

المركز الجامعي علي الكافي تندوف

المعهد العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير

قسم علوم التسيير



دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار
(دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لولاية تندوف)

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في علوم التسيير – تخصص: تسيير الموارد البشرية.

الاستاذ المشرف:

د. بياض مصطفى

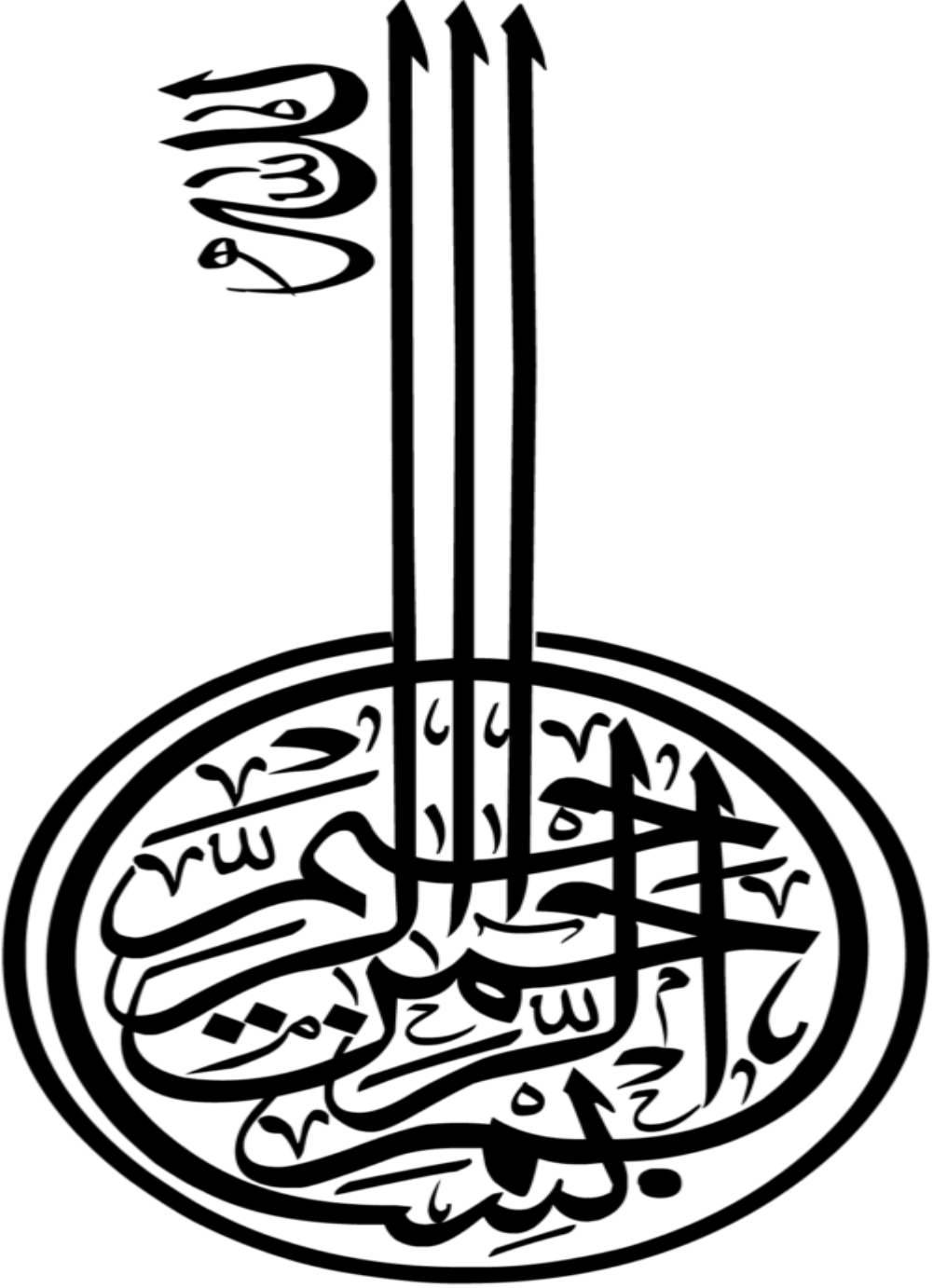
الطالبة:

ديدة ربيعة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
أ.د/عيساوي فاطمة	المركز الجامعي علي كافي .تندوف	رئيسا
أ.د/بياض مصطفى	المركز الجامعي علي كافي .تندوف	مشرفا و مقرا
د/ عياط اسماء	المركز الجامعي علي كافي .تندوف	ممتحنا

الموسم الجامعي : 1442- 1443 هـ / 2023- 2024 م



إهداء

إلى أبي العطوف قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من
علّمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنون لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي
ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى زوجي رمز الإخلاص والوفاء ورفيق الدرب

إلى بناتي حفظهم الله بعينه التي لا تنام ولا تغفل.

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي هذا

الشكر والتقدير

الحمد لله المولى - عزَّ وجلَّ - في البداية

فلا يستوي الشكر دون التَّوجُّه لربِّ البشر القادر على كل شيء، ولقد يسَّر لي السُّبُل؛ كي أُنهي عملي البحث.

