنشأ نتيجة الإتصال المستمر بين الأفراد والجماعات. لذلك فإن التنظيم غير الرسمي لا يمكن تصوره بصفة مجردة إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية وواضحة وهو إطار الجماعات غير الرسمية. وبناءً على ذلك فإن التنظيم غير الرسمي هو تلك العلاقات الاجتماعية وصور التفاعلات التي تحدث بصورة تلقائية داخل إطار العمل، والتي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها. وتتمثل صور هذه العلاقات في²

¹. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 281-282

². حساني الجيلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية كلية الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، فيفري 2004، ص 3-4

الجماعات غير الرسمية التي من خلالها تبرز صور التفاعل الإجتماعي التلقائي بين الأفراد والجماعات¹.

6- أهداف التنظيم غير الرسمي:

- الرغبة في الانتماء إلى الجماعات فدخل الفرد في جماعات داخل المنظمة تشبع الدافع الأساسي له وهو الرغبة في تكوين الصداقات مع الآخرين وإنشاء علاقات متبادلة والقضاء على الإحساس بالعزلة .
- الرغبة في توفير الأمن والحماية، يغطي إنتماء الفرد للجماعة حاجته للأمن والحماية من مصادر التهديد الخارجي فأفراد التنظيم غير الرسمي يتحدون ويقاومون بشكل جماعي الأخطار التي تهدد حقوقهم المادية والمعنوية كالقرارات التعسفية للإدارة أو السلوك القيادي الإستبدادي.
- الرغبة في الحصول على بعض المزايا النسبية فقد تجد المجموعة أن الرواتب والعلاوات والإجازات غير مناسبة ولذلك تعمل على تحسين أوضاع أفرادها، فترسل من تراه مناسباً ليمثلها أمام الإدارة وليطلب بتحسين الأوضاع وتحاول تحقيق المزيد من المكاسب.
- الرغبة في الحصول على المساعدة والنصح والإرشاد، من الأسباب التي تدعو إلى إنتماء بعض أفراد التنظيم للجماعات غير الرسمية حاجتهم إلى سد القصور في كفاءاتهم في العمل فيلجئون إلى الحصول على المساعدة والنصح والمشورة من أفراد الجماعة الآخرين مما يساعد في رفع كفاءاتهم وتحسين نوعية أعمالهم.
- الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز النفوذ (أو كبار الموظفين) للحصول على مكاسب شخصية، مادية أو معنوية ، كالحصول على الترقيات والمكافآت المالية وغيرها.
- لسد الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم الرسمي عن ملئها، فإذا كان التنظيم الرسمي بطيئاً في توصيل المعلومات إلى الأفراد أو يخفيها عنهم فإن التنظيم غير الرسمي يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد التنظيم بسرعة بواسطة الإشاعات².

¹ . حساني الجيلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مرجع سبق ذكره ، ص 3-4.

² - محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 264-265.

- الاهتمامات الخارجية بالهوايات كالرياضة والنوادي الثقافية حيث يجتمع أفراد التنظيم خارج مقر العمل ليخففوا من المشاكل النفسية¹.

7- عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي:

إن التقاء مئات العمال في تنظيم رسمي وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية يؤدي بهم إلى التشكل في جماعات، والدخول في علاقات اجتماعية تلقائية إلا أن جماعات العمل هذه يعود تشكيلها إلى عدة عوامل وظروف مختلفة ومتنوعة وأهم العوامل والظروف التي تؤدي إلى نشوء التنظيم غير الرسمي هي :

أ. القرب المكاني: يعتبر من أهم العوامل في تشكيل التنظيمات غير الرسمية لأن هذا العامل يساعد على تلاقي العمال في مكان واحد، ويدعم الاتصالات بينهم ويساعد على نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم، ذلك أن الأشخاص الذين يعملون في عنبر واحد يتجهون إلى الإشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التقارب بينهم نتيجة للتفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.

ب. تشابه الوظيفة: يؤدي تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال وتمائلها إلى تشكلهم في تنظيمات غير رسمية. فالعمال المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن تلك التنظيمات التي يشكلها العامل غير المهرة، والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصاتهم تنظيما اجتماعيا يختلف عن غيرهم . فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الإشتراك معا في تنظيمات غير رسمية.

ج. السن والأقدمية في العمل: إن العمال كبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم البعض ويشكلون تنظيمات غير رسمية ذلك أن ثقافة وتقاليدهم المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، وقد يقع صراع بين جيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن، أو والأقدمية في العمل. فكبار السن والأشخاص الذين

¹. زيد منير عبوي ، سامي محمد هشام حريز ، مرجع سبق ذكره، ص 247

أمضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار أو الحديثي العهد بالخدمة، ولذا تميل كل فئة إلى الإشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما يتميز به من خصائص.

د. المكانة الإجتماعية: وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل داخل المصنع. لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة، ومنهم الدكتور عبد الباسط محمد حسن، والدكتور محمد الجوهري والذي يرى هذا الأخير أن من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع. ويزيد "أ. بروان" عن هذه العوامل عناصر أخرى مثل كونهم يؤدون نفس العمل أو أنهم ينتمون إلى جنسيات متشابهة أو أصول إقليمية أو أنهم من نفس الجنس¹.

8- خصائص التنظيم غير الرسمي:

توجد مجموعة من الخصائص للتنظيمات غير الرسمية تميزها عن التنظيمات الرسمية وهي:

- 1- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيكون بطريقة مخطط لها ومدرسة مسبقا.
- 2- تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.
- 3- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.

¹ - حسان الجيلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية ، مرجع سبق ذكره، ص6

4- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين بالمنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

وبناءً عليه لابد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وإن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي منفصلين داخل المنظمة فكلاهما مترابط وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور لتشكيل إلى حد ما تنظيماً رسمياً¹.

9- مكونات التنظيم غير الرسمي:

مهما كانت درجة تعقل التنظيم غير الرسمي فهذا لا يمنع من تكوين تنظيمات غير رسمية تؤدي دوراً معيناً قد يتفق أو يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي.

ويرى هـ . يروان أن التنظيم غير الرسمي يتكون من خمس مستويات :

- أ. المستوى الأول: التنظيم الكلي غير الرسمي للمصنع باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة من جميع الأنماط فهذا المستوى يتمثل في الجماعات المختلفة التي تضمها المؤسسة سواء منها الجماعة الأولية أو الثانوية أو الزمرة أو الشلة أو الجمهرة، فكلها جماعات تتشابك في علاقات وتفاعلات مختلفة مشكلة بذلك تنظيماً غير رسمي.
- ب. المستوى الثاني: الجمهرة أو العصابة وهي الجماعات الكبيرة التي تقوم عادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية. مثلاً مسألة العمل في ظل نقابة أو بلا نقابة، وجماعة مختلفة من هذا النوع قد تمتد خلال جميع أقسام المصنع².

¹. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 172-173

². حسان الجبلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 7-8

ج. المستوى الثالث: الزمرة وهي جماعة أولية تتكون على أساس عمل مشترك في نفس الجزء من المصنع وتكون العلاقة بين الأعضاء وثيقة بدرجات متباينة أيضا ومن المحتمل أن يعملوا ويتناولوا طعامهم ويتحدثوا معا.

د. المستوى الرابع : جماعة من صديقين أو ثلاثة بينهم صلة حميمة خاصة وقد يكونون أعضاء في زمرات أكبر وجماعة الأصدقاء الصغيرة الحجم تقوم على روابط الصداقة وقيمها ويرتبط أعضاؤها بعلاقات متينة وعادة ما ينتمي أعضاء هذه الجماعة إلى جماعات أكبر كالزمرة والشلل والعصب ويدخلون في علاقات مع هذه الجماعات الأوسع نطاقا والأقل ارتباطا.

هـ. المستوى الخامس : مجموعة الأفراد المنعزلون لا ينضمون إلى جماعة ولا ينتمون إلى فرقة أو شلة رسمية أو غير رسمية وهؤلاء الأفراد يتوزعون عادة على جميع أقسام المصنع ولا يساهمون في أي نشاط اجتماعي بل يؤدون عملهم الرسمي ولا يستطيعون الاندماج في أنشطة جماعات العمال بالمؤسسة¹.

10- مقومات التنظيمات غير الرسمية:

«المعايير الاجتماعية»: وهي مجموعة من القواعد التنظيمية، وهي مستويات قررتها زمرة من الأفراد لضبط وتنظيم سلوك الأفراد من حيث علاقاتهم ببعضهم البعض، يثاب من يمثل لها ويجازى من يخرج عليها، وتجعل السلوك الاجتماعي يسير طبقا لقواعد معينة لتأدية وظائف معينة في الحياة الاجتماعية وتحقق الأغراض والغايات التي يستهدفها المجتمع.

وتعد المعايير الاجتماعية بمثابة اهتمامات أو اتجاهات مشتركة وسائدة اتجاه صور السلوك الاجتماعي بين أعضاء الجماعة، وكل فرد من أفراد المجتمع يحترم هذه القواعد واحترامه لها ليس فطريا ولا موروثا، ولكن نتيجة التكيف مع المجتمع وهذه الخاصية جوهرية للكيانات الاجتماعية الدائمة.

¹ - حسان الجبلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية ، مرجع سبق ذكره ، 2004، ص8

إن معايير السلوك كثيرا ما تقيد المسعى نحو المصالح الذاتية ومن جهة أخرى كثيرا من التنظيم تصاغ لتحقيق مصلحة الزمرة والطبقات التي لها الغلبة والمكانة المرموقة، وتلقى مقاومة من زمر أخرى.

إن التنظيم لا يمكن أن يوجد إلا على أساس عمليتين رئيسيتين:

- الأولى عملية الاختلاف: والتي تتميز عن طريقها أجزاء المجتمع ببعضها عن بعض عن طريق ما تؤدي كل منها وظائف مختلفة نتيجة الاختلافات في الخبرات والأهداف والبرامج، والتنظيم لا يكون إلا عن طريق ما يختلف به كل فرد عن آخر أو كل جماعة عن أخرى.

- أما العملية الثانية هي عملية التكامل: وهي العملية التي تصبح الأجزاء المختلفة فيها متكاملة ولا يعني عملية التكامل أن يكون الأفراد متشابهين وإنما على العكس من ذلك تمكن هذه العملية الأجزاء المختلفة من تأدية وظائف بطريقة صحيحة.

يقسم البعض المعايير إلى معايير داخلية تنظم أوجه نشاط المشاركين داخل الجماعة الأولية غير الرسمية، ومعايير خارجية تنظم أوجه النشاط اتجاه التنظيم الرسمي (الإدارة والنقابة)، وغيرها من الجماعات الخارجية المنظمة على أساس رسمي أو غير رسمي وذلك كتلك التي تتكون من أجل التحكم في مستويات الأداء ومقدار حجم العمل بهدف حماية المشاركين من الإدارة.

فقد يتفق المشاركون مثلا فيما بينهم على مجموعة من المعايير تجسد فكرة عمل اليوم المناسب أو تحديد الإنتاج، بحيث يشجع إتجاه عاما بينهم. وإذا زاد الإنتاج اعتبر الفرد خارجا من الجماعة وإذا نقص عن الحد المعين اعتبر العامل متباطئا، وعليه أن لا يصرح بذلك لأحد زملائه وإلا اعتبر واشيا¹.

¹ . حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره ، ص 179-181

وهناك بعض المعايير الاجتماعية تربط بين أعضاء الجماعة ككل عند توجيه المشرف لومه وتوبيخه لأحد أعضائه، فنتيجة للدفاع عنه يبحث ويقدم أعضاء الجماعة يد المساعدة والعون لزميلهم الذي يتلف آلة أو جزء من الإنتاج، ويهونون عليه إذا لاحظ مشرفهم خطأه وعاقبه عليه.

وتمثل المعايير المرتبطة بتحديد كمية الإنتاج أو التي توحد بينهم ضد رئيسهم المباشر أنماطا من السلوك موجهة نحو حماية الجماعة من كل ما يتدخل ويهدد كيانه من الخارج.

ثمة مجموعة ثالثة من المعايير وهي غير المقننة التي تساهم في تماسك الجماعات الأولية للتنظيم، وتزيد من مشاعر الانتماء والإحساس بالعضوية في الجماعة وتظهر من خلال تأكيد مظاهر المماثلة في الملبس وعدم الظهور في مكان ما بملابس غير مناسبة.

وتعمل هذه المعايير على إقامة نسق من التبريرات والتعلقات للظروف الراهنة الموجودة فعلا. وتوجه الأفعال ويقاس على أساسها سلوك الفرد والجماعة.

«العادات: وهي ظاهرة اجتماعية ومعيار أو قاعدة للسلوك الجمعي تشير إلى أفعال الناس التي تعودوا عليها وسلوكهم نحوها شبه آلي بفضل التكرار المستمر والتعلم والتدريب. هذا الطابع الشبه آلي يعزز الشعور بعدم الإرتياح الذي نحس به عندما نسلك سلوكا خارجا عن تلك العادات. والعادات جزء هام أو فصل هام من دستور الأمة غير المكتوب، بيد أنها مدونة في صدور الأفراد.

وتدعم العادات الحياة الاجتماعية وتؤدي إلى تعزيز وحدة المجتمع وتقوية الروابط بين أفرادها. وهي تنشأ تلقائيا نتيجة إجتماع الناس معا لتحقيق أغراض تتعلق بمظاهر السلوك الجمعي. ويتقبل الأفراد العادات طوعا وإختيارا وتتسم العادات كذلك بالعمومية والإنتشار. كما تتسم بالإلزام، فمن يخرج عليها يلقي الإزدراء والتحقير والسخرية. وقد يثير الغضب والعداء من قبل أفراد المجتمع¹.

¹ . حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره ، ص 182-183

«**العرف**: عبارة عن طائفة من الأفكار والآراء والمعتقدات التي تنشأ في جو الجماعة وتمثل مقدسات الجماعة ومحرماتها، وتنعكس فيما يزاوله الأفراد من الأعمال، ويلجأون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجمعي وينحصر نطاقه في طبقات أو مجموعات معينة داخل المجتمع على الرغم من أن له في الكثير من الأحيان احتراماً يضيف عليه قيمة توحى لأعضاء المجموعات الأخرى في مجاراته وتقليده.

والعرف وما يتصل به من العقائد الشعبية وأفكار العوام يعتبر أهم جزء من الدستور غير المكتوب وقد ترق بعض أحكامه وقضاياه إلى درجة القواعد القانونية، ومع ذلك فإن الرأي الشائع هو الذي يحمي العرف لا السلطة التشريعية، وينساق الأفراد في ركاب العرف، ومن يحاول أن يتصدى لما يفرضه من مظاهر السلوك أو المعتقدات والآراء يقابل من الجماعة بقوة تتناسب مع قوة العقيدة التي خرج عليها، ومبلغ تأثيرها على ضمير الجماعة.

«**التقاليد**: هي عبارة عن مجموعة من قواعد السلوك التي تنشأ عن رضى الإتفاق الجمعي. وهي تستمد قوتها من المجتمع، وتحفظ بتراكم ذكريات الماضي التي مر بها المجتمع، ويتناقلها الخلف عن السلف جيلاً بعد جيل، والتقليد هو أسلوب المجتمع لاحتواء العادات النافعة. وكذلك بالنسبة للتنظيمات تعتمد على التقاليد كل الإعتماد لتحديد السلوك اللائق من غير ذلك.

«**القيم**: تشمل القيم كل الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى خلال تجربة الإنسان الطويلة كالشجاعة والقوة والإيثار والمهارة الفنية وغيرها.

والقيم ليست هذه الصفات فحسب بل هي أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم، وهي موجّهات السلوك في النسق الإجتماعي. وتتغير القيم تحت ضغط عوامل كالتغيير التكنولوجي الحديث أو انتشار السكان¹.

¹. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 185-186

وهناك علاقة بين القيم والتنظيمات، إذ تضيف القيم على التنظيمات غير الرسمية صفة الشرعية، فالسلطة التنظيمية تمنح لأصحاب المهارة والكفاءة، أما القيم الإجتماعية التقليدية فتتطلب منح السلطة لكبار السن دون صغارهم أو الذكور دون الإناث.

وهذا وتتحدد بعض التنظيمات غير الرسمية بالقيم التقليدية السائدة في المجتمع، كالإحترام الذي يظهره المشرف نحو العامل كبير السن ويتحدد بعضها بالقيم التقليدية السائدة في منظمة محددة بالذات .

«الإيديولوجية: وهي الأفكار العامة المقبولة عن المجتمع وعملياته الداخلية ومركزه العلمي وتاريخه وهي كذلك الأحكام العامة عن الحقائق التي يعتنقها الناس دون مناقشة، وهي أيضا القيم المقررة والمقبولة والأهداف المحددة للمجتمع .

وفي التنظيم الحديث يوجد إيديولوجية إدارية تعمل على الواقع التنظيمي فهي تعمل على تذويب الفوارق بين مختلف فئات التنظيم وإحلال روح صناعية جديدة مستندة إلى التعاون والولاء للإدارة.

«المركز والدور: تخضع العلاقات التي تقوم بين الأشخاص لتنظيم معين ومعنى هذا أن كل شخص يرتبط بالآخر بطرق لها مستويات محددة تعتمد في تحديدها على أوضاعهم ومراتبهم النسبية، إذ يتميز ويتفاضل الأعضاء داخل الجماعات التي ينتمون إليها فكل جماعة لها طرق معينة في فرز أعضائها وتحديد أفضليتهم داخل الجماعة وقليل من الجماعات تحقق المساواة الكاملة بين جميع أعضائها . فبعض الأعضاء يتمتعون بدرجة أكبر من الإحترام والتأثير أو بدرجة عالية من الحب والجاذبية ومع مرور الوقت تحدد كل جماعة مراكز أو مراتب معينة لأعضائها، أي أن الأعضاء يكتسبون مكانة معينة في الجماعة¹.

¹ . حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره ، ص 186

ويرجع التمايز بين الأعضاء داخل الجماعة إلى مكانة العضو خارج الجماعة والعوامل أو الصفات الشخصية للفرد لها علاقة بذلك. فكلما أكسبت الصفات الشخصية للفرد مكانة أكبر له خارج الجماعة كلما ساعد ذلك على خلق مكانة أعلى للفرد في داخل الجماعة.

وتبدو هذه الصفات في الآتي: السن، الجنس، نوع التعليم، الديانة، المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها ونوع الوظيفة التي يحتلها. وكذلك قيام الفرد بواجباته ومسؤولياته داخل الجماعة تلعب دورا هاما في مكانة الفرد. فمساهمة العضو في أعمال الجماعة والجهود التي يبذلها من أجل الجماعة ذات تأثير كبير على المكانة التي يحتلها الفرد داخل الجماعة. وكل جماعة تلزم أعضائها بواجبات معينة يفترض أن يقوم بها الشخص. وكلما زادت مساهمة العضو في إنتاجية وكفاءة الجماعة كلما نال الفرد إستحسان باقي الأعضاء.

وتبدأ علاقة بين المكانة التي يحتلها العضو داخل الجماعة وبين خضوعه للقواعد السلوكية والقيم الخاصة بالجماعة، هذا وكلما زادت درجة فشل العضو في الإلتزام بقواعد وقيم الجماعة كلما زاد السلوك السلبي تجاهه. وقد يأخذ ذلك شكل العقاب والإهمال من جانب الجماعة.

ويرتبط بالمركز ما نسميه بالدور. ويعبر الدور عن مجموعة السلوكيات التي يتوقع من الفرد الذي يشغل وظيفة معينة تأديتها. وبمعنى آخر فالدور هو الحقوق والواجبات والإلتزامات التي تعتبر في نفس الوقت المكونات الأساسية لهذه المراكز التي تطبع الأشخاص الحاصلين عليها بطابع خاص هذه الحقوق والواجبات تسمى دورا.

وهذه الأدوار لها تأثير على المكانة التي يحتلها الفرد، هناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن أن يلعبها الفرد وهي¹:

¹ . حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره ، ص 187-188

1. الدور الذي له علاقة بإنجاز واجبات الجماعة، يساعد العضو على سرعة إنجاز أهداف وواجبات الجماعة بالإقتراحات والآراء التي يقدمها وغالبا ما يتفق الأعضاء على آرائه ومقترحاته.

2. الدور الذي له علاقة بالنواحي الإجتماعية حيث يقوم الفرد بدور كبير في تحقيق العلاقات الطيبة بين الأعضاء، ويساعد على حل المنازعات والمشاكل التي تنشأ بين هؤلاء الأعضاء.

3. الدور الذي له علاقة بطبيعة العضو تجاه نفسه حيث تؤثر الصفات الشخصية للعضو في علاقاته بأعضاء الجماعة. فالشخص المغرور والمغتر بنفسه لا يلاقي إستحسان وتقدير الجماعة.

◀ **الرقابة الإجتماعية أو الضبط الإجتماعي:** يقصد بالرقابة الإجتماعية كافة العمليات والإجراءات المقصودة وغير المقصودة والوسائل والأساليب التي يتبعها المجتمع لحفظ النظام والإشراف على سلوك الأفراد وحملهم على أن يسلكوا طبقا للمعايير والقيم والنظم الإجتماعية السائدة في المجتمع .

وقد وصف "جلن" الرقابة الإجتماعية بأنها مجموعة من الإجراءات أو الوسائل كالإيحاء والضغط والإلزام. أو كأية وسيلة أخرى بما في ذلك القوة المادية التي بواسطتها يجعل المجتمع جماعة فرعية منه تسير وفق الأنماط السلوكية المتعارف عليها.

وفي مجال التنظيمات الرسمية، تعرف الرقابة بأنها العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية. والرقابة من هذا المنطلق هي عمليات تسبق الأداء وتتخلله، ثم تعقبه بعد حدوثه.

وفي مجال التنظيمات غير الرسمية، تمارس الجماعات الأولية الصغيرة الضبط الإجتماعي داخليا على أعضائها وخارجيا على الجماعات غير الرسمية الأخرى والتنظيم الرسمي وجماعته ككل. ويهدف الضبط الداخلي إلى جعل الأفراد يمثلون إلى ثقافة¹

¹ . حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره ، ص 189-190

جماعاتهم من لغة وعادات وطقوس... إلخ عن طريق الأساليب الشائعة والمشاركة وقواعد الجزاءات بين النبذ والعنف البدني والسخرية.

وقد يُشاهد الضبط الاجتماعي الذي تمارسه الجماعات خارجيا من خلال جهودها نحو التحكم في الأبنية الرسمية للعمل فيعترف الإداريون وممثلوا النقابة بأنه رغم وضع خططهم بعناية إلا أنها غالبا ما تنتهك أو تعدل من جانب المشاركين في المستويات الدنيا.

ومن ناحية أخرى تؤدي الجماعة الأولية وظيفة أخرى وهي إضفاء روح الفكاهة على جماعة العمل وتدعم الإهتمام به فمن المعروف أن أغلب المهن تنسم بالرتابة والملل لدرجة تفقد معها إهتمام المشاركين ولا توفر لهم المستقبل البراق. وهنا تتدخل العلاقات الاجتماعية التلقائية المتبادلة والتفاعلات لتبطل أثر الملل والرتابة¹.