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان الأستاذ الفاضل د. مصطفى بياض , على ما بذله من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الرسالة, ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقه وحق عائلته الكريمة التي كانت اهل عطاء خلال حياة الجامعية , فعزاه الله عني خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناته.

كما أتوجه بالشكر الجزيل على قبول مناقشة مذكرة ماستر لكل أعضاء اللجنة الكريمة عيساوي فاطمة (رئيسا) وبياض مصطفى (مشرفا ومقررا) وعباط اسماء (ممتحنا)

الفهرس

I.....	الاهداء
II.....	الشكر والتقدير
III.....	الفهرس
IV.....	قائمة الاشكال والجداول
IIV.....	ملخص بالعربية
أ.....	مقدمة
1.....	الفصل الأول : الاطار النظري التنظيم غير الرسمي
2.....	تمهيد
3.....	المطلب الاول : مفهوم التنظيم غير الرسمي
7.....	المطلب الثاني: نشأة التنظيم غير الرسمي
9.....	المطلب الثالث اسباب تكوين الجماعات غير الرسمية
9.....	المبحث الثاني :عوامل التنظيم غير الرسمي
12.....	المبحث الثالث: خصائص ووظائف التنظيم غير الرسمي
12.....	المطلب الاول : خصائص التنظيم غير الرسمي
13.....	المطلب الثاني: وظائف التنظيم غير رسمي
15.....	خلاصة الفصل
16.....	الفصل الثاني الاطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه
17.....	تمهيد

18.....	المبحث الاول : ماهية اتخاذ القرار واهميته.....
18.....	المطلب الاول : مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار
20.....	المطلب الثاني : اهمية اتخاذ القرار
21.....	المبحث الاول مراحل وخطوات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها
21.....	المطلب الاول :مراحل وخطوات اتخاذ القرار
24.....	المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار
27.....	المبحث الثالث : دور التنظيمات الرسمية في اتخاذ القرار.....
27.....	المطلب الاول :الوظائف الايجابية
30.....	المطلب الثاني :الوظائف السلبية
32.....	خلاصة الفصل
33.....	الفصل الثالث دراسة حالة
34.....	تمهيد.....
35.....	المبحث الاول : الاطار المنهجي لدراسة الميدانية.....
35.....	المطلب الاول : مجالات الدراسة.....
36.....	المطلب الثاني : منهج وادوات الدراسة.....
38.....	المبحث الثاني :الوصف الاحصائي لعينة المؤسسة
54.....	الاستنتاج العام واختيار الفرضيات
56.....	الخاتمة.....
57.....	الملاحق.....
65.....	قائمة المراجع.....

قائمة الاشكال

الصفحة	البيان	الرقم
09	مخطط يوضح التنظيم التنفيذي	01
10	مخطط يوضح التنظيم الوظيفي	02
11	شكل يوضح التنظيم غير الرسمي	03
32	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	04
50	توزيع العينة الافراد العينة حسب الجنس	05
50	توزيع العينة الافراد العينة حسب العمر	06
51	توزيع العينة الافراد العينة حسب الحالة المدنية	07
51	توزيع العينة الافراد العينة حسب المستوى العلمي	08
52	توزيع العينة الافراد العينة حسب الاقدمية العمل	09

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	مراحل عملية اتخاذ القرارات	01
47	احصائيات الاستبيان الموزعة والمستردة على المؤسسة	02
48	نتائج اختبار الفاكرونباخ لقياس ثبات و صدق الاستبيان	03
49	خصائص افراد العينة	04

53	يبين أجواء العمل بالمؤسسة وطبيعة العلاقة بالزملاء	05
53	يتعلق بمساندة الجماعة التي ينتمي إليها أثناء إتخاذ القرارات	06
54	يتعلق بأثر العلاقة مع الزملاء على القرارات المتخذة	07
54	يتعلق بنوع العلاقات التي تربط بين الزملاء في العمل والتي تؤثر على إتخاذ لقرار	08
55	يتعلق بالشعور أن القرارات تتحسن بفضل وجود التنظيم غير الرسمي	09
55	يتعلق بأنواع القرارات التي يسمح بالمشاركة فيها:	10
56	يتعلق بتقبل الحلول المقترحة لوجود رابط من روابط الصداقة.	11
56	يتعلق بالوسائل التي تؤثر في قرارات المؤسسة	12
57	يتعلق بمدى رغبة في المشاركة في إتخاذ القرار	13
57	يتعلق بتقديم الجماعة التي تنتمي إليها نوعا من الأمان أثناء إتخاذ القرار	14
58	يتعلق بمساعدة الصلة بينك وبين زميلك في العمل على الحصول على قرارات إيجابية.	15
58	يتعلق بعلاقة بين الصلة الشخصية وعملية إتخاذ القرار	16
59	يتعلق بمدى تأثير الجماعات غير الرسمية في عملية إتخاذ القرار	17
59	يتعلق بالتعاون بين العمال من أجل إيجاد حلول تخص العمل	18
60	يتعلق بأهمية إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار	19
60	يوجد اتصال بينك وبين مسؤولك في العمل.	20
61	الاتصال بين الجماعات غير الرسمية والمشرفين يؤدي إلى الخروج بقرار سليم	21
61	يتعلق بماذا يحقق الاتصال بين الجماعات غير الرسمية	22
62	يتعلق بتماسك الجماعات غير الرسمية يؤثر على إتخاذ القرار	23
62	تعلق بالوسائل التي تؤدي إلى تماسك الجماعات غير الرسمية.	24
63	يتعلق بتماسك الجماعات غير الرسمية يشكل ضغطا على السؤول	25
63	يتعلق بمدى رضا عن كافة القرارات المتخذة	26
64	يتعلق بالرضا عن المساهمة في إتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين الأداء	27

ملخص الدراسة بالعربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار والكشف عن العلاقة بينهما رغبة منا في إلقاء الضوء على موضوعين هاميين داخل المنظمة وهما اتخاذ القرار الذي يعد أهم محددات لأهداف المنظمة ومسارها من خلال اختيار البدائل المناسبة إضافة إلى التنظيم غير الرسمي الذي يعتبر الوجه الآخر للتنظيم الرسمي والذي يحقق الاختيار الأمثل للقرارات المناسبة لأهداف العمال والمؤسسة وقد اعتمدنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي ، وقمنا بإجراء الدراسة على عينة مكونة من 30 عامل موزعون في مديرية الادارة المحلية لولاية تندوف ، و استخدمنا الاستمارة كأداة . لجمع البيانات ، ومن خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن فرضيات بحثنا تحققت

مقدمة

عرف الإنسان كيف يوجد نفسه على شكل أسر وقبائل قبل أن يتطور ويصل إلى ما نعرفه حالياً في الإدارة ولا تكاد تخلو منظمة من هيكل تنظيمي يحدد الملامح العامة للمنظمة ويحدد بعض العلاقات الأساسية ويوضح المراكز والأدوار لأعضاء المنظمة ويوضح نطاق الإشراف وحدود السلطة ويحدد عدد المستويات التنظيمية الموجودة في الهيكل التنظيمي ، وما يدل على أهمية التنظيم أنه تتعدد الأماكن التي يطلق عليها تنظيم : مثل المصانع ، شركات ، مستشفيات ، جامعات ،..... وغيرها ، ويتخذ التنظيم داخل المنظمة شكلين إحداهما رسمي هو التنظيم المكتوب على الورق أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين المعمول بها داخل التنظيم الرسمي للمؤسسة ، ويتخذ الصور التالية : التنظيم الوظيفي : وينشأ عن تباين الوظائف وتقسيم العمل داخل المؤسسة وهو تنظيم موضوعي يقسم العمل وفقاً لبرامج وأهداف المؤسسة ، والتنظيم التسلسلي : وينشأ عن تباين نطاق السلطة ويعتمد على التدرج الإداري ، وفي قمة الهرم تتركز السلطة ، ثم تأتي الوحدات الإدارية الأخرى فتسهل عملية الرقابة ، وتنظيم الهيئة التسلسلي : والذي يجمع بين التنظيمين السابقين الذكر التسلسل والوظيفي وهذا التنظيم المشترك يساعد على تقديم العون في مختلف الأمور ، وأما بالنسبة للشكل الثاني من للتنظيم هو التنظيم غير الرسمي عبارة عن التنظيم غير المكتوب على الورق ويتمثل في العلاقات المتبادلة ، وهذه العلاقات تتيح للفرد فرصة تحقيق أهدافه ورغباته الخاصة التي لا يمكن أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي ، كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل تعب أثناء العمل وإتاحة الفرصة للشعور باستقلاله وأهميته كما أنها تنمي للعامل الشعور بالأمن والطمأنينة ، وهذا التنظيم قائم بالدرجة الأولى على العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة لأنها تسعى إلى تحقيق مكاسب الشخصية وتقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة ، ويتجلى تأثير العلاقات غير الرسمية خاصة على عملية اتخاذ القرار هذا الموضوع الشائك الذي يواجه اليوم المنظمات ويهدد استمراريتها وبقائها أو يؤدي إلى خلل في وظائفها والتنظيم الرسمي مجرد حبر على ورق له تأثير ضعيف على عملية اتخاذ القرار ومن خلال ما تقدم ونتيجة لأهمية الموضوع المختار أي دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار سنحاول التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الصورة أو الطابع الذي يأخذه التنظيم غير الرسمي اليوم وما مدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار وانطلاقاً من ذلك وبغية التعرف على دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار وواقعها في التنظيمات الجزائرية ، حيث سنتناول في موضوعنا هذا جانبين : جانب نظري وجانب ميداني من أجل التحقق من صحة الفرضيات التي طرحناها ومن أجل جعل الدراسة أكثر مصداقية من خلال ربطها بالواقع ولقد جاءت فصول الدراسة كالآتي :

الفصل الأول : نتطرق من خلاله اولاً الى التنظيم غير الرسمي نتناول مفهومه ، خصائصه ، أنواعه ، أهميته ، سلبياته ، الفرق بينه وبين التنظيم الرسمي .