وتقوم الجماعات الأولية بتأييد وتكميل الضوابط الرسمية وتحقق التوترات البنائية بين أقسام التنظيم البيروقراطي وتنمو بين الجماعات الأولية روابط العمل .

11- إيجابيات التنظيم غير الرسمي:

1. يعمل التنظيم غير الرسمي على تجسيد مطالب أعضائه ورفعها للإدارة، كما يقاوم أي إضرار بحقوقهم المادية والمعنوية.
2. يعتبر التنظيم غير الرسمي متنفسا لأفراد الجماعة يعبرون فيه عما يلاقون في المنظمة من متاعب ومشكلات، أو يتبادلون فيه الآراء حول الأمور التي تهمهم.
3. يمكن الاستفادة من التنظيم غير الرسمي كأحدى قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين، وتعتمد المنظمة أحيانا على هذه الطريقة غير الرسمية لنقل أنواع معينة من المعلومات.
4. يساعد التنظيم غير الرسمي أحيانا في الإنتاجية في المنظمة، وذلك عندما تلتقي أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف وغايات التنظيم الرسمي².

¹. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره ص ص 198-204

². محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سبق ذكره، 266.

إن التنظيم غير الرسمي قد يكون له جوانب إيجابية بالنسبة للمنظمة وذلك عندما يشعر أفراد الجماعة بإنتمائهم للمنظمة، وأنهم يمثلون مجموعة مميزة عن غيرها من المجموعات وذلك بقيامهم بالعمل بطريقة أفضل وإنتاج أكبر، وبالشعور بالفخر والإعتزاز بذلك. وعليه فإنهم يمارسون ضغطاً على الآخرين. لاسيما الذين يحاولون تخفيض الإنتاج أو إبقائه بشكل ثابت. وذلك بدفعهم إلى زيادة إنتاجهم ليكون إنتاجهم في مستوى إنتاج المجموعة الأولى. وفي مثل هذه الحالة تلتقي غايات وأهداف التنظيم غير الرسمي مع غايات وأهداف التنظيم الرسمي.

12- سلبيات التنظيم غير الرسمي:

- 1- يؤدي إلى تخفيض مستوى الإنتاج في المنظمة وذلك عندما يتفق أعضاء التنظيم غير الرسمي على معدلات معنية (أقل من المعدلات الرسمية) ولا يتعدونها أثناء العمل.
- 2- يؤدي أحيانا إلى تجاوز ما يفرضه التنظيم الرسمي من قواعد وتعليمات يتوجب مراعاتها¹.
- 3- إتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى زيادة الوقت المخصص لإنهاء العمل².
- 4- تعارض أهدافه مع أهداف المنظمة، ومن الحقائق المسلم بها في المنظمات هو أن ما يفيد الفرد ليس بالضرورة يفيد المنظمة والعكس صحيح.
- 5- تضارب الأدوار ، أن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا الفرد، حيث دوره كما يراه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملاؤه في الجماعة غير الرسمية³.

¹. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سبق ذكره، 264 .

². زيد منير عبوي، سامي (محمد هشام) حريز، مرجع سبق ذكره ، ص 247.

³. حسين حريم، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط3، ص 156.

إن التنظيم غير الرسمي قد يكون له نتائج سلبية على المنظمة ولاسيما عندما يتفق أفرادها على تخفيض مستوى الإنتاج في المنظمة، وعلى تغطية الأخطاء التي يقوم بها بعض أفرادها أو عند ممارسة بعض الضغوط للحصول على مكاسب مادية أو معنوية لأفراد التنظيم غير الرسمي¹.

¹. محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، 266 .

خلاصة الفصل:

يعتبر التنظيم غير الرسمي ضرورة داخل المنظمة لما يوفر لأعضائه من إرتياح وأمان ومساندة من خلال الإنتماء إليه وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة إذا لم يكن هناك تضارب بين أهداف التنظيم غير الرسمي وأهدافها فإنه يكون لها السند والداعم من خلال فرض هذه الأهداف على أعضائه وإعتبارها من قيمه وضوابطه وأكثر من ذلك فيكون مراقبا لهم من أجل تحقيقها.

الفصل الثالث

إِتخاذ القرار

تمهيد

- 1- تعريف إِتخاذ القرار
- 2- أهمية إِتخاذ القرار.
- 3- عناصر إِتخاذ القرار.
- 4- خصائص عملية إِتخاذ القرار.
- 5- خطوات إِتخاذ القرار.
- 6- أنواع القرارات.
- 7- نظريات إِتخاذ القرار.
- 8- العوامل المؤثرة في عملية إِتخاذ القرارات.
- 9- المشاركة في إِتخاذ القرارات.
- 10- إيجابيات إِتخاذ القرارات الجماعية.
- 11- سلبيات إِتخاذ القرارات الجماعية

خلاصة الفصل

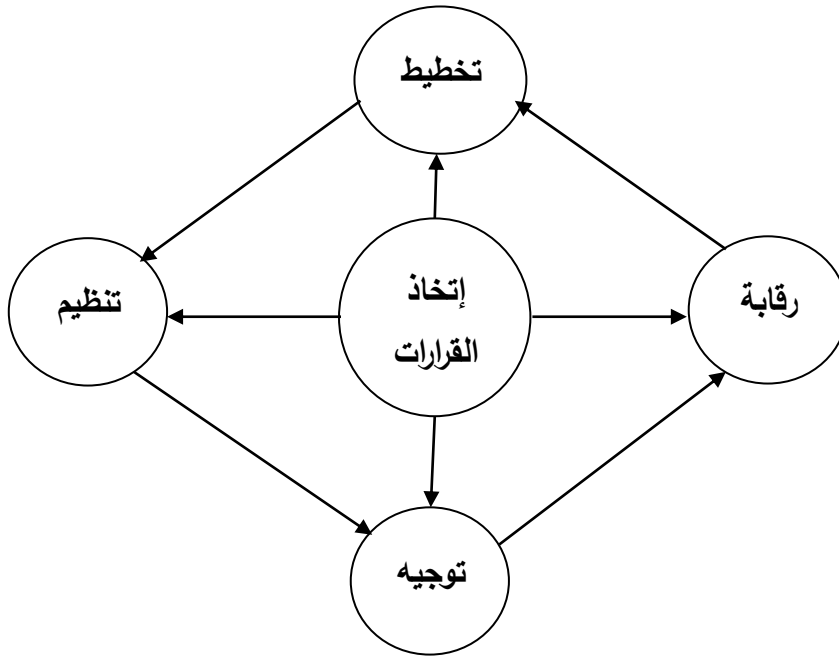
تمهيد:

يقوم الإنسان طوال حياته بعملية إتخاذ القرارات في أبسط أشتائه وفي حياته الخاصة والعامة فهو يقوم دائما بعملية المفاضلة بين البدائل حتى دون أن يعلم، فهو مثلا يختار ما يشتري وما يلبس وما يأكل ويفاضل بين الألوان والماركات وغيرها. وكذلك الحال داخل المنظمة فالمدير خلال إدارته للمنظمة يجد نفسه أمام عقبات ومشكلات لها خيارات وإقتراحات لا بد له من أن يفصل بينها من خلال إختيار الحل الأمثل.

1- تعريف إتخاذ القرار:

تعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في مستوياتها العليا والتنفيذية على إعتبار أن أي عمل إداري يحتاج إلى إتخاذ قرار. ونجاح هذا العمل يتوقف على حسن إتخاذ القرار ومن ثم يصبح الإهتمام بتحسين عملية إتخاذ القرار وترشيدها في جوهره إهتماما بتطوير وتنمية الإدارة التعليمية، فكل وظيفة من وظائف الإدارة تشمل على عملية إتخاذ القرار. وفيما يلي شكل توضيحي يبين مكونات العملية الإدارية وقيامها على إتخاذ القرار:

شكل رقم (01): العمليات الإدارية¹



ويشير هاريسون (Harison) أن عملية إتخاذ القرار هي لحظة إختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار. ويرى هاريسون أن عملية إتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار. والواضح أن هذا التعريف يركز على الإختيار والبدائل والمعايير كعناصر في إتخاذ القرار².

¹. منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2013 ، ص 146

². منال طلعت محمود ، مرجع نفسه ، ص 147

ويقول "هربرت سايمون" في تفسيره لعملية إتخاذ القرار أنها قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الإختيار الإنساني. أما هذا التعريف فيركز على العنصر الإنساني والنواحي النفسية أو السيكلوجية في الإختيار.

أما "البانيز" فيقول أن إتخاذ القرار هو الإختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية إتخاذ القرارات الإدارية صنع القرارات داخل النسق التنظيمي ويقوم به هؤلاء المسؤولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل.

ويرى "طومسون" و "تودين" حتى وإن كان الإختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصرا على الإختيار النهائي، بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الإختيار¹.

في حين أن "كريتتر" (Kreitner) عرّف إتخاذ القرار بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة، ثم اختيار أحسن وأنسب هذه البدائل وفقا لطبيعة الموقف².

وتعرف عملية إتخاذ القرار على أنها الإختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر بغرض تحقيق الهدف، وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل لأنه كالجسر الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي. إن عملية إتخاذ القرار تعني أساسا الإختيار القائم على أسس موضوعية لبديل أفضل من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق هدف محدد في ظل ظروف معينة (مواقف).

وهناك من يرى أن عملية إتخاذ القرار هي عملية منظمة حيث أن أي قرار ما هو إلا ناتج نهائي لمحصلة مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة، ومن ثم ينظر للقرارات على أنها إنتاج جماعي وليس نتيجة³

¹ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 288، 284

² منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 147

³ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، المرجع نفسه، ص 286

لرأي شخص. كما أن هناك من يرى أن إتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والإختيار، كما يعرف القرار في علم الإدارة بأنه الإختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ.

وتعرف أيضا عملية إتخاذ القرار ما هي إلا وسيلة إختيار واعي لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائدا أو أقل كلفة محققا الأهداف الرغبة¹.

2- أهمية إتخاذ القرار:

يعتبر إتخاذ القرارات محور العمل الإداري ، فيتخذ القرار عندما يوقع المسؤول على رسالة ، أو يوافق على إجازة موظف ، أو يجيب على استفساره أو يطلب من أحد موظفيه أداء عمل ما، أو يقوم بتشكيل لجنة ، أو ترقية موظف ...إلخ. وهكذا فإن إتخاذ القرارات هو من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس، ويعتبر الكثير من كتاب ومفكري الإدارة ، أن إتخاذ القرارات أهم عنصر في عمل وحياة المنظمات، وهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة البقاء والنمو والإزدهار. فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه، وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها ولها تأثيرها على عمل المنظمة العامة. وتزداد أهمية عملية إتخاذ القرار مع زيادة تعقد أعمال المنظمات وتوسعها وتنوعها، وتزداد التحديات التي تواجهها المنظمات من تغييرات متسارعة ومنافسة حادة².

والإدارة كتحصيل حاصل هي إتخاذ قرارات، ولا تتحرك الأنشطة والأعمال وتنفذ إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وقد أصبح ما يميز المدير الناجح عن غير الناجح هو كفاءته ومهارته في إتخاذ القرارات وهذا ينطبق أيضا على نجاح أو إحفاق المنظمة، فالقرار الخاطئ له تكلفة وقد تؤدي أحيانا إلى خسائر كبيرة تسبب كارثة جسيمة لها، وحتى³

¹. منال طلعت محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 149

². حسين حريم، شفيق حداد، نظام سويدان، ظاهر كلالدة، محفوظ جودة، أساسيات الادارة، مرجع سبق ذكره، ص 139-140

³. عمرو وصفي عقيلي، الادارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 215.

اضمحلال المنظمة وفنائها، وهكذا ترتبط كفاءة المنظمة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

3- عناصر إتخاذ القرار:

تعد عناصر عملية إتخاذ القرارات على جانب كبيرة من الأهمية، لأنها تتضمن العناصر الفاعلة جميعها في انجاز القرار المراد إتخاذه في مسألة معينة ولذا فإنها عادة تتكون من العناصر التالية¹:

3-1- متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، وأيا كان متخذ القرار فله السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (أو النظام الداخلي) أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في إتخاذ القرار، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة أو مراكز لإتخاذ القرارات وهذا يعني أن الحق في إتخاذ القرارات ليس حكرا على مستوى إداري معين أو فرد معين، إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في إتخاذ القرارات التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع إلا في المنظمات الصغيرة الحجم جدا².

3-2- موضوع القرار: إن القرار عادة ما يرتبط بمشكلة أو ظاهرة يصار لإتخاذ قرارات بشأن معالجتها أو تصحيح انحراف أو تعديل سلوك معين إزائها³.

3-3- الأهداف والدوافع: القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، إذن فالهدف هو تجسيد للحاجة، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع، بناءا عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين وتتبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء

¹. ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 119.

². عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 212-213.

³. ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

إتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ وعليه يمكن القول أخيرا أن الهدف يبرر إتخاذ القرار¹.

3-4- المعلومات والبيانات: عند إتخاذ القرار حيا ل موضوع أو مشكلة ما، لا بد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما، والمعلومات تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ، انطلاقا من معلومة مفادها أن الحاضر إنما هو امتداد للماضي، والمستقبل كذلك هو امتداد للحاضر. فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار. والمنظمات الحديثة اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات و إحصائيات بسرعة متناهية من خلال إستخدام الحاسبات الإلكترونية ونظام المعلومات هذا لا يقف عند هذا الحد، بل يقدم لمتخذ القرار معلومات مرتدة عن القرار الذي وضعه حيز التنفيذ بما يساعده على تقييم مسار القرار المتخذ بشكل مستمر كلما اقتضت الضرورة لذلك¹.

3-5- التنبؤ: وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة إتخاذ قرار معين، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على المنظمة². فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل وعليه فهو ركن أساسي من أركان إتخاذ القرار، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشاكل التي تواجهه، أو أبعاد المشكلة التي يريد إتخاذ قرار حيا لها ومعالجتها.

3-6- البدائل : البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة، فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد، وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد وبالطبع يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمور عليه.

¹. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

². ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 119.

3-7- القيود: يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات أمامه عند إتخاذ القرار، وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان، ومن أمثلة هذه القيود : الإمكانيات المالية، مستوى الدخل، مستوى كفاءة العاملين.

4- خصائص عملية إتخاذ القرار:

هناك عدة خصائص تتميز بها عملية إتخاذ القرار وهذه الخصائص يمكن إجمالها بالآتي:

1. إن عملية إتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى حد المعقول وليس الحد الأقصى.
2. إن عملية إتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم بإتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون بإتخاذها.
3. إن أي قرار إداري لابد أن يكون إمتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
4. إن عملية إتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على إختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناابر الإدارية في المنظمات.
5. إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة .
6. إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
7. إنها عملية تشمل عدة نشاطات ولذلك ربما قد توصف بعض الأحيان بالقصد.
8. تتصف عملية إتخاذ القرار بالإستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة باستمرار¹.

5- خطوات إتخاذ القرار:

إن عمليات إتخاذ القرارات لا تعدو أن تكون عملية عقلانية تتبع في خطواتها نفس الأسلوب العلمي من حيث الدراسة، التشخيص، العلاج وتتمثل مرحلة الدراسة في التعرف

¹. علي حسين، نظرية القرارات الادارية، ار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 21-22

على الموقف أو المشكلة المراد إتخاذ القرار بشأنها، وجميع البيانات والمعلومات عن هذا الموقف فهي تتضمن تحديد البدائل المتاحة التي يمكن أن نختار في ضوءها البديل الأمثل من حيث التكلفة، (الوقت، الجهد والمال) وترجيح البديل الأمثل. أما مرحلة العلاج فهي تتمثل في إختيار البديل الأمثل وإتخاذ القرار المناسب بشأنه ثم تنفيذ هذا القرار وفقا للخطوات التالية:

5-1- تحديد المشكلة: إن أول خطوة في عملية إتخاذ القرار هي التعرف على المشكلة ومعرفة مسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها¹.

وتعرف المشكلة على أنها الفارق بين ما هو قائم أو كائن وبين المطلوب أو ما يراد أن يكون، وهذا يعني معرفة الفارق بين الواقع وبين الأهداف. وتحديد الأسباب وراء ذلك التي قد تكون الكفاءة أو الخلل في العمليات أو راجعة مثلا إلى كبر حجم المنافسة أو ضعف برنامجها الإعلاني أو إرتفاع الأسعار. وكل هذه الإحتمالات لابد من جمع المعلومات عنها ثم تحليلها ودراستها للوصول إلى المسببات الحقيقية لهذه المشكلة². والمدير الناجح هو الذي يدرك ويعي المشاكل والفرص قبل حدوثها بدلا من تجنبها وعليه بأخذ هاذين الأمرين بعين الإعتبار:

أ. الإدراك الواضح للأهداف المطلوبة والتوقعات المحتملة والمعايير المراد إنجازها بشكل واضح وجيد.

ب. ضرورة وجود نظام فعال لإسترجاع المعلومات من أجل إكتشاف الإنحرافات من المستويات المطلوبة أو المتوقعة، وأن يحصل المدير على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتغيرات البيئية المؤثرة في النشاط وتنفيذ الخطة³.

¹. علي حسين ، نظرية القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 22.
². خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 254
³. عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 222

ولا شك أن التخطيط الفعال الذي يحدد الأهداف والإستراتيجيات والسلبيات والإجراءات والطرق والقواعد بوضوح يسهم إلى حد كبير في مساعدة متخذ القرار في عملية الإدراك للمشكلة.

ويمكن القول أن مرحلة إدراك وتحديد المشكلة إنما هي تعبير في الواقع عن التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيحدث حياله القرار. وهذا بلا شك يتطلب جمع معلومات وبيانات كافية وواقعية يوفرها نظام جيد للإتصالات والمعلومات مما يساعد إلى حد كبير على فهمها ومعرفتها وتحديدتها بشكل واضح ودقيق نسبيا. وبوجه عام هناك ثلاثة أنواع من المشاكل وهي¹ :

أ. المشاكل التقليدية الروتينية: وهي التي تتكرر وتحدث بصورة دائمة وتقسم إلى نوعين: النوع الأول يتعلق بالمشكلات الروتينية مثل الإجراءات الجزائية ويتخذ القرار لحل هذه المشكلات بصورة عفوية لمعرفة المقرر بالبديل الواجب إتخاذها، والنوع الثاني هو المتعلق بتصريف شؤون العمل اليومية وحل المشكلات التي تعترض سير العمل، ويعتمد القرار في هذا النوع على خبرة المدير والصفات القيادية التي يتمتع بها.

ب. المشكلات الحيوية: وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المنظمة وهنا على المنظمة أن تختار السبيل السليم لمعالجة هذه المشكلات وقد يتطلب الأمر إشراك العاملين أو مناقشة الموضوع مع ذوي الإختصاص للوصول إلى قرار سليم.

ج. المشكلات الطارئة: وهي التي تحدث دون أن يكون هناك مؤشرات على حدوثها وعلاجها يعتمد على المدير أو الرئيس الذي يجب أن يتخذ القرار بسرعة وحزم².

5-2- تحليل المعلومات والبيانات: بعد إدراك و معرفة و تحديد المشكلة أو الفرصة السانحة، تأتي المرحلة الثانية من مراحل إتخاذ القرار وهي تحليل هذه المعلومات التي³

¹. عمرو وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص 223

². ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 120-121.

³. عمرو وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص 223

جمعت ويمكن القول أن التحليل يعتمد في الوقت الحاضر ليس على الخبرة الشخصية فحسب بل يعتمد على بعض النماذج الرياضية الكمية، وبعض هذه النماذج ذات درجة عالية من التقنية قد لا تتوفر لدى متخذ القرار الذي عليه في هذه الحالة الإستعانة بمستشارين اخصائيين في هذا المجال يقدمون له المعونة التي يحتاجها. فمتخذ القرار عليه أن يستفيد من خبرة هؤلاء حتى لو كانت لديه خلفية جيدة في الرياضيات وعدم إعتماده بشكل تام على مهاراته التحليلية في هذا المضمار.¹

5-3- تطوير الحلول البديلة: ويقصد بالبديل، الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام متخذ القرار من أجل التعامل مع المشكلة وحلها، ومن المقبول والمنطقي أن يفترض متخذ القرار وجود عدة بدائل لحل المشكلة². وكلما زادت أهمية المشكلة وارتفعت كلفتها كلما كرس وقت أطول للبحث عن البدائل وتطويرها. وغالبا ما يتجه المدير كمتخذ القرار إلى تجربة البدائل المعروفة أولا، أي تلك التي أستخدمت في مواقف مشابهة، فإن لم تكن مجدية فإنه يتوجه إلى البحث عن بدائل جديدة³. وبالطبع فإن متخذ القرار الجيد هو الذي لا يقتنع بوجود حل واحد للمشكلة أو وسيلة واحدة لإغتنام الفرصة المتاحة. فهناك العديد من المديرين وللسهولة والسرعة يضعون بديلا واحدا، فوضع أكثر من بديل أسلوب أفضل في إتخاذ القرار⁴.

وفي البحث عن البدائل الجديدة يواجه متخذ القرار مقيدات معينة تؤلف عقبات تحول دون إختيار بعض البدائل ومن أهم هذه المقيدات الوقت والمال، فبعض القرارات لا بد أن تتخذ بوقت قصير، وبعضها يحتاج إلى أموال تفوق قدرة المنظمة. وهناك مقيدات أخرى مثل تلك التي تفرضها الإدارة العليا أو التي تحددها التشريعات والمتطلبات التكنولوجية، الظروف الإقتصادية والقدرات المتوافرة والعادات والنقص في المعلومات⁵.

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 223

² حسين حريم وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 255-256

⁴ عمرو وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص 224

⁵ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع نفسه، ص 256

فالإبداع العلمي، البحث العلمي والدراسات المختلفة تؤدي غالبا إلى الحصول على بدائل من الصعب تقييمها كلها. لذا فإن المقرر يحتاج إلى مساعدة في هذا المجال، وثمة أساليب ووسائل كثيرة يمكن لمتخذ القرار أن يعتمد عليها لتطوير بدائله وتحديدها¹:

أ. استخدام أسلوب عصف الأفكار

ب. قراءة التقارير والرجوع إلى الملفات.

ج. أخذ مشورة عدد من المديرين والمتخصصين وأصحاب الخبرات الأخرى في المؤسسة.

د. تشكيل فريق عمل.

هـ. الاعتماد على مصادر خارجية وقد يكون مستشارا خارجيا أو نشرات تصدرها منظمات مهنية.

و. توفير مناخ الإبداع معتمدا في ذلك على خبرته وممارسته العملية وبالطبع هذا يستغرق وقت²

4-5- تقييم البدائل: ويبرز في عملية التقييم عاملان، أحدهما مدى كون البديل قابلا للتطبيق في ضوء أهداف وموارد المنظمة وثانيها قدرة البديل على حل المشكلة المطروحة، ويتم بذلك تقييم شامل للبدائل المتاحة كافة ثم إيضاح الجوانب السلبية والإيجابية التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتحققة، إضافة للتكاليف المالية، وسبل التنفيذ وإمكانية العاملين في إنجاز هذه البدائل وفق المهارات الفنية والبشرية المتاحة وغيرها من الجوانب ذات الارتباط اللازم بعملية التقييم الضرورية للبدائل جميعها³.