الفصل الثاني : سنتطرق من خلاله إلى عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، حيث سنتناول فيه العناصر التالية : نشأته ، أنواعه ، خصائصه ، عناصره ، إضافة إلى إيجابيات والعناصر المؤثرة فيه ، كما سنتناول علاقته بالتنظيم غير الرسمي .

الفصل الثالث : وهذا الفصل هو الدراسة الميدانية لموضوع البحث حيث قمنا بإجرائها بمديرية الادارة المحلية لولاية تندوف حيث قمنا بجولة من الزيارات الميدانية جمعنا من خلالها المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا من خلال توزيع مجموعة من الاستمارات التي تشتمل بدورها على مجموعة من الأسئلة والتي تم الإجابة عليها من قبل العمال المبحثين

أولاً : الإشكالية:

التنظيم غير الرسمي عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تخرج عن نطاق المحددات الرسمية . هذه العلاقات تنشأ في التفاعل الاجتماعي بين العمال أي جماعات غير رسمية وعادة ما يكون هذا صغيراً ذلك في فترة محددة من الزمن ويتفق مع هذا التحديد دراسة "سلافسون" التي تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر بينهما علاقات غير رسمية تتميز بوجود نشاط انفعالي مباشر طويل الأمد بين الأعضاء المكونين لها نتيجة ذلك تتعدى شخصية كل عضو في الجماعة". ولقد كان الوصول إلى وجود تلك التنظيمات . من أبرز ما أثبتته إنجازات "الهاو ثورن" حيث قدّم "التون" مايو نظرية علمية مؤداها أن العمال يميلون إلى التجمع وتكوين جماعات غير رسمية ينتج عن وجودها حاجة أساسية للتعاون وللاتصال وتكوين العلاقات الاجتماعية مع بعضهم البعض ، وأن هذه الجماعات تمارس من الضبط والتوجيه على الأنماط السلوكية للعمال في العمل أكثر مما تستطيع أن تمارسه قوى المال والنظام . انطلاقاً مما سبق و لأهمية الموضوع كانت اشكال الرئيسي لدراسة ما دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار ؟

ويندرج تحت هذا الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي

1 - ماهية التنظيمات غير الرسمية ؟

2- ما هو اتخاذ القرار وما هو أساليبه ؟

- ماهي مساهمة التنظيمات غير رسمية ودورها في اتخاذ القرار ؟

ثانيا :أسباب اختيار الموضوع :

ترجع أسباب اختيار الباحث لهذا الموضوع إلى عدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية

الأسباب الذاتية :

- الرغبة في البحث في هذا الموضوع لأنه ضمن التخصص الموارد البشرية المعهد العلوم الاقتصادية
- الرغبة في التعمق أكثر في مجال التنظيم غير الرسمي
- التطرق الى التنظيم غير الرسمي ودوره في اتخاذ القرار.
- جمع معلومات وتسخيرها في ميدان البحث العلمي .

الأسباب الموضوعية

- تحديدا دور التنظيم غير الرسمي بالمشاركة العمال في اتخاذ القرار
- اهمية توظيف إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية لموضوع التنظيم غير الرسمي ودور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- التعرف على إسهام العمال في المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ثالثا :أهمية الدراسة :

- إظهارا مشكلا تنظيمية تمس مختلف تنظيمات العمل منها الانفراد في اتخاذ القرار.
- إظهار مساهمة ،ودور المدخل السيسولوجيا في تفسير السلوك الإنساني، داخل التنظيم فيما يتعلق بالعمليات الإدارية
- البحث عن حلول علمية تؤدي إلى خلق التكامل والتعاون بين الجانب الرسمي ، والجانب غير الرسمي للتنظيمات الإدارية

رابعا : فرضيات الدراسة :

يمكن ان تسهم الاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات في معرفة دور التنظيمات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرار لدى مديرية الادارة المحلية لولاية تندوف - فرضيات الدراسة الرئيسية : يوجد اثر دلالة احصائية لدور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار لمديرية الادارة المحلية لولاية تندوف الفرضية الفرعية الاولى يوجد اثر دلالة احصائية لصلة

الشخصية لعمال المديرية الادارة المحلية لولاية تندوف وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد اثر دلالة احصائية لعلاقة التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار لمديرية الادارة المحلية لولاية تندوف .

خامسا: أهداف الدراسة :

- ❖ الوصول الى دور التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار.
- ❖ تحديدا دور الاتصال غير الرسمي في اتخاذ القرار.
- ❖ معرفة مساهمة جماعة العمل في المشاركة في اتخاذ القرار
- ❖ معرفة للعلاقة المرنة بين الرئيس والمرؤوس دور في المشاركة

سادسا: الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة ميلر وفورم . تم إجراء هذه الدراسة ضمن سلسلة تجارب " التون "مايو وفريقه بمصانع "ها وثورن "من أجل كشف طبيعة التنظيمات غير الرسمية داخل المصنع ، فقد تبين أن للجماعات غير الرسمية ميثاق غير رسمي وغير مكتوب لكن في نفس الوقت له نفوذ قوي على أعضاء الجماعة ، وهو يشير إلى بعض السلوكيات التي يمكن أن تمارسها الجماعة غير الرسمية ، تتمثل في البنود التالية:

- لا يجب أن تنتج عملا كثيرا جدا.