ومن بين الاعتبارات التي يمكن لمتخذ القرار الإسترشاد بها في إجراء المفاضلة⁴:

¹. عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 225

². ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 122.

³. ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مرجع نفسه، ص 122

⁴. حسين حريم، وآخرون، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

- عدد المزايا بالنسبة للسلبات أو قياس الفوائد والنتائج المرجوة بالنسبة للتكاليف والمخاطر.

- مدى الكفاية التي يحققها البديل من حيث الجودة، السرعة والتكلفة.

- إمكانية تنفيذ القرار كاملاً من حيث توافر الإمكانيات وملائمة الظروف.

وهناك بعض الأساليب التي تساعد متخذ القرار في عملية التقييم منها¹:

أ. أخذ العوامل القابلة للتكميم (مبالغ من المال، ساعات عمل..) وغير قابلة للتكميم (الشهرة، الروح المعنوية، الرضى..) بعين الاعتبار.

ب. استعمال التحليل الحدي في المقابلة بين الإيراد والتكلفة (نقطة تعادل الإيراد الحدي والكلفة الحدية) في إطار التحليل الإقتصادي للنتائج المتوقعة من البدائل.

ج. استعمال تحليل الكلفة المنفعة وذلك في المواقف التي تكون فيها البدائل أقل وضوحاً

5-5- إختيار البديل الأنسب: تؤدي عملية المفاضلة بين البدائل في النهاية إلى إختيار البديل الأفضل بين البدائل التي تمت المفاضلة بينها على أساس النتائج والتكلفة والمخاطرة السرعة وتوافر الموارد وملائمة الظروف.

وهناك أكثر من منهج أي إستراتيجية للتحليل أو المفاضلة وإختيار البديل الأنسب. وإن إختيار المنهج المناسب يتوقف على محصلة تفاعل مجموعتين من العوامل:

أ. خصائص موضوع القرار: هل المشكلة غير مألوفة وغامضة، معقدة و غير ثابتة وإلى أي مدى يمكن العدول عن القرار، وما أهمية القرار، وما هي القيود الزمنية والمالية.

ب. خصائص متخذ القرار: ومنها المعرفة والمقدرة والدافعية²

¹. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره، ص 256

². حسين حريم، وآخرون، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

إن تفاعل خصائص موضوع القرار وخصائص متخذ القرار، يمكن أن يتخذ صور كثيرة تؤثر في إختيار الإستراتيجية المناسبة، وقد يميل متخذ القرار إلى المقايضة والمساومة بين رغبته في إتخاذ قرارات صائبة وبين مقدار الوقت والجهد اللذين يجب تكريسهما لعملية إتخاذ القرار.

وتجدر الإشارة إلى أن على متخذ القرار أن يحرص على إختيار البديل الذي يسهم أكثر من غيره في تحقيق أهداف المنظمة بصورة عامة، بأن لا يتبنى نظرة جزئية لنتائج القرار تنحصر في أكبر فائدة لإدارته أو قسمه فقط¹.

ومن بين ما يستند إليه متخذ القرار في إختيار البديل الأفضل² :

أ. خبراته السابقة على أساس أن بعض القرارات كانت قد أتخذت بالماضي وجربت آثارها، ولو أن الماضي لا يتكرر بالضرورة في الحاضر أو المستقبل بسبب تبدل الظروف بصورة مستمرة.

ب. التجريب: مثل تجربة تسويق عينات من سلعة معينة في أسواق محددة، وتجربة سياسة تسعير جديدة ثم دراسة نتائج ذلك.

ج. البحث والتحليل: وهو يتطلب تجزئة المشكلة إلى عناصرها أو عواملها الملموسة وغير الملموسة وإختيار البديل الأفضل في ضوء ذلك

5-6- تنفيذ القرار: بعد إختيار البديل يقوم متخذ القرار بشرح قراره للمنفذين ويسمع رأيهم ويرد على إستفساراتهم. وعليه أن يخلق لديهم الرغبة في تنفيذه ويشعرهم أن القرار قرارهم والنجاح في تنفيذه يعتمد عليهم بشكل أساسي. وهنا يمكن القول أن القرار قد إنتقل من السلطة التي إتخذته إلى الجهة المنفذة بالصورة الصحيحة التي قصدتها تلك السلطة³.

¹. حسين حريم، وآخرون، أساسيا الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

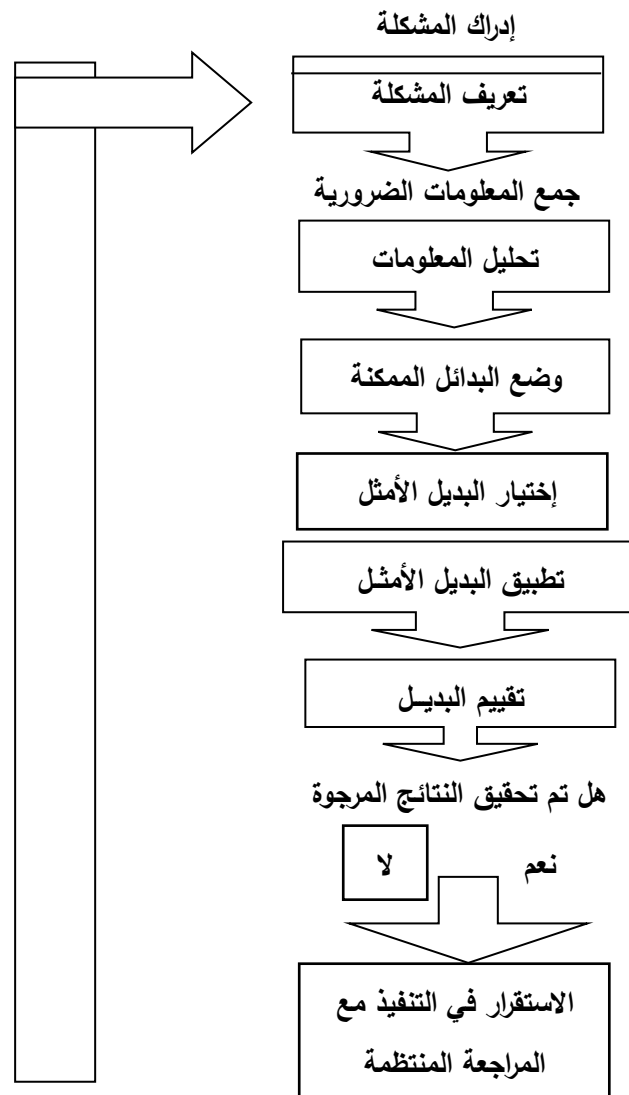
². خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره، ص 257

³. عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 226-227

5-7- متابعة تطبيق القرار ومراقبته: إن أي إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي انحرافات أو إختلالات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذ أمكن ذلك. هي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لابد من المراقبة لمعرفة أن ما تم التخطيط له أصلا قد تم تحقيقه فعلا وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لإختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت هذه النتائج إيجابية أم سلبية.¹

وتم توضيح تسلسل خطوات إتخاذ القرار في الشكل رقم (02).

شكل رقم (02): خطوات إتخاذ القرار



¹. علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 25

². علي حسين، مرجع نفسه، ص 26

6- أنواع القرارات:

تصنف القرارات وتعدد أنواعها وفق استخدام معايير متعددة، فالمعيار هو الذي يحدد نوع القرار، وإن القرارات تقع ضمن واحدة أو أكثر من المجموعات التالية¹:

6-1- القرارات المبرمجة، مقابل القرارات غير المبرمجة:

تقسم القرارات وفقا للجهود المبذولة في إتخاذها إلى قرارات مبرمجة وأخرى غير مبرمجة، وهذا التقسيم للقرارات هو التقسيم الأساسي في نظر "سيمون" صاحب نظرية القرارات الإدارية في علم الإدارة.

فالقرارات المبرمجة هي تلك الطائفة من القرارات التي تتسم بالتكرار النسبي²، و هو روتيني متكرر يعالج ويتناول مشكلات وحالات ومواقف تنظيمية متكررة وروتينية وتلقائية³، وبسهولة إتخاذها وتعتبر مبرمجة لأنها تصدر في نطاق ووفقا لمواضيع ومواقف متكررة، ومشاكل معروفة مسبقا ومبرمجة تفصيلا بواسطة نظام إجرائي تفصيلي، وخطوات وطرق وإجراءات إتخاذ القرارات بشأنها. بحيث كلما تجددت المشاكل تحرك مكانيزم إتخاذ القرارات المبرمجة تلقائيا وفوريا وبدون أي مجهود من طرف متخذ القرارات المبرمجة لأنها سهلة وبسيطة من حيث إتخاذها حيث تعتمد على التجارب والخبرة والإجراءات السابقة والمتكررة، كما تعتبر الميدان الأصيل والأساسي لاستعمال العقول الإلكترونية في عملية تكوين وإتخاذ القرارات الإدارية.

أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك الطائفة من القرارات المتعلقة بمواقف ومشكلات متجددة وذات أبعاد متعددة، وتمتاز بالعمق والتعقيد. فهي تعتبر قرارات جديدة من حيث محتوى موضوعها وطبيعة المشاكل المتعلقة بها، ومن حيث إتخاذها لذلك تعتبر القرارات الإدارية غير المبرمجة قرارات إبداعية فهي تمتاز بالخصائص التالية:

¹. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص215.

². عمار عوابدي، نظرية القرارات الادارية بين علم الادارة العامة والقانون الاداري، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص 87-88.

³. حسين مريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 230.

أ. تمتاز بالصعوبة والتعقيد والدقة في إتخاذها لأنها تتطلب معالجة جديدة غير متكررة وتكيفيه روتينية.

ب. قرارات مستجدة (جديدة) لأنها تعطي حلا جديدا لمشكلة أو لموقف إداري جديد ولأنها تتم في ظل إجراءات وأساليب مغايرة وجديدة، كما أنها تعتبر مستجدة لأنها تنتج وتولد وضعاً جديداً في أهداف ووسائل نظام المؤسسة. كما أنها تعتبر قرارات مستجدة (متجددة) لأنها تحدث تغييراً جذرياً في السياسات والإجراءات والأساليب السائدة.

6-2- القرارات التنظيمية مقابل القرارات الشخصية :

إقترح "شستر برنارد" الذي ساهم في الكتابة في نظرية القرارات ، تصنيفاً للقرارات إلى تنظيمية وشخصية.

فالقرارات التنظيمية يتخذها الإداري بصفته الرسمية وفي حدود سلطته أي بصفته عضواً في المنظمة و يشمل وظيفة معينة ، وهي تتعلق بالأمور التي تسير العمل وتدفعه للأمام داخل المنظمة وهذه القرارات يمكن تفويض إتخاذها لآخرين أي للمرؤوسين دون الإختلال بمبدأ المسؤولية التي لا تفوض.

أما القرارات الشخصية فهي تلك التي يتخذها المدير بصفته الشخصية باعتباره فرد يتصرف خارج نطاق وظيفته، وتأثيرها ينعكس على متخذ القرار فقط ، كأن يقوم المدير بأخذ إجازة إدارية لفترة من الزمن ، وينبغي التنويه بأن القرارات التنظيمية تتأثر كثير بشخصية الإداري وقيمه ودوافعه وميوله.

6-3- القرارات الإستراتيجية مقابل القرارات التشغيلية:

تتخذ القرارات الإستراتيجية (التي يسميها بعضهم بالقرارات الأساسية) عادة في نطاق سلطة الإدارة العليا، وهي غالبا ما تتصف وتتميز بالأهمية والحدثة والتعقيد والشمولية وديمومة تأثيرها، وإتخاذها يتطلب دراسة وتحليلاً وجهداً كبيرين، وهي لا تتكرر باستمرار¹

¹. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص143

وغالبا ما تتضمن متغيرات لا يمكن التحكم بها مثل : تصرفات المنافسين، والحالة الإقتصادية العامة، إذن تشمل القرارات الإستراتيجية المنظمة ككل ولا تنحصر في إدارة أو قسم معين، ومثال ذلك إنتاج سلع جديدة ، فتح سوق جديد.

أما القرارات التشغيلية (التي يسميها البعض بالقرارات الروتينية) فهي تهتم بأمور المنظمة اليومية، وبالتالي فهي تقع ضمن التخطيط القصير الأجل وتتخذ عادة في المستوى الإداري الأول، حيث يقوم الرؤساء في هذا المستوى بتطبيق سياسات المنظمة وقواعد العمل، وتختص في معالجة مشاكل روتينية متكررة كتوزيع العمل، والشكاوي... إلخ وبالتالي فهي لا تحتاج إلى دراسة وتحليل واسعين نظرا لتكرار نفس المواقف التي تعالجها. وعليه يمكن القول أن القرار التشغيلي يشتمل على قدر ضئيل وفرص محدودة جدا في ممارسة القرار المبدع والمستقل¹.

6-4 - القرارات في ظل التأكد مقابل في ظل عدم التأكد:

ويقصد بحالة (التأكد التام) توفر المعلومات المطلوبة كلها لإتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق وهنا تكون لدى متخذ القرار معلومات عن الظروف التشغيلية وأسعار الموارد والقيود والمحددات المفروضة على العمل، وكذلك الخيارات المتاحة والعائد المترتب على كل منها.

أما القرار في حالة المخاطرة، يعكس عملية إتخاذ القرارات في ظروف المخاطرة ووجود معلومات جزئية أي غير كاملة أمام صانع القرار وتستخدم تلك المحدودة في حساب احتمالات وقوع البديل تحت كل الظروف أو البيئات البديلة، ففي هذه الحالة لا يعرف صانع القرار الظروف مطلقا، ولكنه يعرف نسبة احتمال حدوث كل منها، وقد تكون الظروف على سبيل المثال : حالة السوق، ظروف الإنتاج، ... إلخ . وتختلف معايير اختيار القرار في ظروف المخاطرة عن تلك المعايير في اختيار القرار في حالة التأكد، حيث تستخدم القيمة المتوقعة لكل بديل كوسيلة لتقييمه².

¹. عمرو وصيفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، مرجع سبق ذكره، ص 216-217.

². ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 124-125.

أما القرار في حالة عدم التأكد هذا النوع من القرارات قد يكون أكثرها أهمية لأن حدوثها يتكرر باستمرار في مجال الأعمال التجارية وغيرها، وقد سميت بهذا العنوان لأن احتمالات حدوثها تكون غير معروفة. ومعنى ذلك أن متخذ القرار لا يتوفر لديه أي معلومات تساعده على إتخاذ القرار فهو أمام موقف غامض. فظروف إتخاذ القرار مستقرة وغير معروفة . وبذلك فإن المدير يتخذ قراره بإعتماده على خبراته أو بالاستفادة من خبرات المستشارين، أو عن طريق (معيار) مناسب يساعده على اختيار بديل الحل الأفضل (القرار)¹.

5-6- القرارات الطارئة مقابل القرارات المخططة:

تتصف القرارات الطارئة بدرجة عالية من الإلحاح والإستعجال، فهي تكون عادة مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة طارئة تمارس ضغطا على متخذ القرار الذي لا يجد متسعا من الوقت ليجمع المعلومات والبيانات الكافية ويحللها كما هو الحال في الظروف العادية، لذلك تكون مثل هذه القرارات في الغالب قائم على الخبرة والحدس والتخمين أكثر من البحث والتقصي والتخطيط. والقرارات الطارئة أحيانا يمكن أن تكون إستراتيجية أو تشغيلية . وهي تعبر عن التخطيط غير السليم في كثير من الأحيان، إذ أنه كلما كان التخطيط جيدا قائما على أسس تنبؤية، قل عنصر المفاجأة والحاجة للقرارات الطارئة، وفي المنظمات التي لا تمارس التخطيط الجيد، يجد الرؤساء أنفسهم معتادين على القرارات الطارئة، حيث تكون ظاهرة اعتيادية مألوفة لديهم وفي المنظمة ككل. وعلى النقيض من ذلك هنالك قرارات تتخذ في ضوء الدراسة والتحليل والتقصي وجمع المعلومات والحقائق عن طبيعة المشكلة وأبعادها. فهذه القرارات ليست طارئة وهي نتيجة حتمية للتخطيط السليم الذي لا يتعرض للمفاجآت الكثيرة، حيث لا يمارس الوقت ضغطا على متخذ القرار فيأتي القرار عقليا قائما على الدراسة الواعية المستفيضة لا عاطفيا قائما على الحس (التخمين)².

¹. ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص125.

². عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص218-219.

6-6 - القرارات المبادأة مقابل في المحمولة:

يتجنب بعض الرؤساء في المنظمات إتخاذ القرارات إلى أن يطلب منهم ذلك من جانب جهة أو من رئيس أعلى، أو تحول لهم مشكلة من قبل مرؤوسيهم تحتاج إلى حل، فالرؤساء هنا يكون عنصر المبادأة عندهم ضعيف، فهم ينتظرون المشاكل لحين ظهورها ليعالجوها بإتخاذ قرارات تدعى بالقرارات المحمولة، وعلى النقيض من ذلك هناك رؤساء هجوميون يبحثون عن المشاكل ويحاولون التنبؤ بها قبل حدوثها ليعالجوها. كما يبحثون عن الفرص ليغتتموها ويتخذون قرارات دون أن يطلب منهم التصرف، هؤلاء الرؤساء يكونون في العادة من أصحاب الطموح، ولديهم رغبة عالية في الإنجاز، وتكون قراراتهم ابتكارية ويطلق عليها القرارات الهجومية، وهذا عكس الرؤساء الخاملين الذين يرغبون التزام جانب الزمان ويؤثرون السلامة (حسب إعتقاهم) والبقاء على ذلك حتى يحال إليهم القرار، أو تجنب إتخاذ قرار أطول مدة ممكنة¹.

6-7 - القرارات الفردية مقابل القرارات الجماعية:

القرارات الفردية هي تلك القرارات التي غالبا ما يتم إتخاذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشاركة أو مشاورة العاملين والمعنيين بالقرار. ويمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الإستبدادي في المنظمة.

أما القرارات الجماعية فهي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي في المنظمة².

6-8 - القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابل القرارات المرتبطة بالفرصة السانحة:

يتخذ الرؤساء القرارات لحل مشكلة قائمة أو متوقعة، في حين يتخذ آخرون قرارات في بعض الأحيان لاغتنام فرصة سانحة للنمو وزيادة الأرباح، أو إنجاز بعض الأهداف المفيدة³.

¹. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

². خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 247.

³. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع نفسه، ص 219.

وهنا تكون قراراتهم وتصرفاتهم ايجابية وفي غالب الأحيان ابتكارية وتتوقف درجة استفادة المدير من الفرص السانحة المتاحة على عدد من الأمور مثل : إندفاعيته لمواجهة المخاطر، وقدرته على التصرف والاستفادة من الفرصة عند حدوثها.

6-9- القرارات حسب مجال العمل أو التخصص:

تتخذ القرارات وفق هذا المعيار حسب مجال العمل أو التخصص الذي يتم إتخاذ القرار فيه فهناك¹:

- قرارات إنتاجية: وتتعلق بتجديد رقم الإنتاج وحجمه وجودته وطرق الرقابة عليه .
- قرارات تسويقية: وتتعلق بجديد السوق واختيار الحملة الإعلانية وتحديد السعر...إلخ.
- قرارات تمويلية: وتتعلق بتجديد نسب السيولة النقدية ومقدار رأسمال والعمال...إلخ.
- قرارات أفراد: وتتعلق بتعيين ونقل وإجازات العاملين.
- قرارات شرائية: وتتعلق بتجديد كمية الشراء المناسبة، وتحديد مصادر الشراء...إلخ.
- قرارات تخزينية: وتتعلق بتجديد كمية المخزون وحمايته...إلخ

7- نظريات إتخاذ القرار:

تتباين الإتجاهات النظرية في إتخاذ القرار حسب الإطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد المشكلة موضوع البحث. كما تسهم أيضا في تحديد البدائل المختلفة للمعالجة المستهدفة، ويتم عادة تحديد الأطر الفكرية حسب سياقات أو إجراءات الباحثين والمختصين وما توصلوا إليه من خلال الدراسات والبحوث النظرية والميدانية من قواعد مستجدة، بعد استقراء ومعالجة المشكلات الرئيسية، وطرح البدائل المنسجمة مع تحقيق أهداف المنظمات، ومن أشهر نظريات إتخاذ القرار ما يأتي حسب تعاقبها تاريخيا²:

7-1- النظريات التقليدية (الكلاسيكية) :

اعتمد الفكر التقليدي في عملية إتخاذ القرار على منطلقات الفكر الإقتصادي التقليدي

¹. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 220-221

². خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 253.

أو ما يطلق عليه نموذج الرجل الإقتصادي الذي يستند في إتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد. ويقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف عند إتخاذه القرار تعظيم الربح أو العائد أو المردود مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة، في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم.

وتستند إلى افتراض أن المدير يحاول تحقيق الأمثل والأفضل حيث يتخذ القرار من خلال تطوير أفضل حل ممكن ويفترض أن المدير:

- لديه معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة.
- لديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل.
- لديه منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج.
- يمتلك مقدرة حسابية لمقارنة النتائج وتقرير ما هو الأفضل.

وقد أكد "هربرت سيمون" أن الرشد الكامل مناقض ومخالف للواقع واقترح الرشد المحدود لأن المدير يواجه قيودا ومحددات كثيرة في عملية إتخاذ القرارات، بعضها شخصية والبعض الآخر بيئية وتعمل جميعها دون تحقيق الرشد الكامل في إتخاذ القرارات¹. ولاحظ أن هذه العوامل تحد من درجة الرشد أو العقلانية في قرارات المديرين والأفراد بشكل عام وأن القرارات التي يتخذها الأفراد عادة ما تكون رشيدة بدرجة محدودة وليست مثالية².

7-2- النظريات السلوكية :

انطوى الفكر التقليدي على العديد من المواقف الإفتراضية التي تعتمد المنطقية أو العقلانية (الرشد) في إتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الاجتماعية والإقتصادية ونظرا لكون الإنسان يمتلك قدرات عقلية وخيارات محدودة في إستقرار وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة فإن ذلك يحد من منطقية التصرف الإنساني إزاء المشكلات³.

¹. حسين حريم، وآخرون، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره ، ص 146.

². منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 159.