- لا يجب أن تنتج عملا قليلا جدا وإذا فعلت ذلك فأنت متخلف عن الجماعة.

- لا يجب أن تقول للملاحظ أي شيء يضر بزميلك وإذا فعلت فأنت واش.

فمن خلال هذه البنود اكتشف ميلر وفورم أن وظيفة التنظيم غير الرسمي تتمثل في جانين : الأول يتمثل في حماية الجماعة من الأعمال التي تصدر عن أحد أفراد الجماعة والتي لا تتفق مع معاييرها . أما الجانب الثاني فيتمثل في حماية الجماعة من أي تدخل خارجي من طرف الإدارة كما لاحظ ميلر و فورم أن أعمال وممارسات الجماعات غير الرسمية يختلف تبعا لطبيعة العمل ومن الصعب تحديد السلوكيات والأعمال ومن بين هذه السلوكيات :

- حدوث ظاهرة الغياب فجأة دون سبب .

- ظهور حالات سرقة و تخريب.

- حدوث إضراب بدون إنذارا مسبقا

الدراسة الثانية : دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار -دراسة ميدانية في مركز الأشخاص المسنين والمعوقين - ولاية ام البواقي - التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي ا: - يجب أن يستغل التنظيم غير الرسمي بصنفة الإيجابي في عملية اتخاذ القرار من أجل الخروج بقرار سليم . - نظرا إلى التفاهم والتفاعل المتبادل بين أفراد التنظيم غير الرسمي يجب الدمج بينه وبين التنظيم الرسمي من أجل دعم وتقوية الاتصال بحيث تحصل الإدارة على المعلومات الكافية والاقتراحات من أجل الخروج بقرار سليم.

- يجب إشراك التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار من أجل تحقيق الولاء والانضباط للعمال داخل المنظمة. - إنشاء مرافق ضرورية تكون سبب في تكوين الجماعات غير الرسمية كاستراحة القهوة وغيرها من أجل تدفق المعلومات. - الاختيار الأمثل لممثلي الجماعات غير الرسمية حتى لا تكون هناك إطالة وزيادة في الوقت

سابعاً: صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع وندرتهما المتعلقة بالبحث في مكتبة المركز الجامعي تندوف نظراً لحدثة الموضوع لها
- الوقت القصير لدراسة بسبب التسجيل المتأخر بقرار الوزاري لأصحاب النظام الكلاسيكي

الفصل الأول:
الإطار النظري
للتنظيم غير الرسمي

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

تمهيد:

للإدارة في مختلف المؤسسات أدوار كثيرة تتعلق في جانب منها بالنواحي التنظيمية المتعارف عليها من تحديد لأهداف المؤسسة، ورسم الخطط التي تقود لتحقيق هذه الأهداف، والقيام بأدوار الرقابة والإشراف، وإجراء عمليات التطوير والتحديث والتدريب، وتحقيق أقصى فاعلية للعملية الإنتاجية والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة. ولا يتوقف دور الإدارة عند هذا الحد، وهو الشكل التقليدي للإدارة بل يتعدى إلى النواحي الإنسانية والعلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل وخارج المؤسسة، وإذا كانت تلك العلاقات -وهي ما نطلق عليه التنظيمات غير الرسمية- أمراً لا غنى عنه، فمن الأهمية بمكان أن توضع الضوابط التي تحكم تلك العلاقات ليتم تسخيرها لخدمة الشركة أو المؤسسة وتحقيق أهدافها، حتى لا تكون عائقاً أمام تطور المؤسسة، ولتتحول المؤسسة إلى مجتمع مصغر يترابط أفراده ويتحدون لتحقيق الأهداف والغايات، دون الجور على حقوقهم الإنسانية والاجتماعية، وهو أشبه ما يكون بوحدة الروح بمعنوياتها والجسد بماديتها.

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

المبحث الأول: ماهية التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: مفهوم التنظيم غير الرسمي.

إذا كنا نستطرق مفهوم التنظيم غير رسمي يجب تحديد مفهوم التنظيم لأداري ثم التنظيم الرسمي لأنه يعتبر قاعدة لكل التنظيم الرسمي

أولاً: التنظيم الإداري: لقد عرف التنظيم الإداري بتعاريف عديدة منها :

• بانه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهودة بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ الأعمال .

• كما عرف الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعد تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك

• المفهوم الموضوعي : هو المعنى الذي يقصد به الوظيفة إدارية , وهو نشاط يتضمن تحديد الأعمال لتحقيق أهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام وتحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين به

• المفهوم الشكلي : ويقصد به المؤسسة أو المنظمة وهي الهيئة التي تصم جماعة بشرية نظمت في شكل إدارات او أقسام لتحقيق أهداف محددة، ولذا يقصد بالتنظيم هذا المعنى كونه النشاط أو الوظيفة التنظيمية (1)

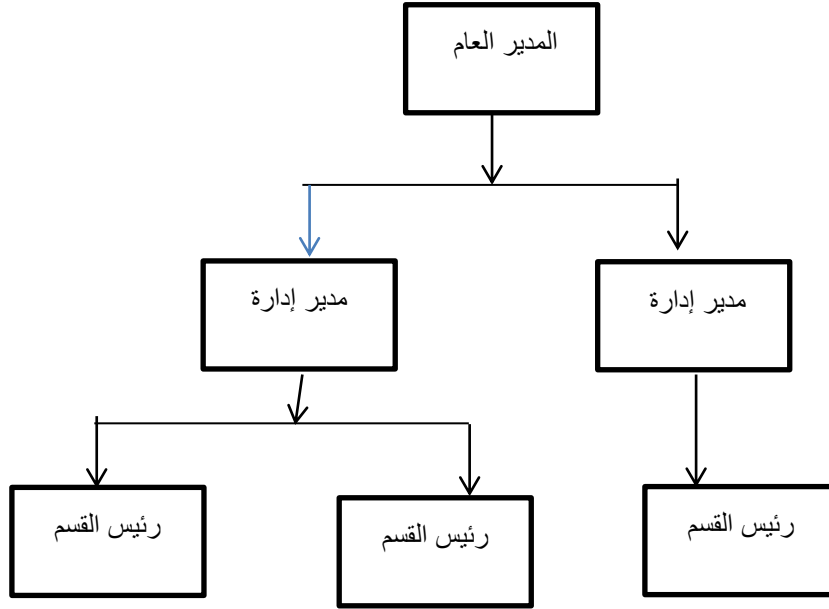
ثانياً: التنظيم الرسمي : هو الذي يحدد العلاقات الرسمية والذي يتطلب ضرورة تصميم المنظمة بشكل هرمي ، يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً إلى الإدارة العليا ، ويركز هذا الشكل الهرمي على عدة الجوانب منها التخصيص وتقسيم العمل ، التنسيق ، الاتصالات الإدارية ، العملية الرقابية ، التدفق المعلومات ويتضمن التنظيم الرسمي الأشكال التالية(2) .:

1- د/ زيد منير عبوي " التنظيم الأداري مبادئه وأساسياته" دار أسامة المشرق الثقافي- عمان ، الأردن ، ط 1 2006، ص 20، 21

2- د /أسامة خيرى "التميز التنظيمي"، دار الراجية للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1 2014 ، ص 53

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

- التنظيم التنفيذي: يطلق عليه التنظيم الخطي أو العمودي أو التنازلي ويأخذ التنظيم الشكل التالي:



الشكل التالي: الشكل (01): يوضح التنظيم التنفيذي

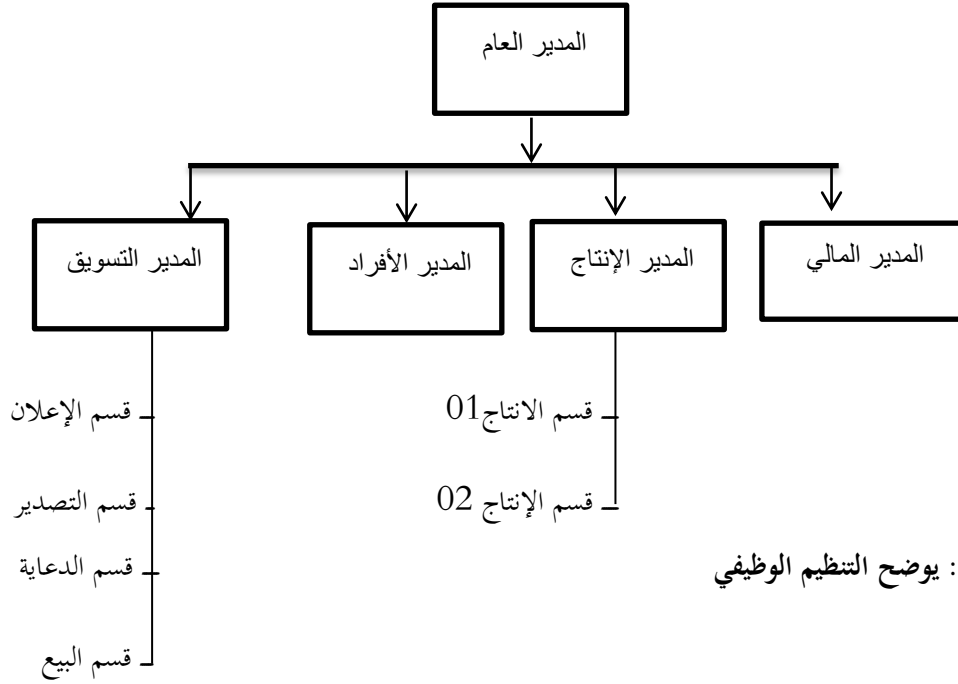
المصدر: د /أسامة خيري "التميز التنظيمي"، دار الراية للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1 2014، ص 54