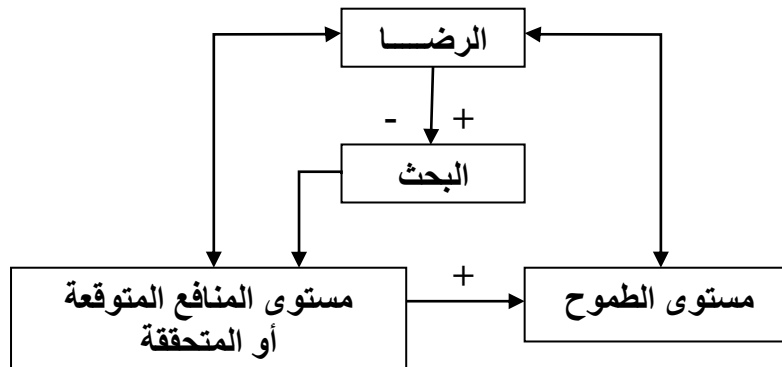
³. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 257

ولذا فقد تبلورت المنطلقات السلوكية في النظر لمسألة إتخاذ القرار وقد سمي هذا الإتجاه في المنظور الفكري باتجاه (الرجل الإداري)¹. وتعتبر كتابات هيربرت سيمون المصدر الرئيسي لهذا الإتجاه ويقترح سيمون تعبير الرشد المحدد، نظرا لأن الرشد في النظرية الكلاسيكية لا يمكن تحقيقه ويعبر الرشد المحدد عن عملية إتخاذ القرارات في إطار القيود والتنبؤات الغير كاملة والناقصة ، حيث أن الفرد عندما يحاول إتخاذ قرار معين في مشكلة ما فإنه يبحث عن الحلول المختلفة حتى يصل إلى حل يرضيه أي الحل الذي يحقق الرغبات الشخصية للفرد التي تقوم على معايير شخصية، وغير موضوعية ولكنه ليس أفضل الحلول وبذلك يكون متخذ القرار قلق لأنه غير متأكد بأن الحل الذي وصل إليه أحسن حل وبذلك يستمر في حلول أخرى لكي يخفض درجات القلق. ويوجز سيمون قوله أن: (الإنسان يميل إلى الرشد الشخصي) فيقول أن القرار الرشيد من وجهة النظر الشخصي هو ذلك القرار الذي يعظم العائد بالنسبة للمعرفة الحقيقية لموضوع القرار أي أن الرشد الشخصي هو تعظيم نتيجة قرار في إطار إمكانيات متخذ القرار².

وهكذا يعتقد هيربرت سيمون أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل³.

ومن أشهر النماذج السلوكية في إتخاذ القرار نموذج مارج وسيمون الذي يمثل الشكل التالي⁴:

شكل رقم (03): نموذج مارج وسيمون



¹. خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 257-258.

². منال طلعت محمود ، مرجع سبق ذكره، ص 159-160.

³. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 223

⁴. منال طلعت محمود ، مرجع سبق ذكره، ص 160

ويتضمن نموذج مارج وسيمون أربعة مستويات أساسية في عملية إتخاذ القرار تتطوي على خمسة افتراضات أساسية تعبر عن طبيعة السلوك الإنساني في مسألة إتخاذ القرار وهي :

أ. كلما انخفض الرضا لدى الفرد، كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة.

ب. كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة، كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة

ج. كلما زاد مستوى القيم المتحققة، كلما زاد مستوى الرضا.

د. كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة، كلما زاد مستوى الطموح.

هـ. كلما زاد مستوى الطموح كلما انخفض مستوى الرضا.

ومن هنا يتضح بأن مستوى الرضا المتحقق يمثل حالة القرار الممكن ولكي تبقى مسألة الطموح تشكل الحالة الأساسية للتطلع الإنساني، وبزيادة الطموحات تنخفض مستويات الرضا لكي يصار إلى البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة، وهكذا تبقى عجلة التفكير الإنساني تتسجم مع حقيقة الرضا القائم بين الحالات الممكنة وحالات الطموح وتعد المحرك الكبير في إطلاق قابلية الإنسان وفاعليته في البحث والتحليل والتطوير المستمر ضمن تطلعات المستقبل. ويضيف الكاتب لوثنانز إلى النموذج الرشيد والنموذج المرضي نموذجاً ثالثاً وهو النموذج الإستقرائي الإجهادي، ويطلق عليه أيضاً النموذج الحدسي، حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحدسه وحكمه بالإستناد إلى التجربة العلمية وليس المعرفة العلمية ، وعلى المحاولة والخطأ. إن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار ولكن هذا المنهج يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة.

لا يتم الإعتماد على الحدس في صنع القرارات منفصلاً عن التحليل العقلاني، بل الإثتان يكملان بعضهما البعض، مثلاً حينما يكون لدى المدير خبرة أو تجربة في موقف معين يمكنه التصرف بسرعة حتى ولو كانت المعلومات المتوفرة عن الموقف محدودة.

وهنا لا يقوم المدير بالتحليل المتعمق المنظم للمشكلة وأبعادها والحلول البديلة ولكنه

يستخدم خبرته واجتهاده لصنع القرار¹.

¹. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص233

ويعد هذا النهج السلوكي في إتخاذ القرار من أكثر المنطلقات النظرية تجسيدا لطبيعة المشاعر الذاتية للفرد في إتخاذ القرارات الهادفة وفق منظور حركي (ديناميكي) يستوعب حقيقة الفرد وتطلعاته المستقبلية في التطور المستمر.

7-3- بعض النظريات الحديثة :

أ. **النظرية الموقفية:** وهذه الإدارة سميت بهذا الإسم لأن المدير يتخذ القرار بناء على الواقع والموقع الموجود فيه، فربما يتخذ قرار باستخدام أكثر من أسلوب إداري واحد في آن واحد وربما يستخدم أسلوبان معا. وكل هذا متوقف على الموقف والوضع الذي يجد المدير فيه نفسه، المهم أن يكون المدير على مقدرة بالتكيف مع عناصر هذه الإدارة وهي التكنولوجيا التي تمثل الآلات والبيئة المحيطة والأشخاص العاملين في هذه المنظمة.

ب. **نظريات الإدارة العلمية الحديثة:** وهي الإدارة التي تعتمد على الأساليب العلمية وخاصة الكمية منها وأهمها بحوث العمليات والتي تقوم بدراسة الأساليب المستخدمة في إتخاذ القرارات الإدارية¹.

8- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات:

هناك عدة عوامل تؤثر في إتخاذ القرار وهي:

8-1- **أهداف المنظمة:** مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار. فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها لذلك فإن بؤرة الإهتمام في إتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية².

¹. علي حسين ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

². علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 302

8-2- الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع، وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية إتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ، وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الإجتماعية والثقافية للمجتمع عند إتخاذ القرار.

8-3- الواقع ومكوناته : من الحقائق والمعلومات المتاحة، لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض، بل يجب أن يأخذ في الإعتبار الحقيقة والواقع وما رجاه من وسيلة أو بديل على بديل .

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله، فهناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي¹.

كما تتأثر عملية إتخاذ القرار بعوامل ومتغيرات سلوكية عديدة بعضها يؤثر على جانب معين في عملية إتخاذ القرار والبعض الآخر يؤثر على مجمل عملية إتخاذ القرارات ومن أهم هذه العوامل²:

أ. **مستوى الذكاء:** لاشك أن مستوى الذكاء العالي لدى المدير له تأثير في كفاءة القرارات التي يتخذها لأن هذا المستوى يؤهله للحكم على الأمور بشكل سليم، وبالتالي يمكنه من إتخاذ قرارات أكثر فعالية وسلامة من المدير الذي يكون مستوى ذكائه عاديا، وعليه يمكن القول أن الذكاء ذو علاقة إيجابية بأداء المدير الإداري وهذه العلاقة لا شك أنها معقدة لأبعد الحدود ومن الصعب قياس نتائجها.

ب. **التعليم والخبرة:** كلما كان القرار أكثر تعقيدا زادت أهمية أن يكون لمتخذ القرار ذخيرة كبيرة من المعرفة والخبرة والمعلومات، عناصر أساسية في المساعدة على إيجاد درجة³

¹. منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 151.

². حسين مريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 236.

³. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

عالية من الرشد في إتخاذ القرارات، ويجب أن نلاحظ أن مستوى التعليم والخبرة غير مرتبط بعدد سنوات الدراسة والممارسة بشكل مباشر فحسب، بل مرتبط بدافعية الفرد للاستفادة والتعليم واكتساب الخبرة والمهارة، فالدافعية هي الأساس في هذا المجال.

ج. الإدراك، القيم والاتجاهات:

1. التصور والإدراك: قد يرى المديرين مجموعة العمال على أنهم أناس مستغلون يسعون إلى تحقيق المكاسب الشخصية بأقل قد من الجهد والعمل، وينبغي مراقبتهم بشدة وتهديدهم باستمرار حتى يكونوا منتجين. بينما هم في نظر مدير آخر كائنات بشرية من دم ولحم، لهم أحاسيس ومشاعر، يجب احترامها . وتنتظر الشخص ذا المهارة القيادية الذي يستطيع أن يحفزها ويفجر طاقاتها الكامنة، ويوجد لديها الدافعية الذاتية نحو العمل فيجعلها تتفانى في رفع الكفاءة الإنتاجية، لا شك أن هاتين المجموعتين من العمال ليستا إلا نفس المجموعة الواحدة بذاتها لكن النظرة إليها اختلفت. إن الاختلاف في مدى التصور والإدراك بين المديرين، يجعل قراراتهم متباينة حيال المواقف والظروف نفسها، فالمدير ذو القدرة الجيدة على التصور والإدراك الصحيح للأمور يكون أكثر قدرة على التعرف والإحاطة بالمشاكل والفرص من الآخرين ، ويكون أكثر قدرة على إتخاذ قرارات أفضل.

2. القيم والاتجاهات: الإتجاه هو النزعة والميل المسبق لدى المدير نحو تقسيم الأشياء بطريقة تتجانس أو تتعارض مع القيم التي يؤمن بها، وهذا بلا شك يؤثر إلى حد كبير في قراره المتخذ، واتجاهات المدير تقوم على عنصري الإعتقاد والعاطفة، بحيث يمكن القول معه أن القيم التي يؤمن بها الفرد لا شك أنها هي التي تشكل اتجاهاته نحو المواقف التي واجهها، وبالتالي تؤثر في قراراته المتخذة حيالها. وتؤثر القيم والاتجاهات في الجوانب التالية من إتخاذ القرار¹:

- حين تحديد الأهداف: إذ يجب على المدير إصدار أحكام قيمية فيما يتعلق باختيار الفرص السانحة، وتحديد الأولويات.

¹. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 229-231

- حين إعداد الحلول البديلة: إصدار قيمة حول الاحتمالات المتعددة.
- حين اختيار البديل: فإن قيمة الفرد واتجاهاته تؤثر على عملية الاختيار.
- حين تنفيذ القرار: يصدر المدير أحكاما قيمة أثناء اختيار وسائل التنفيذ
- وفي مرحلة الرقابة والتقييم: لا يمكن تجنب إصدار أحكام قيمة حين إقرار إجراء تصويبي أو علاجي وتنفيذه.

د. الشخصية: تتأثر عملية صنع القرارات كثيرا بشخصية صانع القرار، من خصائص وسمات فسيولوجية ونفسية، وقدرات واستعدادات وميول وغيرها من التغيرات وعوامل شخصية¹. فالمدير الذي يعرف حقيقة قدراته وإمكانياته ، ويدرك ما يريد ولديه الشجاعة الكافية للتصرف وحسم الأمور، لا شك سيكون لديه الإستعداد الكافي لإتخاذ القرارات أكثر رشدا من المدير المندفع، فالمدير المندفع يتخذ قراراته دون تقصي الحقائق، ودون تحليل كافي للأمور، كذلك المدير الذي لا يتمتع بالشجاعة الكافية لحسم الأمور وإتخاذ القرار في الوقت المناسب، ويكون شديد الحرص والاهتمام بالتفاصيل التي لا لزوم لها، ويؤجل ويماطل في إتخاذ قراراته، لا شك أنه سيفقد الفرصة، وترك المواقف والمشكلات تتردى إلى الأسوأ بسبب حاجته العاطفية للتقليل من المخاطر . وبوجه عام يمكن القول أن المدير الذي يدرك ذاته يكون لديه القدرة على السيطرة على مكونات الشخصية السلبية، ويكون لديه القدرة على إتخاذ قرارات أكثر رشدا من غيره من المديرين².

هـ. العوامل الدافعة والعاطفية: يتفاوت المديرين من حيث أهمية وأولوية الحاجات التي يسعون إلى إشباعها، مما يؤثر في عملية إتخاذ القرارات، فالمدير الذي يسعى إلى تحقيق ذاته يشعر بالرضا والسعادة والإنجاز حينما يتخذ قرارا حاسما وحيويا ويستمتع بالعمل وهو يبحث ويتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ. والمدير الذي لديه الحاجة للإنتماء بشكل يدفعه لإتخاذ قرارات ترضي الآخرين بعيدا عن قناعاته وبعيدا عن الموضوعية، لا شك أن قراراته ستكون بعيدة كل البعد على صفة الرشد، حيث تبعده³

¹. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 236-237.
². عمرو وصيفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، مرجع سبق ذكره، ص 231-232.
³. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

هذه الجوانب العاطفية والدافعية عن واجبه الحقيقي عند إتخاذ القرار، وتفسد تصوره وإدراكه لحقيقة الأمور. وكذلك المدير الذي لديه حاجة كبيرة للأمان والسلامة يخضع لنفس التأثير، طالما أن معظم القرارات تتطوي على درجة من المخاطر¹.

و. المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية: لا يستطيع المدير وبخاصة في المستويات الإدارية العليا، التهرب من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه. فنجد أنه وهو يصنع قراراته في المنظمة يحرص أن تكون هذه القرارات في إطار القيم والقوانين والأعراف السائدة في المجتمع، وبما لا يلحق الضرر بالمصلحة العامة، بل يتخذ بعض القرارات الهادفة إلى خدمة المجتمع في الدرجة الأولى مثل قرار منح الهبات والتبرعات وإنشاء المشروعات الخيرية والمساهمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية².

9- المشاركة في إتخاذ القرارات:

حظي موضوع مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين لما يترتب على ذلك من نتائج وآثار إيجابية مثل زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، وتعميق الإلتزام والإلتواء لدى الأفراد³. ويمكن تلخيص هذه المزايا في الآتي:

1-الشعور بالأهمية: وتعد تجربة المشاركة في إتخاذ القرارات ليست تجربة ناجحة فحسب ولكنها تعطي أعضاء التنظيم الشعور بالأهمية وأنهم يكونوا من العناصر الهامة في التنظيم.

2-تقبل التغيير: كثيرا ما يواجه أفراد التنظيم أي تغيير بشيء من التردد والتحفظ، بل قد يحاولون إعاقة هذا التغيير، ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق اشتراك المتأثرين بهذه القرارات ومشاركتهم فيها والتخطيط لها، وفي تحديد خطواتها.

¹. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

². حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 237-238.

³. ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 127.

3-سهولة توجيه الآخرين: حيث تقبل الحاجة للإشراف والمراجعة ويزيد الشعور بالمسؤولية.

4-تحسين كفاية العمل: تؤدي المشاركة لزيادة معدلات الأداء وتدعيم العلاقات بين الأعضاء.

وإن مشاركة أعضاء التنظيم في إتخاذ القرارات وسيلة ناجحة لجعل القرارات أكثر فعالية، فهي تسمح للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم وسد احتياجاتهم النفسية وتنمية قدراتهم. وتعتمد المشاركة على عدة وسائل يمكن أن يلجأ إليها المدير، ومن أهمها عقد الاجتماعات مع مرؤوسيه، المقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار. والإتصال الهاتفي عندما يتطلب القرار السرعة في إتخاذه أو بسبب البعد الجغرافي. وكذلك يمكن أيلجأ المدير إلى أسلوب الإستفسار الكتابي لتزويده بالمعلومات، الآراء والمقترحات التي تساعد على إتخاذ القرار أنسب. وبوجه عام يعتبر أسلوب عقد الاجتماعات المباشرة بين الرئيس و مرؤوسيه هو الأجدى والأفضل، وهنا على الرئيس أن يشجع مرؤوسيه على أن يدلوا بآرائهم بحرية، وأن يسعى إلى إثارة أفكارهم وتزويدهم بمعلومات كافية عن طبيعة الموضوع أو المشكلة التي يدور حولها إتخاذ القرار¹.

ويفضل الكثيرون القرارات الجماعية أي القرارات التي تتخذها الجماعة لأنها تسمح بالمناقشات الودية غير الرسمية، وتسمح لهؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار بفرصة للمشاركة. وفي الكثير من الحالات فإن الغرض من الحصول على الإقتراحات من الآخرين هو تزويد القائد بفهم أفضل للمسألة موضوع القرار، ولكي تأتي المشاركة في إتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فغنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اختبارات منها²:

أ. الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لإتخاذ قرارات معية قصيراً أو محدوداً ، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في مثل هذه الحالات، فإن

¹. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

². منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 161-162.

الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية، وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

ب. العامل الإقتصادي: المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في إتخاذ القرارات.

ج. المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: ينبغي ألا يكون إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات مع الرؤساء صيد لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنطقة ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

د. سرية القرارات: كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة للمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات. إذا توفر الوقت المتاح لدى الجماعة لإتخاذ القرار، فإنه من الممكن أن تتخذ الجماعات القرارات المرتفعة الجودة أكثر مما يمكن أن يتخذه الفرد في صورة فردية، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك مزايا محتملة من إجراء استخدام القرارات الجماعية، وأيضاً هناك مشكلات محتملة¹.

10- إيجابيات إتخاذ القرارات الجماعية:

من المقبول لدى معظم الناس بوجه عام نزوح الجماعة إلى التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من القرارات التي يتم إتخاذها من قبل فرد واحد ومن مزايا المشاركة في إتخاذ القرارات:

¹. منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 161-162.

1. نظرا لاختلاف تخصصات الجماعة فإنهم ينزاعون إلى توفير معلومات كثيرة ومتكاملة وشاملة مما يمكن الجماعة من استنباط عدد أكبر من البدائل¹.
2. توفر أفقا أوسع في عملية تحديد المشكلة وتحليلها.
3. توفر معلومات، حقائق وبدائل إضافية لتقييمها.
4. المناقشة توضح المشكلات الغامضة، وتخفف كذلك من عدم التيقن بشأن البدائل.
5. المشاركة تزيد من رضا العاملين.
6. المشاركة تزيد من دعم العاملين للقرار المتخذ².
7. يكون تنفيذ القرارات أكثر فعالية نظرا لمشاركة منفذيها في صنعها مما يكفل النجاح الباهر لتنفيذ تلك القرارات.
8. تقلل القرارات الجماعية من اللاموثوقية للقرارات الفردية .
9. تساهم القرارات الجماعية في تطوير مهارات التحليل الموضوعي واستنتاج القرارات المثلى باعتبارها أساس لتدريب المرؤوسين.
10. تعد القرارات الجماعية قرارات أكثر ديمقراطية من القرارات الفردية علاوة على أنها أكثر قبولا من الأفراد والمرؤوسين.
- 11-سلبيات إتخاذ القرارات الجماعية:**

رغم ما تتحلى به عملية إتخاذ القرارات الجماعية من مميزات، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب التي نذكر منها ما يلي:

1. تستغرق عملية إتخاذ القرارات الجماعية وقتا كثيرا في تجميع أعضاء الجماعة وتستغرق وقتا أكثر في الوصول إلى إتفاق جماعي نظرا لوجود العديد من الآراء الواجب إتخاذها في الإعتبار³.

¹ . منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 163

² . ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص128-129

³ . منال طلعت محمود، مرجع نفسه، ص163-164

2. قد تضيق الموارد التنظيمية دون جدوى إذا كان القرار روتينيا أو سهلا يستطيع فرد واحد إتخاذها.
3. لا يكون هناك مسؤول واضح على القرار المتخذ.
4. إن القرارات الجماعية التي تتخذ عن طريق التنازلات المتبادلة قد لا ترضي أحدا بالكامل¹.
5. ربما يوافق بعض الأعضاء ببساطة على آراء الآخرين لمجرد الموافقة فحسب أو خوفا من أن يشذ عنهم.
6. لا تتوافق القرارات الجماعية دائما مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة ولا سيما عندما تتوافق أهداف الجماعة مع أهداف أعضاء المؤسسة الآخرين .
7. إذا كانت المجموعة التي ستتخذ القرار متجانسة. فإن بعض الأعضاء قد لا يترددون في التعبير عن وجهات نظرهم المختلفة، وهذا يؤثر سلبا على جودة القرار.
8. ربما يركز أعضاء الجماعة على واحد أو أكثر من البدائل المقترحة ويمضوا كل الوقت في تقييم هذه البدائل دون محاولة اعتبار الأفكار أو المقترحات الأخرى ومن ثم حصر الاختيارات على بدائل محدودة.

¹. ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 129

خلاصة الفصل

مما سبق يمكن القول أن إتخاذ القرار يمثل عملية الحسم بين النجاح والإخفاق للمنظمة ومن هذه الأهمية لاحظنا أنه لا بد لمتخذ القرار من إتباع الخطوات الصحيحة لهذه العملية، والإبتعاد عن العوامل المؤثرة سلبا عليها دون إغفال أحدها لأن ذلك يؤدي إلى إحداث خلل وضرورة معرفة العوامل المؤثرة والإبتعاد عن السلبية منها. وقد اتضح لنا كما لمشاركة أعضاء المنظمة في إتخاذ القرارات إيجابيات كتوفر المعلومات والخبرات، وبذلك توفر البدائل المطروحة للمفاضلة وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين وتأكيدا لانتمائهم. أن هناك سلبيات لهذه المشاركة كضياع الوقت عندما يكون القرار بسيطا أو عدم الإستقرار على رأي معين وخوف البعض من الشذوذ عن رأي الجماعة.

الجانب الميداني

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- المنهج المعتمد في الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- مجالات الدراسة

4- عينة الدراسة

5- الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد الإنتهاء من جمع بعض المعلومات ومحاولة الإلمام بموضوع الدراسة من الجانب النظري، وذلك لتوظيف هذه المعلومات في الدراسة الميدانية وفي هذه الخطوة البحثية نتطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسة ومعالجة هذا الموضوع والتي تضم كلا من المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى مجالات الدراسة وإيضاح العينة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- المنهج المعتمد في الدراسة :

يعد المنهج جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة¹.

ونظرا لوجود مناهج عديدة فإنه يجب على الباحث اختيار المنهج المناسب ويأتي هذا الاختيار تبعا لمشكلات البحث والأهداف العامة التي يريد الباحث الوصول إليها.

ولأن دراستنا تتطلب وصف الوقائع المبحوثة وصفا دقيقا كميا ونوعيا والحصول بذلك على نتائج تتطلب تحليل دقيق لها بذلك ارتأينا استعمال المنهج الوصفي التحليلي تماشيا مع موضوع دراستنا.

والمنهج الوصفي هو الخطوة الرئيسية الأولى التي تركز عليها عمليات البحث²، حيث يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث لتفسيرها تفسيراً كاملاً مع ضرورة تجاوز مرحلة تجمع البيانات بمحاولة تفسيرها للوقوف على دلالتها³.

2- أدوات جمع البيانات

وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات البحثية الخاصة بجمع البيانات من الميدان والمتمثلة في:

أ. **الإستبيان:** وهو عبارة على قائمة من الأسئلة المعدة سلفا يوجهها الباحث إلى أفراد العينة (المبحوثين)⁴ للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، ويمكن ضمان سرية الإستجابات، كما أنه يمكن صياغة الأسئلة لتناسب أغراضاً محددة⁵.

¹ - بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، مرجع سبق ذكره ص 27

² - عبد الغفار رشاد القصيبي، مناهج البحث في علم السياسة، مكتبة الآداب، مصر، 2004، ص 266.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 300-301.

⁴ - محمد محمود الجوهري، أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 372.

⁵ - طاهر حسو الزبياري، مرجع سبق ذكره، ص 143

وجاء في دراستنا بصورته الأولية متضمنا (28) سؤالا، حيث خضع للتقييم من طرف المشرفة أين أبدت آراءها حوله ليتم تصميمه ليتضمن (30) سؤالا، وبعدها خضع لتقييم جديد من طرفها ليصبح في شكله النهائي متضمنا (32) سؤالا. موزعة على البيانات الأولية وثلاث محاور كالتالي:

- **البيانات الأولية:** ضمت أسئلة عن بيانات أولية للمبحوثين حيث كانت الأسئلة (من السؤال 01 إلى 05).

- **الفرضية الأولى:** تساهم العلاقات الإجتماعية في عملية إتخاذ القرار، حيث كانت الأسئلة (من السؤال 06 إلى 10).

- **الفرضية الثانية:** يساهم الإتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار، حيث كانت الأسئلة (من السؤال 11 إلى 21).

- **الفرضية الثالثة:** تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار، حيث كانت الأسئلة (من السؤال 22 إلى 32).

■ مقياس ليكارت الثلاثي:

بما أن المتغير الذي تم طرحه من طرف الباحث في الإستبيان والذي يعبر عن الخيارات (أبدأ، أحيانا، دائما) ثلاثي البعد، وحيث يعبر عن الخيارات بالأرقام في البرنامج كالتالي (أبدأ = 1 ، أحيانا = 2 ، دائما = 3) وهي تمثل الأوزان و يكون عندها طول الفترة يساوي (2/3) حيث (2) تمثل عدد المسافات بين الخيارات و(3) تمثل عدد الخيارات. وعليه يكون طول الفترة يساوي (0.66) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي¹:

¹. عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS ، دار خوارزم العلمية ،مصر، 2008، ص538

جدول رقم (01)

يوضح توزيع مقياس ليكارت

المتغير	الفترة
أبدا	من 1 إلى 1.66
أحيانا	من 1.67 إلى 2.33
دائما	من 2.34 إلى 3

ب. **المقابلة:** تعد حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالملاحظة وبين شخص أو مجموعة أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين من أجل تحقيق أهداف الدراسة. فهي وسيلة أو أسلوب ميداني لجمع البيانات، يلتقي فيه الباحث مباشرة وجها لوجه مع المبحوثين. ولا يكتفي الباحث في المقابلة بتوجيه أسئلة وتدوين¹ أو تسجيل الإجابات عليها، ولكنه يقوم أيضا بملاحظة الإنفعالات والسلوك لاسيما أثناء توجيه أسئلة معينة خلال المقابلة.

ولقد تم في هذه الدراسة إجراء مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية قمار، حيث توجهنا إليه وشرحنا له سبب قيامنا بهذه الدراسة. كما أجرينا عدة مقابلات مع عدد من موظفي بلدية قمار مما يساعد على توسيع المدركات وتوفير معلومات حول موضوع الدراسة.

ج. **الوثائق والسجلات:** تعمل مختلف المؤسسات الرسمية على توفير أرشيف عما تقوم به من خلال جمع الوثائق والسجلات التي تنظم عملها، وكذلك الحال بالنسبة لبلدية قمار. فهي تمتلك أرشيف خاص بها وبموظفيها. ولقد تم اطلاعنا في هذه الدراسة على مخطط البلدية وكذلك عدد العمال والموظفين المنتمين للبلدية².

¹ طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2011، ص 136

² . خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2008، ص 131

د. الملاحظة: تتمثل في قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر وتسجيل ملاحظاته وتجميعها أو الإستعانة بالآلات (السمعية البصرية)¹.

وقد لاحظنا في دراستنا الميدانية وجود تجمعات وتكتلات تشكل التنظيم غير الرسمي، ولاحظنا طبيعة العلاقة بين المسؤول والموظفين وكيفية التواصل بينهم.

3- مجالات الدراسة

3-1- المجال المكاني:

أ. تعريف بلدية قمار:

• **الطبيعة الجغرافية :** تعتبر قمار من أقدم بلديات الولاية إذ يرجع تاريخ إنشائها إلى سنة 1960 وتقع في الجزء الشمالي من الولاية حيث تبعد عنها بحوالي (15 كلم). وهي ذات طابع فلاحي وسياحي

• حدودها:

- من الشمال: بلدية الحمراية

- من الجنوب: بلدية تغزوت

- من الشرق: بلديتي حساني عبد الكريم وبلدية سيدي عون

- من الغرب: بلدية الرقيبة وتغزوت

• مساحتها: 1264.4 كلم²

• عدد السكان حسب إحصاء سنة 2008 يبلغ (39168 نسمة).

• الكثافة السكانية : (30.99 نسمة في كلم²)

ب. تسمية المصالح الموجودة في البلدية مع تعريف كل مصلحة:

• **أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي:** حيث تتكفل بمهام البريد الوارد والصادر (تسجيله

وفزره وتحويله) وتحضير إستقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي وكتابة جلسات

¹. خالد حامد، مرجع سبق ذكره، ص 131.

إستقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي وكتابة شكاوي وتظلمات الموظفين وتولي العلاقات مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية.

- **الأمانة العامة:** حيث تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمهام جميع الوسائل الإدارية العامة والقيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي والقيام بتنفيذ المداولات كما تقوم بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات بسلطة الوصاية أما على سبيل الإخبار أو من أجل سلطة الموافقة والرقابة كما ينبغي تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها وبين رقابتها.
- **مصلحة الشؤون المالية والمحاسبة:** حيث تتفرع مصلحة التنشيط الإقتصادي إلى مكاتب:

- **مكتب المالية والمحاسبة:** حيث يقوم بإعداد الميزانية والحسابات لتنفيذها والمتابعة المالية لبرامج التنمية وحساب أجور ومرتببات المستخدمين وإعداد حوالات التحصيل والدفع كما تقوم بمسك دفاتر الالتزام والنفقات والمداخيل ويتفرغ مكتب المالية إلى فرعين وهما فرع التسيير وفرع التجهيز.
- **مكتب الممتلكات والعقود:** حيث يقوم بإعداد عقود البلدية ومسك سجل أملاك البلدية والجرد العام لأموال البلدية والجرد الدوري ومتابعة حالة أملاك البلدية والصهر على المحافظة عليها وتطويرها.
- **مكتب التنشيط الإقتصادي والصفقات:** حيث يتكفل بإعداد الصفقات العمومية بالتنسيق والتعاون مع المديريات التقنية ومديرية التنظيم والشؤون العامة ومتابعة تنفيذ العقود والصفقات العمومية.
- **مصلحة التنظيم والشؤون العامة:** حيث تتفرع مصلحة التنظيم والشؤون العامة إلى مكتبين هما مكتب التنظيم والشؤون العامة ومكتب المنازعات والشؤون القانونية.

- **مصلحة الإنتخابات والخدمة الوطنية:** وهي تتكفل باستخراج البطاقة الإنتخابية ومتابعة بالنسبة للمواطنين الجدد، أو في حالة ضياعها أو تحويل مكان السكن وإحصاء فئات الخدمة الوطنية
- **مصلحة البناء والتعمير :** حيث تتكفل مديرية البناء والتعمير بمنح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة ورخص التهيئة بالتنسيق مع مصلحة الشؤون العامة ومتابعة البناءات الفوضوية ومراقبة مطابقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومتابعة شبكة الإنارة العمومية.
- **مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة:** حيث ينقسم إلى مكتبين مكتب التجهيز والشبكات ويتكفل بتنفيذ مشاريع البلدية وانجازها وتأطير الفرقة التقنية المكلفة بالإنجاز ومباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات ومكتب الوسائل العامة ويتكفل بمباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات والتموين بقطع الغيار ومسك سجل المخزونات والسهر على حسن استعمال العتاد وأجزاء العتاد.
- **مصلحة الحضيرة وتسيير المخزون:** حيث تقوم بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها أملاك البلدية سواء منها العقارية أو المنقولة وتقوم بمتابعة حركات ممتلكات البلدية خاصة من العتاد المنقول وضبط قائمة كل صنف من أصناف العتاد ومتابعة استغلالها والعمل على مراقبتها وصيانتها وإصلاحها ومتابعة امتلاك العتاد.
- **مصلحة الحالة المدنية:** وهو المكتب الذي يتكفل بسجلات الحالة المدنية وتحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية والتصديق على التوقيعات والوثائق المطابقة للأصل، وتعتبر الدعامة الأساسية للبلدية والمواطنين بحيث يقوم ضابط الحالة المدنية بتقسيمها إلى شبائيك وكل شباك مختص في استخراج الوثيقة المعينة للمواطن وهذا ما يجعله قليل الاكتظاظ ويخدم المواطن في أسرع وقت.

3-2- المجال الزمني:

دامت الدراسة الميدانية تقريبا ثلاثة أشهر ابتداء من 2019/03/03 إلى غاية 2019/06/02. حيث قمنا بصياغة الإستبيان وبعد إستشارة الأستاذة عملنا على تعديله عدة مرات ليصبح في شكله النهائي. ثم توجهنا لمكان الدراسة أين قمنا بإجراء مقابلات مع المبحوثين و الحصول من مصلحة المستخدمين على مختلف المعلومات التي تفيدنا في دراستنا. وقمنا بعد ذلك بتوزيع الإستبيان على عينة الدراسة وجمعه وتفرغ بياناته وتحليلها لإستخلاص النتائج ومناقشتها.

3-3- المجال البشري

- مجموعة التعدادات الحقيقية للمستخدمين: (295)
- عدد الموظفين المرسمين: (110)
- عدد الموظفين المتعاقدين : (185)

4- عينة الدراسة

تمثل المعاينة أسلوبا مهما في عمليات البحث الميدانية، وتعني طريقة جمع المعلومات من وعن عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر ومفردات مجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة وهي ما يعرف بالعينة.

وقد قمنا في هذه الدراسة باختيار العينة القصدية وهي العينة التي يتم اختيارها بناءا على حكم شخصي واختيار كيفي من قبل الباحث للمسحوبين، استنادا إلى أهداف الدراسة¹.

وقد اخترنا هذا النوع من العينات كون أن موظفي بلدية قمار ممتدين على كامل تراب البلدية من مدارس ابتدائية وفروع وخزانات المياه، والحضيرة كونهم يشغلون مناصب يصعب الإلتحاق بهم كالحراس الليلين و منظفوا الشوارع وعمال النظافة. لذلك قمنا باختيار الموظفين

¹. طاهر حسو الزبياري، مرجع سبق ذكره، ص 116، 124

الذين يعملون في مقر البلدية والذين يبلغ عددهم (72) عاملا وموظفا وقمنا بتوزيع الاستبيان عليهم.

5- الأساليب الإحصائية:

تستخدم الأساليب الإحصائية لتفسير النتائج والبيانات الكمية التي تم جمعها من عينة الدراسة، كما يعد الإحصاء من أهم الوسائل وأدقها في تحليل النتائج وتفسيرها. وقد اعتمدنا في دراستنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لحساب وتحليل البيانات التالية.

- حساب التكرارات و النسبة المئوية لجميع للبيانات.
- حساب المتوسط الحسابي لبيانات الفقرات والمحاور.
- حساب الانحراف المعياري لبيانات الفقرات والمحاور.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية الخاصة بموضوع الدراسة، حيث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لملامته لدراستنا وتحديد أداة الإستبيان.

كما تعرفنا على مجالات الدراسة إضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس

عرض البيانات ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض البيانات

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة وأدوات جمع البيانات بما في ذلك الإستمثان على عينة الدراسة. سيتم في هذه الخطوة البحثية تفريغ النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء التراث النظري المتوفر وأيضاً في ضوء الفرضيات التي تمت صياغتها في بداية هذه الدراسة للحصول على النتائج النهائية للدراسة

1- عرض البيانات :

جدول رقم (02)

يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
34.7	25	ذكور
65.3	47	إناث
100	72	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (02) أن عدد الذكور (25) أي ما يمثل نسبة (34.7%)، بينما عدد الإناث (47) أي بنسبة (65.3%) من مجموع العينة المبحوثة. ويرجع ارتفاع عدد الإناث بالنسبة لعدد الذكور إلى تطور المجتمع وتفتحه، ما أدى إلى خروج المرأة للعمل، وكذلك للظروف الإقتصادية وارتفاع تكاليف المعيشة، ما جعل المرأة ترى ضرورة مساندة الرجل والخروج للعمل من أجل ذلك، وكذلك لطبيعة العمل كونه إداري لا يتطلب مجهود عضلي كبير وباستطاعة المرأة القيام به.

جدول رقم: (03)

يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
11.1	8	30 سنة فما أقل
55.6	40	من 31 إلى 40 سنة
27.8	20	من 41 إلى 50 سنة
5.6	4	أكبر من 50 سنة
100	72	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن الفئة العمرية المحصورة بين (31 إلى 40 سنة) نسبتها (55.6%) هي العليا بـ (40) عينة، تليها الفئة المحصورة بين (41 إلى 50 سنة) بنسبة (27.8%) بـ (20) عينة وثالثا الفئة العمرية (30 سنة فما أقل) بنسبة (11.1%) بـ (8) عينات فقط وتأتي رابعا وأخيرا الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة (5.6%) بـ (4)

عينات مبحوثة. ويرجع ذلك إلى أن الفئة المحصورة بين (31 إلى 40 سنة) تعتبر فئة شابة وقادرة على العطاء وتحمل المسؤولية ولديها الخبرة، ما أدى إلى تثبيتها أو التعاقد معها للإبقاء عليها داخل البلدية، وكذلك بالنسبة للفئة المحصورة بين (41 إلى 50 سنة) حيث يعتبرون ذوي الخبرة في البلدية نظرا لنقص الفئات العمرية الكبيرة. أما بالنسبة للفئة العمرية (30 سنة فما أقل) فهي تعتبر أقل نسبيا نظرا لصغر السن ومسابقات التوظيف تتطلب مدة معتبرة من الخبرة. والفئة العمرية الأكبر سنا (أكبر من 50 سنة) فهي الأقل نظرا لسياسة الدولة في إلغاء قانون التقاعد المسبق، ما أدى إلى تقاعد أغلبية الموظفين الكبار خوفا منهم البقاء في المنصب لمدة أطول. كما وقع في غالبية القطاعات الإدارية في الجزائر.

جدول رقم: (04)

يوضح المستوى التعليمي للعينة

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
4.2	3	إبتدائي
4.2	3	متوسط
50.0	36	ثانوي
41.7	30	جامعي
100	72	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة المتحصّلين على المستوى الثانوي تمثل (50%) من تعداد العينة، والجامعي (41.7%) يليهم ذوي المستوى المتوسط والإبتدائي بنسبة (4.2%) لكل منهما. ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب مستوى معين من التعليم الثانوي أو الجامعي. إضافة إلى سياسة الدولة بعصرنة الإدارة وإدخال وسائل التكنولوجيات الحديثة التي تتطلب مستوى علمي أعلى، كما أن ذوي المستوى الثانوي لديهم أيضا شهادات كفاءة من المعاهد أو التكوينات وأتضح لنا ذلك من خلال المقابلات التي أجريناها معهم. أما بالنسبة للذين لديهم مستوى ابتدائي أو متوسط والذين يمثلون الأقلية هم

من الموظفين القدامى الذين لم يسعفهم الحظ في التقاعد النسبي لنقص سنوات العمل المطلوبة وأغلبهم من الحراس والسائقين وعمال النظافة.

جدول رقم: (05)

يوضح الوضعية المهنية للعينة

النسبة المئوية %	التكرار	الوضعية المهنية
84.7	61	مثبت
15.3	11	متعاقد
100	72	المجموع

يتضح من الجدول رقم (05) أعلاه أن نسبة المثبتين هي الأكثر تمثل (84.7 %) في حين أن نسبة المتعاقدين تمثل (15.3 %) من مجموع العينة المبحوثة . بينما أن في مجموع موظفي وعمال البلدية ككل عدد المتعاقدين أكثر من عدد المثبتين وذلك راجع أن المثبتين يعملون في الإدارة كإطارات و المتعاقدين وهم الذين لهم مستوى تعليمي بسيط يعملون كحراس موزعين على تراب البلدية بالمدارس الابتدائية وخزانات المياه وعمال النظافة وغير ذلك.

جدول رقم: (06)

يوضح الأقدمية المهنية للعينة

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية المهنية
72.2	52	10 سنوات فما أقل
18.1	13	من 11 إلى 20 سنة
9.7	7	أكثر من 20 سنة
100	72	المجموع

ويتبين من خلال جدول رقم (06) أن نسبة فئة (10 سنوات فما أقل) تمثل (72.2 %) في الريادة والفئة من (11 إلى 20 سنة) تأتي ثانيا بنسبة (18.1 %) وأخيرا فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (9.7 %). ويرجع ارتفاع نسبة ذوي (10 سنوات فما أقل) إلى سياسات الدولة الخاصة بالتوظيف وتوفير مناصب عمل لخريجي الجامعات في السنوات

الأخيرة، إضافة إلى تعويض الموظفين المتقاعدين بالتقاعد النسبي والذين سببوا فراغا كبيرا داخل البلدية. وتعد نسبة ذوي (الأكثر من 20 سنة) الأقل لأن معظم المنتمون لهذه الفئة العمرية تقاعدوا بعد صدور قانون التقاعد النسبي الذي كان يشترط (50 سنة) بالنسبة الذكور و (45 سنة) بالنسبة للإناث ومدة عمل أكثر من (20 سنة) تاركين فراغ لذوي الخبرات المتوسطة وهي الفئة الثانية .

1-1-الفرضية الأولى: تساهم العلاقات الإجتماعية بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين

جدول رقم: (07)

يوضح تأثير علاقة الصداقة في طبيعة القرارات المتخذة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	تأثير علاقة الصداقة في طبيعة القرارات المتخذة
0.680	2.37	11.1	8	أبدا
		40.3	29	أحيانا
		48.6	35	دائما
0.680	2.37	100	72	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم(07) أن من يرون أن علاقة الصداقة تؤثر دائما في طبيعة القرارات المتخذة يمثلون نسبة (48.6%) و هي الأعلى . فحين أن الذين يرون أنها تؤثر أحيانا يمثلون نسبة (40.3 %) من مجموع العينة المبحوثة ، أما الذين يرون أن علاقة الصداقة لا تؤثر أبدا في طبيعة القرارات هم الفئة الأقل بنسبة (11.1%). وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.37) و الإنحراف المعياري قدره (0.680) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (08)

يوضح مراعاة صلة القرابة عند إتخاذ القرارات داخل المنظمة

مراعاة صلة القرابة عند إتخاذ القرارات داخل المنظمة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	12	16.7	2.38	0.759
أحيانا	21	29.2		
دائما	39	54.2		
المجموع	72	100	2.38	0.759

يبين الجدول رقم (08) أن الذين يرون أن صلة القرابة تراعى دائما عند إتخاذ القرارات داخل المنظمة هم (54.2%) وهم الأكثر عددا، ومن يرون أنه أحيانا ما تراعى صلة القرابة عند إتخاذ القرارات يمثلون (29.2%)، في حين أن نسبة (12%) هم الأقلية من يرون أنه لا تراعى أبدا هذه الصلة في إتخاذ القرارات داخل المنظمة. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.38) و الانحراف المعياري قدره (0.759) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (9)

يوضح مراعاة العلاقات الإجتماعية والشخصية عند إتخاذ القرارات ضد العاملين

مراعاة العلاقات الإجتماعية والشخصية عند إتخاذ القرارات ضد العاملين	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	11	15.3	2.42	0.746
أحيانا	20	27.8		
دائما	41	56.9		
المجموع	72	100	2.42	0.746

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) لهذه الفقرة من الإستبيان أن من يرون أنه يتم دائما مراعاة العلاقات الإجتماعية والشخصية عند إتخاذ القرارات ضد العاملين بنسبة (56.9%) و أن ما نسبته (27.8 %) يرون أن أحيانا ما يتم مراعاة ذلك فيحين أنه من يرون أن ذلك لا يحدث أبدا يمثلون نسبة (15.3%). وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.42)

والإنحراف المعياري قدره (0.746) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائماً أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (10)

يوضح تقبل الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين وفق اعتبارات شخصية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	تقبل الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين وفق اعتبارات شخصية
0.705	2.31	13.9	10	أبداً
		41.7	30	أحياناً
		44.4	32	دائماً
0.705	2.31	100	72	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (10)، أن هناك تفوق طفيف بعينيتين من مجموع المبحوثين لمن يرون أن دائماً ما تقبل الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين وفق اعتبارات شخصية بنسبة (44.4%) على من يرون أنه أحياناً ما يحدث ذلك وهم من يمثلون نسبة (41.7%) ما يعادل (30) عينة مبحوثة، في حين أن نسبة (13.9%) من يرون أن ذلك لا يحدث أبداً. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.31) والانحراف المعياري قدره (0.705) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بأحياناً بمستوى متوسط.

جدول رقم: (11)

يوضح مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لاعتبارات شخصية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لاعتبارات شخصية
0.852	2.25	26.4	19	أبداً
		22.2	16	أحياناً
		51.4	37	دائماً
0.852	2.25	100	72	المجموع

يبين الجدول رقم (11) أن ما نسبته (51.4%) من يرون أنه دائماً ما يتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لاعتبارات شخصية، وأن من يرون عكس ذلك وأنه لا يتم أبداً

مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لاعتبارات شخصية يمثلون (26.4%)، في حين أن أقلية من العينة المبحوثة من يرون أنه أحيانا ما يحدث ذلك ونسبتهم (22.2%). وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.25) و الانحراف المعياري قدره (0.852) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بأحيانا أي بمستوى متوسط.

جدول رقم: (12)

يوضح مساهمة العلاقات الإجتماعية بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	تساهم العلاقات الإجتماعية بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين
دائما	3	0.680	2.37	1- تؤثر علاقة الصداقة في طبيعة القرارات المتخذة
دائما	2	0.759	2.38	2- تراعى عند إتخاذ القرارات داخل المنظمة صلة القرابة
دائما	1	0.746	2.42	3- يتم مراعاة العلاقات الإجتماعية والشخصية عند إتخاذ القرارات ضد العاملين
أحيانا	4	0.705	2.31	4- تقبل الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين وفق اعتبارات شخصية
أحيانا	5	0.852	2.25	5- يتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لاعتبارات شخصية
دائما		0.434	2.344	المجموع العام

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي للفرضية الأولى لمجموع الفقرات يساوي (2.34) والانحراف المعياري يساوي (0.43). وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على فرضية العلاقات الإجتماعية ومساهمتها في إتخاذ القرار بمستوى مرتفع. أما بالنسبة لفقرات الفرضية الأولى كل على حدى فقد تبين أن كل فقرة من فقرات الفرضية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.25) و (2.42) . وقد احتلت الفقرة الثالثة الترتيب الأول من حيث الأهمية والتي جاء في نصها " يتم مراعاة العلاقات الإجتماعية والشخصية عند

إتخاذ القرارات ضد العاملين " بمتوسط حسابي (2.42) وأقل انحراف معياري (0.746)، تليها الفقرة الثانية والتي جاء فيها " تراعى عند إتخاذ القرارات داخل المنظمة صلة القرابة " بمتوسط حسابي (2.38) وإنحراف معياري (0.759)، وجاءت في الترتيب الأخير الفقرة الخامسة والتي جاء في مضمونها "يتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لاعتبارات شخصية" بمتوسط حسابي (2.25) وإنحراف معياري (0.852). وهذا يعني أن درجة الموافقة والاتجاه العام للقرارات كان بين أحيانا ودائما.