- التنظيم الوظيفي: يتم تقسيم العمل حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة او على أساس التخصص يأخذ التنظيم الشكل التالي(1):

1- د أسامة خيري " مرجع سبق ذكره " ص 54

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

المصدر : د /أسامة خيرى "التميز التنظيمي"، دار الراجحة للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1 2014، ص 54



الشكل (02): يوضح التنظيم الوظيفي

ج- التنظيم الاستشاري التنفيذي: هذا النوع من التنظيم يكون الرئيس الإداري (التنفيذي) عدد من المستشارين والخبراء المتخصصين في مجالات عديدة يقدمون النصح والمشورة وليست لديهم صلاحيات لاتخاذ القرارات, وتقتصر السلطة التنفيذية في يد الرؤساء الإداريين التنفيذيين فقط في الأجهزة التنفيذية (1)

ثالثا : التنظيم غير الرسمي : يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء اجتماع التنظيم في تعريفهم للتنظيم غير

الرسمي، وان اختلفت تحليلاتهم و متطلباتهم الفكرية، ومسمياتهم،...فالبعض يصفه بأنه ديناميكيات البيروقراطية"، والبعض الآخر يفضل استخدام مصطلح "البناء الاجتماعي لجماعات العمل" وهناك من يستخدم عبارة "التنظيم غير الرسمي وهناك العديد من الأوصاف الأخرى التي أطلقت على التنظيم غير الرسمي، إلا أن التسمية التي نفضلها، والتي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب علم الاجتماع الصناعي هي "التنظيم غير الرسمي"

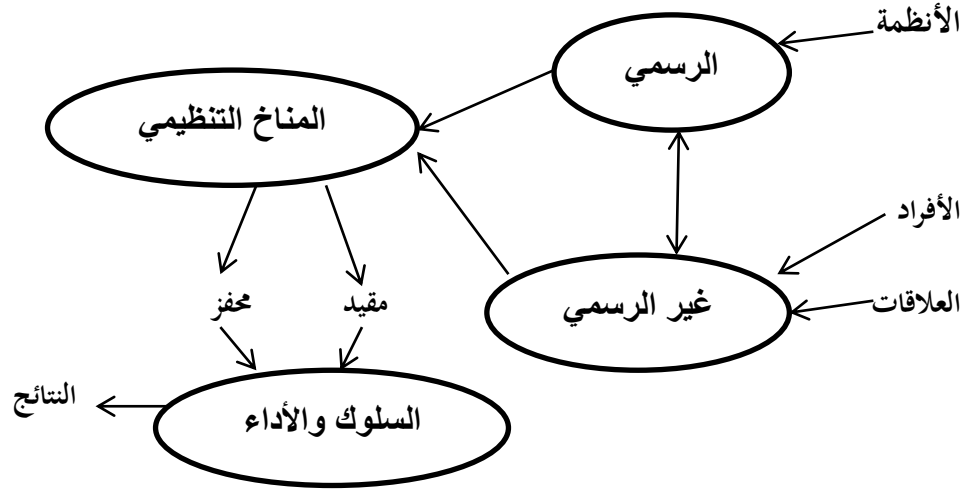
1- د / أسامة خيرى " مرجع سبق ذكره" ص55

2- د/حسان الجيلاني "نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضيرى، بسكرة العدد الخامس، ص

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

يعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، التنظيم غير الرسمي بأنه "... تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال، ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفاً مشابهاً للتنظيم غير الرسمي حيث يرى أنه نسق العلاقة الشخصية الذي يظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي ونستنتج من كل ذلك أن البناء غير الرسمي يتمثل أساساً في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، والتي تنشأ نتيجة الاتصال المستمر بين الأفراد والجماعات. لذلك فإن التنظيم غير الرسمي لا يمكن تصوره بصفة مجردة إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصوره جلية وواضحة وهو إطار الجماعات غير الرسمية كما يذهب أ. براون إلى أن جماعة العمل "الطبيعية" تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمي(1)

الشكل (3) : يوضح التنظيم غير رسمي (2)



. المصدر : د/أسامة خيري "التميز التنظيمي"، دار الراجحة للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1 2014، ص 54

1- د/ حسان الجليلي "مرجع سبق ذكره"

2- د/مصطفى محمود ابو بكر "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة" الدار الجامعية، الإسكندرية ج.م.ع