1-2- الفرضية الثانية: يساهم الاتصال غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين

جدول رقم: (13)

يوضح أن الاتصال غير الرسمي يمثل فرصة لنشر معلومات وحقائق حول القرارات

الاتصال غير الرسمي يمثل فرصة لنشر معلومات وحقائق حول القرارات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	7	9.7	2.38	0.659
أحيانا	31	43.1		
دائما	34	47.2		
المجموع	72	100	2.38	0.659

يتضح من خلال الجدول رقم (13)، أن ما نسبته (47.2 %) من عينة البحث يرون أنه دائما ما يمثل الاتصال غير الرسمي فرصة لنشر معلومات وحقائق حول القرارات، و أن ما نسبته (43.1%) من عينة الدراسة يقولون أن أحيانا ما يحدث ذلك، في حين أن من يرون أن الاتصال غير الرسمي لا يمثل أبدا فرصة لنشر معلومات وحقائق حول القرارات هم (9.7%) الباقية. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.38) والانحراف المعياري قدره (0.659)، ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (14)

يوضح مساهمة الاتصال غير الرسمي في التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين حول القرارات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يساهم الاتصال غير الرسمي في التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين حول القرارات
0.725	2.31	15.3	11	أبدا
		38.9	28	أحيانا
		45.8	33	دائما
0.725	2.31	100	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن (45.8%) من المبحوثين يرون أن دائما ما يساهم الاتصال غير الرسمي في التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين حول القرارات، وأن من يرون ذلك يحدث أحيانا هم بنسبة (38.9 %) من مجموع عينة الدراسة. أما (15.3 %) منهم ينفون ذلك تماما. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.31) والانحراف المعياري قدره (0.725) ويدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بأحيانا بمستوى متوسط.

جدول رقم: (15)

يوضح حرص المسؤولين على نشر شائعات عن القرارات للتعرف على رد فعل العاملين ومدى تقبلهم للقرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يحرص المسؤولون على نشر شائعات عن القرارات للتعرف على رد فعل العاملين ومدى تقبلهم للقرار
0.742	2.39	13.5	11	أبدا
		30.6	22	أحيانا
		54.2	39	دائما
0.742	2.39	100	72	المجموع

يتبين من الجدول رقم (15) أن أكثر من نصف عينة الدراسة بنسبة (54.2%) من يرون أن دائما ما يحرص المسؤولون على نشر شائعات عن القرارات للتعرف على رد فعل العاملين ومدى تقبلهم للقرار، في حين أن نسبة (30.6%) يرون ذلك يحدث أحيانا و من ينفون ذلك تماما يمثلون نسبة (15.3 %) من مجموع العينة. وجاء المتوسط الحسابي لهذه

الفقرة يساوي (2.39) و الانحراف المعياري قدره (0.742) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائماً أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (16)

يؤدي رفض أعضاء التنظيم غير الرسمي لشائعات بعض القرارات إلى تجنبها من قبل الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يؤدي رفض أعضاء التنظيم غير الرسمي لشائعات بعض القرارات إلى تجنبها من قبل الإدارة
0.738	2.18	19.4	14	أبداً
		43.1	31	أحياناً
		37.5	27	دائماً
0.783	2.18	100	72	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن من يرون أحياناً ما يؤدي رفض أعضاء التنظيم غير الرسمي لشائعات بعض القرارات إلى تجنبها من قبل الإدارة، هم الأكثر عينة بنسبة (43.1%) و من يرون ذلك يقع دائماً يمثلون نسبة (37.5%). أما باقي عينة الدراسة وتمثل نسبة (19.4%) فترى أن ذلك لا يحدث أبداً. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.18) و الانحراف المعياري قدره (0.738) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بأحياناً أي بمستوى متوسط.

جدول رقم: (17)

يؤدي تأييد العاملين للشائعات حول بعض القرارات إلى فرضها وتطبيقها من قبل الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يؤدي تأييد العاملين للشائعات حول بعض القرارات إلى فرضها وتطبيقها من قبل الإدارة
0.735	2.35	15.3	11	أبداً
		34.7	25	أحياناً
		50.0	36	دائماً
0.735	2.35	100	72	المجموع

يتبين من الجدول رقم (17) أنه من يرون أن تأييد العاملين للشائعات حول بعض القرارات دائماً يؤدي إلى فرضها وتطبيقها من قبل الإدارة يمثلون نسبة (50%)، في حين أن

نسبة (34.7%) يرون ذلك يحث أحيانا. أما من يرون أن ذلك لا يحدث أبدا يمثلون نسبة (15.3%) من عينة الدراسة. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.35) و الانحراف المعياري قدره (0.735) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (18)

يوضح عمل الاتصال غير الرسمي على توفير أكبر قدر من البدائل حول موضوع القرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يعمل الاتصال غير الرسمي على توفير أكبر قدر من البدائل حول موضوع القرار
0.657	2.36	9.7	7	أبدا
		44.4	32	أحيانا
		45.8	33	دائما
0.657	2.36	100	72	المجموع

يتبين من الجدول رقم (18) أن هناك تقارب كبير بين من يرون أن الاتصال غير الرسمي يعمل دائما على توفير أكبر قدر من البدائل حول موضوع القرار، ومن يرون ذلك يحث أحيانا بنسبة (45.8 %) و (44.4%) على التوالي بفارق عينة دراسة واحدة بينهما. في حين أن من يرون أنه لا يعمل أبدا الاتصال غير الرسمي على توفير أكبر قدر من البدائل حول موضوع القرار يمثلون (9.7%) من عينة البحث. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.36) و الانحراف المعياري قدره (0.657) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (19)

يوضح حرص الإدارة على مشاركة أعضاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي في عملية إتخاذ القرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يحرص الإدارة على مشاركة أعضاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي في عملية إتخاذ القرار
0.811	2.18	25.0	18	أبدا
		31.9	23	أحيانا
		43.1	31	دائما
0.811	2.18	100	72	المجموع

يتضح من الجدول رقم (19) أن نسبة (43.1%) من مجموع العينة ترى دائما ما تحرص الإدارة على مشاركة أعضاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي في عملية إتخاذ القرار. ونسبة (31.9%) يرون أحيانا ما تحرص الإدارة على مشاركة أعضاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي في عملية إتخاذ القرار، فحين أن نسبة (25%) يرون ذلك لا يحدث أبدا. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.18) و الانحراف المعياري قدره (0.811) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بأحيانا أي بمستوى متوسط.

جدول رقم: (20)

يوضح قيام المسؤول بعقد اجتماعات لمناقشة القرارات مع أعضاء التنظيم غير الرسمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يقوم المسؤول بعقد اجتماعات لمناقشة القرارات مع أعضاء التنظيم غير الرسمي
0.809	2.22	23.6	17	أبدا
		30.6	22	أحيانا
		45.8	33	دائما
0.809	2.22	100	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة الذين يرون أن المسؤول يقوم دائما بعقد اجتماعات لمناقشة القرارات مع أعضاء التنظيم غير الرسمي تمثل (45.8%)، ونسبة من يرون أن المسؤول يقوم أحيانا بعقد اجتماعات لمناقشة القرارات مع أعضاء التنظيم غير

الرسمي تمثل (30.6%)، فحين نسبة (23.6%) من يرون ذلك لا يحدث أبدا. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.22) و الانحراف المعياري قدره (0.809) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بأحيانا أي بمستوى متوسط.

جدول رقم: (21)

يوضح مساعدة الاتصال غير الرسمي على توفير الوقت والجهد على الإدارة في نشر القرارات

يساعد الاتصال غير الرسمي على توفير الوقت والجهد على الإدارة في نشر القرارات	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	5	6.9	2.58	0.622
أحيانا	20	27.8		
دائما	47	65.3		
المجموع	72	100	2.58	0.622

يبين الجدول رقم (21) أن نسبة من يرون أن الاتصال غير الرسمي يساعد دائما على توفير الوقت والجهد على الإدارة في نشر القرارات تمثل (65.3%)، بينما من يرون ذلك أحيانا هم (27.8%). في حين أن باقي أفراد العينة بنسبة (6.9%) يرون عكس ذلك تماما أن الاتصال غير الرسمي لا يساعد أبدا على توفير الوقت والجهد على الإدارة في نشر القرارات. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.58) و الانحراف المعياري قدره (0.622) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (22)

يوضح تمثيل الإشاعة كمصدر مهم في معرفة القرارات التي سيتم إتخاذها

تمثيل الإشاعة كمصدر مهم في معرفة القرارات التي سيتم إتخاذها	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	12	16.7	2.36	0.756
أحيانا	22	30.6		
دائما	38	52.8		
المجموع	72	100	2.36	0.756

يوضح الجدول رقم (22) أن الذين يرون أن دائما الإشاعة تمثل مصدر مهم في معرفة القرارات التي سيتم إتخاذها يمثلون نسبة (52.8%). في حين أن من يرون أنها أحيانا ما تمثل الإشاعة مصدر مهم في معرفة القرارات التي سيتم إتخاذها يمثلون نسبة (30.6%) والنسبة الباقية وتمثل (16.7%) يرون أن ذلك لا يحدث أبدا. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.36) و الانحراف المعياري قدره (0.756) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (23)

يوضح توفيق الاتصال غير الرسمي الناجح بين المسؤول والعاملين إلى إتخاذ قرارات سليمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يوفق الاتصال غير الرسمي الناجح بين المسؤول والعاملين إلى إتخاذ قرارات سليمة
0.729	2.44	13.9	10	أبدا
		27.8	20	أحيانا
		58.3	42	دائما
0.729	2.44	100	72	المجموع

يتضح من الجدول رقم (23) أن (58.3%) من العينة المبحوثة يرون أنه يوفق دائما الاتصال غير الرسمي الناجح بين المسؤول والعاملين إلى إتخاذ قرارات سليمة، أما الذين يرون ذلك يكون أحيانا نسبتهم (27.8%)، والذين يرون أن ذلك لا يحدث أبدا يمثلون النسبة المتبقية من العينة وهي (13.9%). وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.44) و الانحراف المعياري قدره (0.729) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (24)

يوضح مساهمة الاتصال غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يساهم الاتصال غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين
دائما	4	0.659	2.38	1- يمثل الاتصال غير الرسمي فرصة لنشر معلومات وحقائق حول القرارات
أحيانا	8	0.725	2.31	2- يساهم الاتصال غير الرسمي في التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين حول القرارات.
دائما	3	0.742	2.39	3- يحرص المسؤولون على نشر شائعات عن القرارات للتعرف على رد فعل العاملين ومدى تقبلهم للقرار.
أحيانا	10	0.738	2.18	4- يؤدي رفض أعضاء التنظيم غير الرسمي لشائعات بعض القرارات إلى تجنبها من قبل الإدارة
دائما	7	0.735	2.35	5- يؤدي تأييد العاملين للشائعات حول بعض القرارات إلى فرضها وتطبيقها من قبل الإدارة
دائما	5	0.657	2.36	6- يعمل الاتصال غير الرسمي على توفير أكبر قدر من البدائل حول موضوع القرار
أحيانا	11	0.811	2.18	7- تحرص الإدارة على مشاركة أعضاء التنظيم الرسمي والغير الرسمي في عملية إتخاذ القرارات
أحيانا	9	0.809	2.22	8- يقوم المسؤول بعقد اجتماعات لمناقشة القرارات مع أعضاء التنظيم غير الرسمي
دائما	1	0.622	2.58	9- يساعد الاتصال غير الرسمي على توفير الوقت والجهد على الإدارة في نشر القرارات
دائما	6	0.756	2.36	10- تمثل الإشاعة مصدر مهم في معرفة القرارات التي سيتم إتخاذها
دائما	2	0.729	2.44	11- يوفق الاتصال غير الرسمي الناجح بين المسؤول والعاملين الى إتخاذ قرارات سليمة
دائما		0.414	2.341	المجموع العام

قد تبين من خلال الجدول رقم (24) للفرضية الثانية أن المتوسط الحسابي للفرضية لمجموع الفقرات يساوي (2.34) والانحراف المعياري يساوي (0.41) وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على فرضية "يساهم الاتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار" بمستوى مرتفع ، أما بالنسبة لفقرات هذه الفرضية كل على حدى، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.18) و (2.58) . وقد احتلت الفقرة التاسعة الترتيب الأول من حيث

الأهمية والتي جاء في نصها "يساعد الاتصال غير الرسمي على توفير الوقت والجهد على الإدارة في نشر القرارات" بمتوسط حسابي (2.58) وأقل انحراف معياري (0.622) تليها الفقرة الحادي عشر والتي جاء فيها " يوفق الاتصال غير الرسمي الناجح بين المسؤول والعاملين الى إتخاذ قرارات سليمة" بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.729) ، وجاءت في الترتيب الأخير الفقرتان الرابعة وجاء في نصها " يؤدي رفض أعضاء التنظيم غير الرسمي لشائعات بعض القرارات إلى تجنبها من قبل الإدارة" بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.738) والفقرة السابعة والتي جاء في مضمونها تتخذ القرارات داخل المنظمة بطريقة المشاركة بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.811) وهذا يعني أن درجة الموافقة والاتجاه العام للفقرات كان بين أحيانا ودائما.

1-3- الفرضية الثالثة: تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية

إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين

جدول رقم: (25)

يوضح مساندة التنظيم غير الرسمي أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يساند التنظيم غير الرسمي أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم
0.815	2.11	27.8	20	أبدا
		33.3	24	أحيانا
		38.9	28	دائما
0.815	2.11	100	72	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن من يرون أن التنظيم غير الرسمي يساند دائما أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم يمثلون نسبة (38.9%)، ومن يرون أن التنظيم غير الرسمي يساند أحيانا أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم يمثلون نسبة (33.3%)، أما من يرون عكس ذلك تماما بأنه لا يساند أبدا نسبتهم (27.8 %). وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي

(2.11) و الانحراف المعياري قدره (0.815) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بأحيانا أي بمستوى متوسط.

جدول رقم: (26)

يوضح مساهمة قيمة التعاون بين أعضاء التنظيم غير الرسمي في الأداء إلى إتخاذ قرارات بشأن توزيع المهام

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	تساهم قيمة التعاون بين أعضاء التنظيم غير الرسمي في الأداء إلى إتخاذ قرارات بشأن توزيع المهام
0.751	2.17	20.8	15	أبدا
		41.7	30	أحيانا
		37.5	27	دائما
0.751	2.17	100	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن (41.7%) من المبحوثين يرون أن قيمة التعاون بين أعضاء التنظيم غير الرسمي تساهم أحيانا في الأداء إلى إتخاذ قرارات بشأن توزيع المهام ، وأن من يرون أن الاتصال غير الرسمي يساهم دائما في الأداء إلى إتخاذ قرارات بشأن توزيع المهام هم بنسبة (37.5%) من مجموع عينة الدراسة، أما (20.8%) منهم يرون أن لا يحدث ذلك أبدا. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.17) و الانحراف المعياري قدره (0.751) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بأحيانا أي بمستوى متوسط.

جدول رقم: (27)

يوضح مساهمة قيمة المشاركة بين أعضاء التنظيم غير الرسمي بعضهم الأفكار والمقترحات إلى توفير بدائل عديدة للقرارات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	تساهم قيمة المشاركة بين أعضاء التنظيم غير الرسمي بعضهم الأفكار والمقترحات إلى توفير بدائل عديدة للقرارات
0.668	2.43	9.7	7	أبدا
		37.5	27	أحيانا
		52.8	38	دائما
0.668	2.43	100	72	المجموع

يتبين من الجدول رقم (27) أن أكثر من نصف عينة الدراسة بنسبة (52.8%) من يرون أن دائما ما تساهم قيمة المشاركة بين أعضاء التنظيم غير الرسمي بعضهم الأفكار والمقترحات إلى توفير بدائل عديدة للقرارات، في حين أن نسبة (37.5%) من يرون ذلك يحدث أحيانا، و من ينفون ذلك تماما يمثلون نسبة (9.7 %) من مجموع العينة. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.43) و الانحراف المعياري قدره (0.668) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (28)

يوضح مساهمة قيمة تحديد كمية الإنتاج التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه إلى الالتزام بها عند اتخاذ قرارات متعلقة بكمية الإنتاج

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	تساهم قيمة تحديد كمية الإنتاج التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه إلى الالتزام بها عند اتخاذ قرارات متعلقة بكمية الإنتاج
0.737	2.36	15.3	11	أبدا
		33.3	24	أحيانا
		51.4	37	دائما
0.737	2.36	100	72	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة (51.4%) من يرون أن دائما ما تساهم قيمة تحديد كمية الإنتاج التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه إلى الالتزام بها عند اتخاذ قرارات متعلقة بكمية الإنتاج، ومن يرون ذلك يقع أحيانا يمثلون نسبة (33.3%)، أما باقي عينة الدراسة وتمثل نسبة (15.3%) فترى أن ذلك لا يحدث أبدا. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.36) و الانحراف المعياري قدره (0.737) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (29)

يوضح مساهمة قيمة التضامن بين أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ قرارات ضد أحد أعضاء التنظيم غير الرسمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	تساهم قيمة التضامن بين أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ قرارات ضد أحد أعضاء التنظيم غير الرسمي
0.671	2.51	9.7	7	أبدا
		29.2	21	أحيانا
		61.1	44	دائما
0.671	2.51	100	72	المجموع

يتبين من الجدول رقم (29) أن من يرون أن دائما ما تساهم قيمة التضامن بين أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ قرارات ضد أحد أعضاء التنظيم غير الرسمي يمثلون نسبة (61.1%)، في حين أن نسبة (29.2%) يرون ذلك يحدث أحيانا، أما من يرون أن ذلك لا يحدث أبدا يمثلون نسبة (9.7%) من عينة الدراسة. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.51) و الإنحراف المعياري قدره (0.671) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (30)

يوضح إجتماع أعضاء التنظيم غير الرسمي لمناقشة أمور متعلقة بالقرارات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يجتمع أعضاء التنظيم غير الرسمي لمناقشة أمور متعلقة بالقرارات
0.795	2.38	19.4	14	أبدا
		23.6	17	أحيانا
		56.9	41	دائما
0.795	2.38	100	72	المجموع

يتبين من الجدول رقم (30) أن من يرون أن أعضاء التنظيم غير الرسمي يجتمعون دائما لمناقشة أمور متعلقة بالقرارات يمثلون نسبة (56.9%)، ومن يرون ذلك يحدث أحيانا

بنسبة (23.6%)، في حين أن من يرون أنه لا يجتمع أبدا أعضاء التنظيم غير الرسمي لمناقشة أمور متعلقة بالقرارات يمثلون (19.4%) من عينة البحث. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.38) و الانحراف المعياري قدره (0.795) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (31)

يوضح فرض التنظيم غير الرسمي على أعضائه قرارات حتى لو كانت معارضة لقرارات الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يفرض التنظيم غير الرسمي على أعضائه قرارات حتى لو كانت معارضة لقرارات الإدارة
0.821	2.21	25	18	أبدا
		29.2	21	أحيانا
		45.8	33	دائما
0.821	2.21	100	72	المجموع

يوضح الجدول رقم (31) أن نسبة (45.8%) من مجموع العينة ترى أن التنظيم غير الرسمي يفرض دائما على أعضائه قرارات حتى لو كانت معارضة لقرارات الإدارة، ونسبة (29.2%) يرون ذلك يحدث أحيانا، فحين أن نسبة (25%) يرون ذلك لا يحدث أبدا. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.21) و الانحراف المعياري قدره (0.821) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بأحيانا أي بمستوى متوسط.

جدول رقم: (32)

يوضح مساهمة مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرارات إلى فرض تطبيقها على أعضائه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	مساهمة مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرارات إلى فرض تطبيقها على أعضائه
0.765	2.42	16.7	12	أبدا
		25	18	أحيانا
		58.3	42	دائما
0.765	2.42	100	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة الذين يرون أن مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرارات تساهم دائما في فرض تطبيقها على أعضائه تمثل (58.3%)، ونسبة من يرون أن تساهم مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرارات إلى فرض تطبيقها على أعضائه أحيانا تمثل (25%)، فحين نسبة (16.7%) من يرون ذلك لا يحدث أبدا. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.42) والانحراف المعياري قدره (0.765) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما .

جدول رقم: (33)

يوضح مساندة التنظيم غير الرسمي القرارات التي تخدم أعضائه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يساند التنظيم غير الرسمي القرارات التي تخدم أعضائه
0.664	2.60	9.7	7	أبدا
		20.8	15	أحيانا
		69.4	50	دائما
0.664	2.60	100	72	المجموع

يبين الجدول رقم (33) أن نسبة من يرون أن التنظيم غير الرسمي يساند دائما القرارات التي تخدم أعضائه تمثل (69.4%)، بينما من يرون ذلك يحدث أحيانا يمثلون (20.8%) من مجموع عينة الدراسة، في حين أن باقي أفراد العينة بنسبة (9.7%) يرون عكس ذلك تماما أن الاتصال غير الرسمي لا يساند أبدا القرارات التي تخدم أعضائه. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.60) و الانحراف المعياري قدره (0.664) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (34)

يوضح أن مشاركة التنظيم غير الرسمي تؤدي إلى تحسين مستوى القرارات المتخذة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	تؤدي مشاركة التنظيم غير الرسمي إلى تحسين مستوى القرارات المتخذة
0.703	2.39	12.5	9	أبدا
		36.1	26	أحيانا
		51.4	37	دائما
0.703	2.39	100	72	المجموع

يوضح الجدول رقم (34) أن نسبة (51.4%) من المبحوثين يرون أن مشاركة التنظيم غير الرسمي تؤدي دائما إلى تحسين مستوى القرارات المتخذة، في حين أن من يرون أنها أحيانا ما تؤدي مشاركة التنظيم غير الرسمي إلى تحسين مستوى القرارات المتخذة يمثلون نسبة (36.1%)، والنسبة الباقية وتمثل (12.5%) يرون أن ذلك لا يحدث أبدا. وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.39) و الانحراف المعياري قدره (0.703) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (35)

يوضح مساهمة التنظيم غير الرسمي في تنفيذ القرارات التي يشارك في إتخاذها
بمستوى أكثر كفاءة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	يساهم التنظيم غير الرسمي في تنفيذ القرارات التي يشارك في إتخاذها بمستوى أكثر كفاءة
0.740	2.38	15.3	11	أبدا
		31.9	23	أحيانا
		52.8	38	دائما
0.740	2.38	100	72	المجموع

يتضح من الجدول رقم (35) أن (52.8%) من العينة المبحوثة يرون أن التنظيم غير الرسمي يساهم دائما في تنفيذ القرارات التي يشارك في إتخاذها بمستوى أكثر كفاءة، أما الذين يرون ذلك يكون أحيانا نسبتهم (31.9%)، والذين يرون أن التنظيم غير الرسمي لا

يساهم أبدا في تنفيذ القرارات التي يشارك في إتخاذها بمستوى أكثر كفاءة يمثلون النسبة المتبقية من العينة وهي (15.3%) . وجاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي (2.38) و الإنحراف المعياري قدره (0.740) ما يدل على أن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء بالموافقة بدائما أي بمستوى مرتفع.

جدول رقم: (36)

يوضح مساهمة قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط الحسابي	المعياري	تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين
أحيانا	11	0.815	2.11	1- يساند التنظيم غير الرسمي أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم
أحيانا	10	0.751	2.17	2- تساهم قيمة التعاون بين أعضاء التنظيم غير الرسمي في الأداء إلى إتخاذ قرارات بشأن توزيع المهام
دائما	3	0.668	2.43	3- تساهم قيمة مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي بعضهم الأفكار والمقترحات إلى توفير بدائل عديدة للقرارات.
دائما	8	0.737	2.36	4- تساهم قيمة تحديد كمية الإنتاج التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه إلى الالتزام بها عند إتخاذ قرارات متعلقة بكمية الإنتاج.
دائما	2	0.671	2.51	5- تساهم قيمة التضامن بين أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ قرارات ضد أحد أعضاء التنظيم غير الرسمي
دائما	7	0.795	2.38	6- يجتمع أعضاء التنظيم غير الرسمي لمناقشة أمور متعلقة بالقرارات
أحيانا	9	0.821	2.21	7- يفرض التنظيم غير الرسمي على أعضائه قرارات حتى لو كانت معارضة لقرارات الإدارة
دائما	4	0.765	2.42	8- تساهم مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرارات إلى فرض تطبيقها على أعضائه

دائما	1	0.664	2.60	9- يساند التنظيم غير الرسمي القرارات التي تخدم أعضائه
دائما	5	0.703	2.39	10- تؤدي مشاركة التنظيم غير الرسمي الى تحسين مستوى القرارات المتخذة.
دائما	6	0.740	2.38	11- يساهم التنظيم غير الرسمي في تنفيذ القرارات التي يشارك في إتخاذها بمستوى أكثر كفاءة
دائما		0.443	2.358	المجموع العام

قد تبين من خلال جدول رقم (36) للفرضية الثالثة أن المتوسط الحسابي للفرضية لمجموع الفقرات يساوي (2.35)، والانحراف المعياري يساوي (0.443) وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على فرضية " قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي ومساهمتها في عملية إتخاذ القرار"، أما بالنسبة لفقرات هذه الفرضية كل على حدى فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.11) و (2.60) . وقد إحتلت الفقرة التاسعة الترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.60) وأقل إنحراف معياري (0.622) وهي التي جاء في نصها " أن التنظيم غير الرسمي يساند القرارات التي تخدم أعضائه" تليها الفقرة الخامسة والتي جاء فيها " تساهم قيمة التضامن بين أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ قرارات ضد أحد أعضاء التنظيم غير الرسمي " وذلك بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.671) ، وجاءت في الترتيب الأخير الفقرة الأولى والتي جاء في مضمونها " يساند التنظيم غير الرسمي أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم" بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.815) وهذا يعني أن درجة الموافقة والاتجاه العام للفقرات كان بين أحيانا ودائما.

جدول رقم: (37)

يوضح مساهمة التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين

الاتجاه العام	القرار	المعيار	المتوسط	يساهم التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين
أحيانا	2	0.434	2.344	1- تساهم العلاقات الإجتماعية في عملية إتخاذ القرار
أحيانا	3	0.414	2.341	2- يساهم الاتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار
دائما	1	0.443	2.358	3- تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار
دائما		0.376	2.348	المجموع العام

يوضح الجدول رقم (37) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو مساهمة التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار حيث جاء المتوسط الحسابي للفرضية العامة لموضوع البحث يقدر بـ(2.348) والانحراف المعياري يساوي (0.376) وعليه جاء الإتجاه العامة للفرضية العامة بدائما أي أن إستجابات المبحوثين كانت مرتفعة.

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

إن من خطوات البحث العلمي تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها والتي تمثل الخطوة والمرحلة الأساسية، حيث تُبرز مهارة الباحث وقدرته في طرح ومعالجة موضوع بحثه وكيفية توظيف واستغلال كل المعلومات المتحصل عليها في شرح وتفسير موضوعه.

ونحاول في هذه الخطوة البحثية عرض مختلف التحليلات والتفسيرات لموضوع دراستنا، والمتمثل في دور التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار. وذلك من خلال صياغتنا لجملة من الفرضيات التي دفعتنا إلى استخدام مناهج وأدوات بحثية معتمدة وأساليب

إحصائية مكنتنا من التعرف ولو نسبيا على الظاهرة محل الدراسة. وكذلك بالاستناد إلى الدراسات السابقة والتراث المعرفي والنظر المتوفر حو موضوع الدراسة.

2-1- تفسير الفرضية العامة والأساسية للدراسة:

بناءا على ما تقدم يتضح لنا أن التنظيم غير الرسمي من خلال مقوماته المتمثلة في العلاقات الإجتماعية بين العاملين والاتصال غير الرسمي والقيم والضوابط التي تحكم أعضائه يساهم بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين.

وقد توافقت هذه الدراسة مع الدراسة التي أعدها الباحث "العتيبي" (2008) حول تأثير التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار الإداري بالمنظمات الأمنية، والتي أسفرت على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا للتنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرار الإداري بالمنظمات الأمنية . وكذلك دراسة الباحث "عاهد" (2015) التي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أبعاد التنظيمات غير الرسمية وعملية إتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الحكومية بقطاع غزة¹.

2-2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

وفيما يلي نُذكر بنص الفرضية الأولى: " تساهم العلاقات الإجتماعية بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين". من خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن العلاقات الإجتماعية تساهم في عملية إتخاذ القرار، وذلك أنه يرتبط بعلاقات الصداقة والقربة ومختلف العلاقات الإجتماعية والشخصية، والتي لاحظنا مشاركتها وتأثيرها في طبيعة القرارات كما هو مبين في الجداول (09-08-07) وذلك من خلال تأثيرها في طبيعة القرارات ومراعاة ظروف هذه الفئة دون غيرها. وكذلك الحال عند إتخاذ قرارات ضد العاملين فهي تكون على جماعة معينة دون أخرى، حيث أنه لا يمكن المساس بأقارب المسؤول أو أصدقائه وهذه من سمات المؤسسات الجزائرية في جميع القطاعات.

¹. عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو العطا، مرجع سبق ذكره

إضافة إلى ذلك فإن الاقتراحات المقدمة للمسؤول وفق اعتبارات شخصية تأخذ بعين الاعتبار أكثر من غيرها، وكذلك المشاركة في إتخاذ القرارات. حيث يتم مشاركة المقربين في إتخاذ القرارات وتقبل الاقتراحات المقدمة من طرفهم دون غيرهم من العاملين، وهذا ما رأت العينة من خلال الجدولين رقم (10-11) أنه يحدث أحيانا.

ونتيجة لكل ذلك يمكن القول أن العلاقات الإجتماعية تساهم بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين. وهذا ما اتفقنا عليه مع دراسة الباحث "سليمانى"¹ الذي رأى بما أن الإنسان اجتماعي بطبعه، فلا يمكن عزله ومنعه من الدخول في علاقات تلقائية اجتماعية. وكذلك الحال بالنسبة لدراسة الباحث "عاهد"² التي ترى تأثير بُعد العلاقات الإجتماعية بوزن نسبي (70%) ومتوسط حسابي (3.52 من 5)، وتشير هذه القيمة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة عليه من قبل أفراد عينة الدراسة في تأثيره في إتخاذ القرارات.

2-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه " يساهم الاتصال غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين". ومن خلال الدراسة الميدانية اتضح دور الاتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار، ويشير الاتصال غير الرسمي إلى قنوات أو مسارات الاتصال التي لم يُقرها ولم تحددها السياسات والتعليمات والهيكل التنظيمي في المنظمة³، حيث صرحت نسبة كبيرة من الموظفين بأن الاتصال غير الرسمي يمثل فرصة لنشر المعلومات والحقائق حول القرارات. كما له مساهمة كبيرة في التعرف على آراء ومقترحات الموظفين حول مختلف المواضيع والقرارات كما تبين ذلك في الجداول (13-14). كما تساهم الإشاعة في نشر المعلومات، حيث تعتبر الإشاعة على أنها شبكة اتصال غير رسمية وغير مهيكلة تستند إلى العلاقات الإجتماعية أكثر من استنادها إلى الهيكل التنظيمي أو خصائص العمل. ويُنظر إلى الإشاعة بوصفها اتصال غير رسمي يحدث في مكان

¹. سليمانى عز الدين، مرجع سبق ذكره.

². عاهد عبد القادر عبد الفتاح أو العطا، مرجع سبق ذكره

³. حسين حريم، السلوك التنظيمي سوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 274.

العمل¹. وقد أوضح إسهامها في إتخاذ القرار الجداول من (15 إلى 17). وتبين الدراسة مساهمة الاتصال غير الرسمي في توفير أكبر قدر من البدائل من خلال تبادل الآراء والخبرات ومناقشة القرارات والمواضيع المتعلقة بالعمل بطريقة غير رسمية وتلقائية، بحيث يستطيع كل موظف طرح أفكاره ومشاركتها رفاقه وتحويله إلى قرار ناجح، لو تم تنفيذه يكون ذلك بعيدا عن مراقبة المسؤول ما يسهل على الموظف طرحها كما يوضح ذلك في الجداول (18 إلى 20).

ويعمل الاتصال غير الرسمي على توفير الوقت والجهد على الإدارة في نشر القرارات. وقد أكد على ذلك النسبة الكبيرة للموظفين المقدرة بنسبة (65.3%)، و ذلك بمتوسط حسابي (2.58) كما يظهر ذلك في الجدول رقم (21). وأكدت الدراسات ذلك من خلال أن الاتصالات غير الرسمية أسرع من القنوات الرسمية².

وتعتبر الإشاعة أحد أهم المصادر الموثقة لدى الموظفين والتي يمكن الاعتماد عليها في نشر قرارات صحيحة، كما أوضح ذلك الجدول رقم (22). وأكدت عليه الدراسات حيث اعتبرت أن (75%) من المعلومات المتعلقة بالمنظمة تمر عبر الاتصالات غير الرسمية صحيحة. ونتيجة لكل ذلك يمكن القول أن الاتصال غير الرسمي يساهم في عملية إتخاذ القرار. وهذا ما اتفقنا فيه مع دراسة الباحث "عاهد" التي رأت تأثير الاتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار بوزن نسبي (71%) ومتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.48). ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذا البعد من قبل أفراد عينة الدراسة، وكذلك دراسة الباحث "العتيبي" التي ترى أن التنظيم غير الرسمي يؤثر بدرجة مرتفعة في تبادل المعلومات داخل جهات الأمن العام. وذلك بوزن نسبي لجميع العبارات التي تقيس هذا البعد تراوحت بين (3.27) و (3.87) والذي يشير إلى أن أفراد الدراسة يرونها تنطبق بدرجة عالية. أما دراسة الباحث "سليمان" التي تدرس التنظيم غير الرسمي

¹. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 542

². حسين حريم، السلوك التنظيمي سو ك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 274.

والإنتاجية فقد أهتم بتأثير الاتصال غير الرسمي على الإنتاجية، وذلك بإيضاح فوائد الاتصال غير الرسمي وأسبابه وأهميته في تجنب الصراعات بين التنظيمين.

وبالنسبة لدراسة الباحثة "عسلي" فقد توصلت إلى تحديد مؤشرات النظام الاتصالي الخاص بالجماعات غير الرسمية، وذلك من خلال الحصول على معلومات ونوعية المعلومات المتبادلة وتصديق المعلومات المتبادلة.

2-4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

وفي ما يلي نذكر بنص الفرضية الثالثة " تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين". إن التنظيم غير الرسمي يقوم في أساسه على قيم وضوابط كالمساندة والتعاون والمشاركة والتضامن، كما يحدد دور كل عضو ومكانته، وتفرض حتى كمية الإنتاج وغيرها من القيم التي لا يمكن الحياد عليها وإلا اعتبر العضو خارج عن الجماعة و يتحول التساند والتعاون إلى عداوة.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية مساهمة قيم وضوابط هذا التنظيم في عملية إتخاذ القرار، حيث يساند التنظيم غير الرسمي أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم ويدعمهم ويقف إلى جانبهم لمساندتهم في رفض هذا القرار. كما أقر معظم المبحوثين هذا وفقا للجدول رقم (25). كما أن قيمة التعاون من وجهة نظر المبحوثين تساهم في إتخاذ قرارات بشأن توزيع المهام وفقا للجماعات التي تتعاون دائما مع بعضها، وذلك لتحقيق أهداف الأعضاء للعمل ضمن روح الفريق وتحقيق أهداف المنظمة من خلال الأداء الجيد وعدم الاستياء، ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (26). وأتضح أن قيمة المشاركة لأعضاء التنظيم غير الرسمي بعضهم الأفكار والمقترحات والآراء يؤدي إلى توفير قدر كبير من البدائل التي تساعد في إتخاذ قرار سليم وفعال، وذلك من خلال الجدول رقم (27)، وأن قيمة تحديد كمية الإنتاج التي تفرض على أعضاء التنظيم غير الرسمي. وكما أكدت دراسة الباحث "سليمانى" الذي رأى أن المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية وذلك من خلال الضغوط

التي تمارسها الجماعة على العامل الذي يحاول تخطي المستوى الذي حددته الجماعة لأفرادها، حيث أقرت العينة بذلك بنسبة (74%)¹، ويتم الاعتماد عليها من قبل المسؤول في تحديد كمية العمل ووضعها كنموذج يحتذى به كما صرحت العينة في الجدول رقم (29). وكما أكدت ذلك الدراسات من خلال أن للجماعة ميثاق غير رسمي للسلوك كان له نفوذ قوي على أعضاء الجماعة وكان يفرض عليهم القوانين الآتية²:

- 1- يجب أن لا تتجز عملا كثيرا جدا وإذا فعلت فأنت خارج عن الجماعة
 - 2- يجب أن لا تتجز عملا قليلا جدا وإذا فعلت فأنت متخلف عن الجماعة
 - 3- يجب أن لا تقول للملاحظ (المراقب) أي شيء يضر بزميلك وإذا فعلت فأنت واش.
- كما أنه من خلال الجدول رقم (30) لاحظنا أن أعضاء التنظيم غير الرسمي يجتمعون لمناقشة الأوضاع والقرارات المتعلقة بالعمل والتعقيب عليها، ومحاولة تصنيف ما يخدم الجماعة مما يقف ضدها، وهذا ما صرح به عدد كبير من أفراد العينة. ومساندة القرارات التي تخدم أعضائه وتكون لصالحهم والإعترض على القرارات التي لا تكون في صالح الجماعة كما هو مبين في الجدول رقم (33) .

وقد تُفرض هذه القيم والمعايير على أعضاء الجماعة حتى ولو تم الدخول في صراع مع الإدارة من خلال مواجهة قراراتها وفرض قيم ومعايير التنظيم غير الرسمي، كما صرحت العينة بذلك من خلال الجدول رقم (31)، وأكدت عليه دراسة الباحث "سليمانى" الذي بين فيها مدى إستجابة الفرد بطلب الجماعة في مواجهة الإدارة من خلال طرحه للسؤال التالي: " إذا طلب منك زملائك في اعمل أن تنتج مثلهم حتى لو كان ذلك مخالفا للمستوى المحدد الذي حددته الإدارة فهل توافق زملائك على ذلك؟ ". أين أقرت نسبة (89.40%) من العينة بإستجابة الفرد لطلب الجماعة وقد أرجع ذلك إلى إعتراف الأعضاء أنهم لا يستطيعون الخروج عن الجماعة وضرورة مشاطرة زملائهم العمل وأكد على ضرورة الإستجابة لطلب

¹. سليمانى عز الدين، مرجع سبق ذكره.

². فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، 274-275.

الجماعة على إعتبار أن مساندة الجماعة من شأنه أن يكون ورقة ضغط تملكها في مواجهة الإدارة¹.

ومن خلال ذلك تظهر ضرورة مشاركة هذا التنظيم للتأثير الذي يحدثه في الفرد العامل، وبالتالي في المنظمة في مختلف القرارات والمواضيع الخاصة بالعمل، لأنها تمس العامل بصورة مباشرة ومحاولة كسبه في توجيه العمل نحو تحقيق الأهداف حيث أظهرت الدراسة مشاركة أعضاء التنظيم في إتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين جودة ومستوى هذه القرارات من خلال التعرف على وجهة نظر الفرد العامل، الذي يكون في موقع العمل أكثر من المسؤول، مما يسمح له بملامسة المشاكل الفعلية التي تواجهه وبالتالي تقديم حلول نابعة من التجريب والواقع كما أوضح ذلك الجدول رقم (34). ومن خلال هذه المشاركة تصبح هذه القرارات ملزمة للمشاركين في إتخاذها حتى ولو كانت شاقة ومتعبة ما يجعلها مفروضة على أعضاء التنظيم غير الرسمي لأنها تعتبر من مقترحاته ومن صميم أفكاره وهذا ما أكد عليه الجدول رقم (32). كما تخلق المشاركة جو من المبادرة والإبداع لمحاولة إثبات أعضاء التنظيم لأهمية ونجاعة مقترحاتهم وأهمية مشاركتهم في إتخاذ القرارات وذلك من خلال تحسين مستوى الأداء كما أثبت ذلك الجدول رقم (35). وكذلك بالنسبة لدراسة الباحث "العتيبي" التي أكدت على أن المشاركة في إتخاذ القرارات تزيد الشعور للعاملين بالمسؤولية اتجاه القرارات وتخفف درجة مقاومة العاملين لتنفيذها، وتتمى دوافع العاملين إلى التجديد والإبداع وتساهم في تحسين مستوى الجودة في الأداء والإنتاجية².

تأسيساً على ما تقدم يمكننا القول أن قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي تساهم بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين. كما أكدت على ذلك دراسة الباحث "سليمانى" التي أوضحت أن وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات ومعايير وأنشطة الأفراد الآخرين الأعضاء

¹. سليمانى عز الدين، مرجع سبق ذكره.

². محمد بن سليم سعيد العتيبي، مرجع سبق ذكره.

في نفس الجماعة، وذلك نتيجة لوجود قوى وضغوط يتعرض لها الأعضاء تدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقاً لمعايير الجماعة.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق إلى عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها تم في هذا الفصل الإجابة على جميع تساؤلات الدراسة والوصول إلى نتائجها، والمتمثلة في التعرف على مدى مساهمة التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار، وتحقيق ذلك من خلال أدوات جمع البيانات المختلفة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة أساسا في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة قسدية من عمال وموظفي بلدية قمار بالوادي للحصول الخاصة بالإجابة على التساؤل الرئيسي.

خلاصة عامة

تعد دراسة " ألتون مايو" من خلال تجارب هاوثورن أن لها دور كبير في اكتشاف التنظيم غير الرسمي ومدى تأثيره على سلوك العاملين.

حيث يُعتبر التنظيم غير الرسمي بمثابة الحصن الذي يحتمي من ورائه العاملين من مختلف متغيرات وظروف العمل. ويكون في الأساس مبنيا على العلاقات الإجتماعية كالزمالة والصداقة وصلة القرابة. وكذلك الاتصال غير الرسمي الذي يُعبر عن شبكة الاتصال التي يُحددها التنظيم غير الرسمي والتي تقوم بنقل المعلومات والقرارات عموديا وأفقيا. إضافة إلى مجموع القيم والقواعد والضوابط التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه في مقابل توفير احتياجاتهم النفسية كالارتياح والأمان، وحاجياتهم الإجتماعية كالإنتماء، والعملية كالمساندة والتضامن وتحقيق التعاون في أداء المهام والواجبات. وهذه الأسس تساهم بدورها بشكل كبير في عملية إتخاذ القرار. فلا يمكن إنكار دور العلاقات الإجتماعية في عملية إتخاذ القرار فالملاحظ أن القرارات يمكن أن تأخذ لصالح جماعة دون أخرى أو ضد جماعة أخرى، كما أنها تُضبط وتتغير وفق طبيعة العلاقات مع المسؤول. كما قد تقبل أو ترفض المقترحات والقرارات تحت تأثير العلاقات الإجتماعية والشخصية.

كما أن للاتصال غير الرسمي دور في إتخاذ القرار من خلال تسريب معلومات ونشر حقائق وقرارات. وتمكن الاتصال غير الرسمي من التعرف على وجهات نظر العاملين حول مختلف المواضيع والقرارات المتعلقة بالعمل. ومعرفة مدى تقبلهم لهذه القرارات وإمكانية تقبلهم تطبيقها دون الدخول في صراعات مع هذا التنظيم.

وبالنسبة للقيم والضوابط التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه فهي الحاجز بين الإدارة وهذا التنظيم الذي لا يمكن تجاوزه، مما يحتم على الإدارة الرضوخ والإنصياع له واعتباره من مسلمات المنظمة وضرورة الأخذ به عند إتخاذ أي قرارا وعدم التصادم مع هذه القيم والضوابط .

وبذلك نصل إلى نتيجة مفادها أن التنظيم غير الرسمي يساهم بدرجة كبيرة في عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين، مما يجدر بالمنظمة مشاركة هذا التنظيم في عملية إتخاذ القرار للاستفادة من أكبر قدر من البدائل المقترحة والمعلومات. وأيضاً إلزامه بهذه القرارات نتيجة لمشاركته في إتخاذها.

الإقتراحات والتوصيات:

1- الإقتراحات:

لقد أسفرت هذه الدراسة إلى صياغة جملة من الاقتراحات التي نراها ذات صلة بالموضوع المدروس والتي أكدت على دراسة موضوعات ذات أهمية:

1. إجراء دراسة حول دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي.
2. دراسة أسباب نفور التنظيم الرسمي من التنظيم غير الرسمي واعتباره تنظيم معادي ولا يسعى لتحقيق أهداف المنظمة.
3. علاقة الانتماء للتنظيم غير الرسمي في تحقيق الاستقرار الوظيفي .
4. تقديم دراسة حول علاقة مشاركة التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرار بتحقيق الولاء الوظيفي.
5. تأثير الإشاعات على عملية إتخاذ القرار.

2- التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها نقترح عدة توصيات وهي كالتالي:

1. الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي واعتباره عنصر هام في المنظمة.
2. محاولة تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة والتنظيم غير الرسمي.
3. توجيه التنظيم غير الرسمي نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال مشاركته في إتخاذ القرار.
4. محاولة كسب التنظيم غير الرسمي من خلال أشباع حاجاته النفسية والاجتماعية بطريقة رسمية.
5. تقبل الاقتراحات والآراء من مختلف المستويات الادارية.
6. تجنب الإشاعات وذلك بإرسال المعلومات بشكل انتقائي غير التنظيم غير الرسمي لتجنب تحوير القرارات والمعلومات.

7. مشاطرة المعلومات مع المرؤوسين وتزويدهم بمعلومات فورية وصحيحة فيما يتعلق بالمواضيع والقضايا التي تهتمهم لتعزيز الثقة بين العامل والإدارة.
8. استثمار طاقة التنظيم غير الرسمي على تسيير أعضائه في خدمة أهداف التنظيم الرسمي.
9. ترك اختيار جماعة العمل الرسمية التي سوف تقوم بتأدية مهمة معينة للعاملين أنفسهم حيث يكون لهم حرية اختيار رفقة العمل وذلك لتحقيق مناخ نفسي اجتماعي مناسب للعمل والإنتاج والذي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الانساني في المنظمات، دار صفاء، عمان، الأردن 2016.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة 7، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر 2002.
3. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والطباعة الجزائر، 2004 .
4. جيمس سجي مارش، هيربرت أيه سايمون هارولد جيتزكو، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المنظمات، ط2 ، مركز البحوث، الرياض، السعودية 2001.
5. حسن حريم، شفيق حداد نظام سويدان، ظاهر كلالدة، محفوظ جودة، أساسيات الادارة، دار الحامد، عمان، الاردن، 1998
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شبان، جامعة الإسكندرية، مصر 2004.
8. حنا نصر الله، عيد عريقج، علي حسين، مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.
9. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2008.
10. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، 2005.
11. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2003.
12. زيد منير عبوي ، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2006.

13. زيد منير عيوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، 2006.
14. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2005.
15. طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2011.
16. عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للمعلومات، سوريا دمشق 2004.
17. عبد الغفار رشاد القصيبي، مناهج البحث في علم السياسة ، مكتبة الآداب، مصر، 2004.
18. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003.
19. عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS ، دار خوارزم العلمية ،مصر، 2008
20. علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة غريب القاهرة.
21. علي حسين، نظرية القرارات الادارية، ار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013
22. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار التعلم الجامعي الاسكندرية.
23. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
24. عمار عوابدي، نظرية القرارات الادارية بين علم الادارة العامة والقانون الاداري، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2005.

25. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، دار المعارف مصر ، 1988.
26. كامل محمد الغري ، الادارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن، ط2، دار الفكر، عمان، 2015.
27. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
28. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1987.
29. محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2002.
30. محمد محمود الجوهري، أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
31. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، عمان، 2005.
32. مرو وصفي عقيلي، الادارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
33. منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013

ثانيا: المجالات العلمية

1. حسان الجيلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد5 ، فيفري 2004.
2. زهير بغول، الوجيز في الفكر الاداري ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة نوفمبر 2011 .
3. زينة بوساق، نظرية إتخاذ القرار عند هريبرت سيمون، مجلة مسار الحرية، 31 أوت 2015

ثالثا: الرسائل العلمية

أ- العربية

1. سليمان عزالدين، التنظيم غير الرسمي والإنتاجية في مطاحن الحروش ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2008.
2. سمرة عسلي، الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الإتصال الداخلي للمؤسسة، مذكرة لنيل درجة الماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2007
3. عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو العطاء، التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الرياض ، 2015 .
4. محمد بن سليم سعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003

ب- الأجنبية

- 1- Esmaeelinezhad, The Effect of Informal Groups on Organization Performance , Acase study of Iran, 2012

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر- الوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
علم اجتماع تنظيم وعمل

إستبيان بحث حول:

**مساهمة التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار من
وجهة نظر العاملين
دراسة ميدانية على عينة من بلدية قمار – الوادي**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

- لامية بويدي

إعداد الطالبة :

- بكوش العطرة

ملاحظة:

- بصدد إنجاز دراسة حول الموضوع المذكور نلتمس العون والمساعد من طرفكم لإنجازه ، يرجى منكم وضع العلامة (√) في الجواب الذي تختارونه ، ونحيطكم علما بأن بيانات ومعلومات الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

السنة الجامعية: 2019/2018

البيانات الشخصية

1- الجنس:

☐ ذكر
☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

3- المستوى العلمي:

☐ ابتدائي
☐ متوسط
☐ ثانوي
☐ جامعي

4- الوضعية المهنية:

☐ مثبت
☐ متعاقد

5- الأقدمية:

☐ أقل من 10 سنوات
☐ من 10 إلى 20 سنة
☐ أكثر من 20 سنة

محاور الدراسة

يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك:

الرقم	الفقرة	نعم	لا	لا أعلم
الفرضية الأولى: تساهم العلاقات الإجتماعية في عملية إتخاذ القرار				
6-	تؤثر علاقة الصداقة في طبيعة القرارات المتخذة:			
7-	تراعى عند إتخاذ القرارات داخل المنظمة صلة القرابة			
8-	يتم مراعاة العلاقات الإجتماعية والشخصية عند إتخاذ القرارات ضد العاملين:			
9-	تقبل الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين وفق اعتبارات شخصية:			
10-	يتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لاعتبارات شخصية			
الفرضية الثانية: يساهم الاتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار				
11-	يمثل الاتصال غير الرسمي فرصة لنشر معلومات وحقائق حول القرارات			
12-	يساهم الاتصال غير الرسمي في التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين حول القرارات.			
13-	يحرص المسؤولون على نشر شائعات عن القرارات للتعرف على رد فعل العاملين ومدى تقبلهم للقرار.			

14-	يؤدي رفض أعضاء التنظيم غير الرسمي لشائعات بعض القرارات إلى تجنبها من قبل الإدارة		
15-	يؤدي تأييد العاملين للشائعات حول بعض القرارات إلى فرضها وتطبيقها من قبل الإدارة		
16-	يعمل الاتصال غير الرسمي على توفير أكبر قدر من البدائل حول موضوع القرار		
17-	تحرص الإدارة على مشاركة أعضاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي في عملية اتخاذ القرارات		
18-	يقوم المسؤول بعقد اجتماعات لمناقشة القرارات مع أعضاء التنظيم غير الرسمي		
19-	يساعد الاتصال غير الرسمي على توفير الوقت والجهد على الإدارة في نشر القرارات		
20-	تمثل الإشاعة مصدر مهم في معرفة القرارات التي سيتم إتخاذها		
21-	يوفق الاتصال غير الرسمي الناجح بين المسؤول والعاملين إلى إتخاذ قرارات سليمة		
الفرضية الثالثة: تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار			
22-	يساند التنظيم غير الرسمي أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم		
23-	تساهم قيمة التعاون بين أعضاء التنظيم غير الرسمي في الأداء إلى إتخاذ قرارات بشأن توزيع المهام		
24-	تساهم قيمة مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي بعضهم الأفكار والمقترحات إلى توفير بدائل عديدة للقرارات.		
25-	تساهم قيمة تحديد كمية الإنتاج التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه إلى الالتزام بها عند إتخاذ قرارات متعلقة بكمية الإنتاج.		
26-	تساهم قيمة التضامن بين أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ قرارات ضد أحد أعضاء التنظيم غير الرسمي		
27-	يجتمع أعضاء التنظيم غير الرسمي لمناقشة أمور متعلقة بالقرارات		
28-	يفرض التنظيم غير الرسمي على أعضائه قرارات حتى لو كانت معارضة لقرارات الإدارة		
29-	تساهم مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرارات إلى فرض تطبيقها على أعضائه		
30-	يساند التنظيم غير الرسمي القرارات التي تخدم أعضائه		
31-	تؤدي مشاركة التنظيم غير الرسمي إلى تحسين مستوى القرارات المتخذة.		
32-	يساهم التنظيم غير الرسمي في تنفيذ القرارات التي يشارك في إتخاذها بمستوى أكثر كفاءة		

```
GET FILE='E:\memo \نهائي مذكرة استبيان.sav'. RELIABILITY
/VARIABLES=م1_س1 م1_س2 م1_س3 م1_س4 م1_س5 م2_س1 م2_س2 م2_س3 م2_س4 م2_س5
م2_س6 م2_س7 م2_س8 م2_س9 م2_س1 0 م2_س11 م3_س1 م3_س2 م3_س3 م3_س4 م3_س5
م3_س6 م3_س7 م3_س8 م3_س9 م3_س10 م3_س11 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		03-Jun-2019 05:31:24
Comments		
Input	Data	E:\memo \نهائي مذكرة استبيان.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	Matrix Input	E:\memo \نهائي مذكرة استبيان.sav
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=م1_س1 م1_س2 م1_س3 م1_س4 م1_س5 م2_س1 م2_س2 م2_س3 م2_س4 م2_س5 م2_س6 م2_س7 م2_س8 م2_س9 م2_س10 م2_س11 م3_س1 م3_س2 م3_س3 م3_س4 م3_س5 م3_س6 م3_س7 م3_س8 م3_س9 م3_س10 م3_س11 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.000

[DataSet1] E:\memo \نهائي مذكرة استبيان.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	72	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	27

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى العلمي_الوضعية_المهنية_الاقدمية
 م1_س1 م1_س2 م1_س3 م1_س4 م1_س5 م2_س1 م2_س2 م2_س3 م2_س4 م2_س5 م2_س6
 م2_س7 م2_س8 م2_س9 م2_س10 م2_س11 م3_س1 م3_س2 م3_س3 م3_س4 م3_س5 م3_س6 م3_س7
 م3_س8 م3_س9 م3_س10 م3_س11 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] E:\memo \نهائي مذكرة استبيان.sav

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	25	34.7	34.7	34.7
انثى	47	65.3	65.3	100.0
Total	72	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	8	11.1	11.1	11.1
من 31 إلى 40 سنة	40	55.6	55.6	66.7
من 41 سنة إلى 50 سنة	20	27.8	27.8	94.4
أكبر من 50 سنة	4	5.6	5.6	100.0
Total	72	100.0	100.0	

المستوى العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابتدائي	3	4.2	4.2	4.2
متوسط	3	4.2	4.2	8.3
ثانوي	36	50.0	50.0	58.3
جامعي	30	41.7	41.7	100.0
Total	72	100.0	100.0	

الوضعية المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مثبت	61	84.7	84.7	84.7
متعاقد	11	15.3	15.3	100.0
Total	72	100.0	100.0	

الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 10 سنوات	52	72.2	72.2	72.2
من 11 إلى 20 سنة	13	18.1	18.1	90.3
أكثر من 20 سنة	7	9.7	9.7	100.0
Total	72	100.0	100.0	

تؤثر علاقة الصداقة في طبيعة القرارات المتخذة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	8	11.1	11.1	11.1
أحيانا	29	40.3	40.3	51.4
دائما	35	48.6	48.6	100.0
Total	72	100.0	100.0	

تراجع عند اتخاذ القرارات داخل المنظمة صلة القرابة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	12	16.7	16.7	16.7
أحيانا	21	29.2	29.2	45.8
دائما	39	54.2	54.2	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يتم مراعاة العلاقات الإجتماعية والشخصية عند اتخاذ القرارات ضد العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	11	15.3	15.3	15.3
أحيانا	20	27.8	27.8	43.1
دائما	41	56.9	56.9	100.0
Total	72	100.0	100.0	

تقبل الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين وفق اعتبارات شخصية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	10	13.9	13.9	13.9
أحيانا	30	41.7	41.7	55.6
دائما	32	44.4	44.4	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لاعتبارات شخصية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	19	26.4	26.4	26.4
أحيانا	16	22.2	22.2	48.6
دائما	37	51.4	51.4	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يمثل الاتصال غير الرسمي فرصة لنشر معلومات وحقائق حول القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	7	9.7	9.7	9.7
أحيانا	31	43.1	43.1	52.8
دائما	34	47.2	47.2	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يساهم الاتصال غير الرسمي في التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين حول القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	11	15.3	15.3	15.3
أحيانا	28	38.9	38.9	54.2
دائما	33	45.8	45.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يحرص المسؤولون على نشر شائعات عن القرارات للتعرف على رد فعل العاملين ومدى تقبلهم للقرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	11	15.3	15.3	15.3
أحيانا	22	30.6	30.6	45.8
دائما	39	54.2	54.2	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يؤدي رفض أعضاء التنظيم غير الرسمي لشانعات بعض القرارات إلى تجنبها من قبل الإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	14	19.4	19.4	19.4
أحيانا	31	43.1	43.1	62.5
دائما	27	37.5	37.5	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يؤدي تأييد العاملين للشانعات حول بعض القرارات إلى فرضها وتطبيقها من قبل الإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	11	15.3	15.3	15.3
أحيانا	25	34.7	34.7	50.0
دائما	36	50.0	50.0	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يعمل الاتصال غير الرسمي على توفير أكبر قدر من البدائل حول موضوع القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	7	9.7	9.7	9.7
أحيانا	32	44.4	44.4	54.2
دائما	33	45.8	45.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

تحرص الإدارة على مشاركة أعضاء التنظيم الرسمي والغير الرسمي في عملية اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	18	25.0	25.0	25.0
أحيانا	23	31.9	31.9	56.9
دائما	31	43.1	43.1	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يقوم المسؤول بعقد اجتماعات لمناقشة القرارات مع أعضاء التنظيم غير الرسمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	17	23.6	23.6	23.6
أحيانا	22	30.6	30.6	54.2
دائما	33	45.8	45.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يساعد الاتصال غير الرسمي على توفير الوقت والجهد على الإدارة في نشر القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	5	6.9	6.9	6.9
أحيانا	20	27.8	27.8	34.7
دائما	47	65.3	65.3	100.0
Total	72	100.0	100.0	

تمثل الإشاعة مصدر مهم في معرفة القرارات التي سيتم إتخاذها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	12	16.7	16.7	16.7
أحيانا	22	30.6	30.6	47.2
دائما	38	52.8	52.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يوفق الاتصال غير الرسمي الناجح بين المسؤول والعاملين الى إتخاذ قرارات سليمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	10	13.9	13.9	13.9
أحيانا	20	27.8	27.8	41.7
دائما	42	58.3	58.3	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يساند التنظيم غير الرسمي أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	20	27.8	27.8	27.8
أحيانا	24	33.3	33.3	61.1
دائما	28	38.9	38.9	100.0
Total	72	100.0	100.0	

تساهم قيمة التعاون بين أعضاء التنظيم غير الرسمي في الأداء إلى إتخاذ قرارات بشأن توزيع المهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	15	20.8	20.8	20.8
أحيانا	30	41.7	41.7	62.5
دائما	27	37.5	37.5	100.0
Total	72	100.0	100.0	

تساهم قيمة مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي بعضهم الأفكار والمقترحات إلى توفير بدائل عديدة للقرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	7	9.7	9.7	9.7
أحيانا	27	37.5	37.5	47.2
دائما	38	52.8	52.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

تساهم قيمة تحديد كمية الإنتاج التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه إلى الالتزام بها عند إتخاذ قرارات متعلقة بكمية الإنتاج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	11	15.3	15.3	15.3
أحيانا	24	33.3	33.3	48.6
دائما	37	51.4	51.4	100.0
Total	72	100.0	100.0	

تساهم قيمة التضامن بين أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات ضد أحد أعضاء التنظيم غير الرسمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	7	9.7	9.7	9.7
أحيانا	21	29.2	29.2	38.9
دائما	44	61.1	61.1	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يجتمع أعضاء التنظيم غير الرسمي لمناقشة أمور متعلقة بالقرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	14	19.4	19.4	19.4
أحيانا	17	23.6	23.6	43.1
دائما	41	56.9	56.9	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يفرض التنظيم غير الرسمي على أعضائه قرارات حتى لو كانت معارضة لقرارات الإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	18	25.0	25.0	25.0
أحيانا	21	29.2	29.2	54.2
دائما	33	45.8	45.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

تساهم مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرارات إلى فرض تطبيقها على أعضائه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	12	16.7	16.7	16.7
أحيانا	18	25.0	25.0	41.7
دائما	42	58.3	58.3	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يساند التنظيم غير الرسمي القرارات التي تخدم أعضائه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	7	9.7	9.7	9.7
أحيانا	15	20.8	20.8	30.6
دائما	50	69.4	69.4	100.0
Total	72	100.0	100.0	

تؤدي مشاركة التنظيم غير الرسمي الى تحسين مستوى القرارات المتخذة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	9	12.5	12.5	12.5
أحيانا	26	36.1	36.1	48.6
دائما	37	51.4	51.4	100.0
Total	72	100.0	100.0	

يساهم التنظيم غير الرسمي في تنفيذ القرارات التي يشارك في إتخاذها بمستوى أكثر كفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	11	15.3	15.3	15.3
أحيانا	23	31.9	31.9	47.2
دائما	38	52.8	52.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=م1_س1 م1_س2 م1_س3 م1_س4 م1_س5 /STATISTICS=MEAN
STDDEV.

Descriptives

[DataSet1] E:\memo \نهائي مذكرة استبيان.sav

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تؤثر علاقة الصداقة في طبيعة القرارات المتخذة	72	2.37	.680
تراعى عند اتخاذ القرارات داخل المنظمة صلة القرابة	72	2.38	.759
يتم مراعاة العلاقات الإجتماعية والشخصية عند اتخاذ القرارات ضد العاملين	72	2.42	.746
تقبل الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين وفق اعتبارات شخصية	72	2.31	.705
يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لاعتبارات شخصية	72	2.25	.852
Valid N (listwise)	72		

DESCRIPTIVES VARIABLES=الفرضية=1 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

[DataSet1] E:\memo \نهائي مذكرة استبيان.sav

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الفرضية الأولى: تساهم العلاقات الإجتماعية في عملية اتخاذ القرار	72	2.3444	.43407
Valid N (listwise)	72		

DESCRIPTIVES VARIABLES=م2_س1 م2_س2 م2_س3 م2_س4 م2_س5 م2_س6 م2_س7 م2_س8
م2_س9 م2_س10 م2_س11 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

[DataSet1] E:\memo \نهائي مذكرة استبيان.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يمثل الاتصال غير الرسمي فرصة لنشر معلومات وحقائق حول القرارات	72	2.38	.659
يساهم الاتصال غير الرسمي في التعرف على آراء وجهات نظر العاملين حول القرارات	72	2.31	.725
يحرص المسؤولون على نشر شائعات عن القرارات للتعرف على رد فعل العاملين ومدى تقبلهم للقرار	72	2.39	.742
يؤدي رفض أعضاء التنظيم غير الرسمي لشائعات بعض القرارات إلى تجنبها من قبل الإدارة	72	2.18	.738
يؤدي تأييد العاملين للشائعات حول بعض القرارات إلى فرضها وتطبيقها من قبل الإدارة	72	2.35	.735
يعمل الاتصال غير الرسمي على توفير أكبر قدر من البدائل حول موضوع القرار	72	2.36	.657
تحرص الإدارة على مشاركة أعضاء التنظيم الرسمي والغير الرسمي في عملية إتخاذ القرارات	72	2.18	.811
يقوم المسؤول بعقد اجتماعات لمناقشة القرارات مع أعضاء التنظيم غير الرسمي	72	2.22	.809
يساعد الاتصال غير الرسمي على توفير الوقت والجهد على الإدارة في نشر القرارات	72	2.58	.622
تمثل الإشاعة مصدر مهم في معرفة القرارات التي سيتم إتخاذها	72	2.36	.756
يوفق الاتصال غير الرسمي الناجح بين المسؤول والعاملين إلى إتخاذ قرارات سليمة	72	2.44	.729
Valid N (listwise)	72		

DESCRIPTIVES VARIABLES=الفرضية2 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

[DataSet1] E:\memo \نهائي مذكرة استبيان.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
--	---	------	----------------

الفرضية الثاني: يساهم الاتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار	72	2.3419	.41425
Valid N (listwise)	72		

DESCRIPTIVES VARIABLES=م3_س1 م3_س2 م3_س3 م3_س4 م3_س5 م3_س6 م3_س7 م3_س8
/STATISTICS=MEAN STDDEV. م3_س9 م3_س10 م3_س11

Descriptives

[DataSet1] E:\memo \استبيان.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يساند التنظيم غير الرسمي أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم	72	2.11	.815
تساهم قيمة التعاون بين أعضاء التنظيم غير الرسمي في الأداء إلى إتخاذ قرارات بشأن توزيع المهام	72	2.17	.751
تساهم قيمة مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي بعضهم الأفكار والمقترحات إلى توفير بدائل عديدة للقرارات	72	2.43	.668
تساهم قيمة تحديد كمية الإنتاج التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه إلى الالتزام بها عند إتخاذ قرارات متعلقة بكمية الإنتاج	72	2.36	.737
تساهم قيمة التضامن بين أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ قرارات ضد أحد أعضاء التنظيم غير الرسمي	72	2.51	.671
يجتمع أعضاء التنظيم غير الرسمي لمناقشة أمور متعلقة بالقرارات	72	2.38	.795
يفرض التنظيم غير الرسمي على أعضائه قرارات حتى لو كانت معارضة لقرارات الإدارة	72	2.21	.821
تساهم مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرارات إلى فرض تطبيقها على أعضائه	72	2.42	.765
يساند التنظيم غير الرسمي القرارات التي تخدم أعضائه	72	2.60	.664
تؤدي مشاركة التنظيم غير الرسمي الى تحسين مستوى القرارات المتخذة	72	2.39	.703
يساهم التنظيم غير الرسمي في تنفيذ القرارات التي يشارك في إتخاذها بمستوى أكثر كفاءة	72	2.38	.740

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يساند التنظيم غير الرسمي أعضائه عند إتخاذ قرار ضدهم	72	2.11	.815
تساهم قيمة التعاون بين أعضاء التنظيم غير الرسمي في الأداء إلى إتخاذ قرارات بشأن توزيع المهام	72	2.17	.751
تساهم قيمة مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي بعضهم الأفكار والمقترحات إلى توفير بدائل عديدة للقرارات	72	2.43	.668
تساهم قيمة تحديد كمية الإنتاج التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على أعضائه إلى الالتزام بها عند إتخاذ قرارات متعلقة بكمية الإنتاج	72	2.36	.737
تساهم قيمة التضامن بين أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ قرارات ضد أحد أعضاء التنظيم غير الرسمي	72	2.51	.671
يجتمع أعضاء التنظيم غير الرسمي لمناقشة أمور متعلقة بالقرارات	72	2.38	.795
يفرض التنظيم غير الرسمي على أعضائه قرارات حتى لو كانت معارضة لقرارات الإدارة	72	2.21	.821
تساهم مشاركة أعضاء التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرارات إلى فرض تطبيقها على أعضائه	72	2.42	.765
يساند التنظيم غير الرسمي القرارات التي تخدم أعضائه	72	2.60	.664
تؤدي مشاركة التنظيم غير الرسمي الى تحسين مستوى القرارات المتخذة	72	2.39	.703
يساهم التنظيم غير الرسمي في تنفيذ القرارات التي يشارك في إتخاذها بمستوى أكثر كفاءة	72	2.38	.740
Valid N (listwise)	72		

DESCRIPTIVES VARIABLES=3الفرضية /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

[DataSet1] E:\memo \نهائي مذكرة استبيان.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
--	---	------	----------------

الفرضية الثالثة: تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار	72	2.3589	.44374
Valid N (listwise)	72		

DESCRIPTIVES VARIABLES=الفرضية العامة_الفرضية 1الفرضية 2الفرضية 3
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

[DataSet1] E:\memo \نهائي مذكرة استبيان.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الفرضية الأولى: تساهم العلاقات الإجتماعية في عملية إتخاذ القرار	72	2.3444	.43407
الفرضية الثانية: يساهم الاتصال غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار	72	2.3419	.41425
الفرضية الثالثة: تساهم قيم وضوابط التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار	72	2.3589	.44374
الفرضية العامة: يساهم التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار بشكل مرتفع	72	2.3488	.37657
Valid N (listwise)	72		