2002، ص 110

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

المطلب الثاني: نشأة التنظيم غير الرسمي

يعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي إلى ملاحظة الأستاذ فريديريك تايلور فقد لمس أن العمال في المصنع يتفوقون فيما بينهم على تحديد معايير للإنتاج لا يتعدونها أثناء عملهم ، ولاحظ أن تلك المعايير تكون عادة أقل مما تعتقد الإدارة أن بمقدور العمال القيام به من أعمال ، وهذا ما دفع بفريديريك تايلور إلى إجراء دراساته على وسائل القيام بالعمل وعلى العمال ، بهدف زيادة الإنتاج ، أدت تلك الدراسات إلى ظهور الحركة العلمية في الإدارة وظهر التنظيم غير الرسمي في كتابات كل من "التون مايو" و"ماري باركر" و"تشستر برنارد" وآخرون غيرهم من المدرسة السلوكية الذين ركزوا اهتمامهم الفكري على نوعي السلوك في المنشأة ، السلوك الرسمي الذي يستند إلى السلطة داخل المنشأة ، والسلوك غير الرسمي الذي يستند إلى أسباب أخرى شخصية و اجتماعية ومنه أصبح واضحاً منذ ذلك الحين للباحثين والمفكرين في الإدارة بأن الفرد داخل المنظمة ينتمي على الأقل لتنظيمين وهما : التنظيم الرسمي الذي تحدده الإدارة العليا للمنظمة ، والتنظيم غير الرسمي الذي يكونه الأفراد فيما بينهم ، وأصبح إهتمام الباحثين مركزاً على بيان أثر التنظيم غير الرسمي مما سبق يتضح أن كثير من العلماء اهتموا بالتنظيم غير الرسمي لما له من أثر في أداء المنظمات وإنتاجها فالعلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم تخلق نوع من التعاون والتكافل بين أعضائه تؤثر بهما على مختلف وظائف وعمليات الإدارة وعلى رأسها عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية (1).

المطلب الثالث: أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

- الرغبة في الانتماء إلى جماعات، فدخول الفرد في جماعات داخل المنظمة تشبع الدافع الأساسي لديه وهو الرغبة في تكوين الصداقات مع الآخرين وإنشاء علاقات متبادلة، والقضاء على الإحساس بالعزلة
- الرغبة في توفير الأمن والحماية ، يغطي انتماء الفرد للجماعة حاجته للأمن والحماية من مصادر التهديد الخارجي ، فأفراد التنظيم غير الرسمي يتحدون ويقاومون بشكل جماعي الأخطار التي تحددهم الحقوق المادية والمعنوية ، كالقرارات التعسفية للإدارة ، أو السلوك القيادي الاستبدادي.(2)

1- شيلبي صفية " دور التنظيمات غير رسمية في اتخاذ القرار " مذكرة ماستر ، جامعة العربي بن المهدي - أم البواقي -

لموسم 2016-2017 ، ص 34

2- د/حسان جيلاني " مرجع سبق ذكره " ص 66

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

- الرغبة في الحصول على مزايا ، فقد تجتهد المجموعة أن الرواتب والعلاوات والإجازات غير مناسبة ، ولذلك تعمل على تحسين الأوضاع ، وتحاول تحقيق المزيد من المكاسب

- الرغبة في الحصول على المساعدة والنصح والإرشاد ، من الأسباب التي تدعو إلى انتماء بعض أفراد التنظيم للجماعات غير الرسمية ، حاجتهم إلى سد القصور في كفاءاتهم في العمل ، فيلجؤون إلى الحصول على المساعدة والنصح والمشورة من أفراد الجماعة الآخرين مما يساعد في رفع كفاءتهم وتحسين نوعية أعمالهم

- الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز النفوذ أو كبار الموظفين ، للحصول على مكاسب شخصية ، مادية ، ومعنوية ، كالحصول على الترقيات والمكافآت المالية وغيرها.

- سد الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم الرسمي عن ملئها ، فإذا كان التنظيم الرسمي بطيئا في توصيل المعلومات إلى أفراد التنظيم بسرعة ، أو يخفيها عنهم ، فالتنظيم غير الرسمي لديه القدرة على توصيل المعلومات بسرعة إلى أفراد التنظيم ومن بين الوسائل التي يستخدمها في التوصيل الشائعات الحاجات والدوافع التي تشجع الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسمية ومنها: (1)

. تلبية وتحقيق حاجات معينة :

منها الارتباط والانضمام والصدقة و الأمان ، ويمكن للجماعات غير الرسمية أن توفر للفرد الراحة بعد المعاناة من الملل والرتابة وضغوط التنظيم الرسمي ، كما أن الفرد في الجماعة غير الرسمية يشعر بأنه محاط بأخرين يشاطرونه نفس التطلعات يستمعون إليه بتعاطف ، بالإضافة إلى إشباع حاجات الاعتراف والتقدير والمشاركة والاتصال

-الحصول على المعلومات ينظم الفرد أحيانا إلى الجماعة غير الرسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري في المنظمة أو عما تزعم الإدارة اتخاذه من قرارات

- الامتيازات التي تقوم بين الأفراد بصورة غير رسمية ومرددا طول مدة الخدمة .

- طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد قد يجعل مكانتهم متميزة في المنشأة. - الفوارق في العمر قد تكون عاملا في تنمية بعض العادات غير الرسمية ، كإعطاء مكانة ونفوذ لكبار السن بصرف النظر عن درجة مشاركتهم في العمل.(2)

1- شبيلي صفية مرجع السابق" ص 35

2- د/حسان جيلاني " مرجع سبق ذكره " ص 67

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

- مستوى الثقافة قد يجعل من يمتلكها في أماكن متميزة في المنظمة.
- ممارسة أعمال اجتماعية في التنظيم مثل اللجان.
- تقدم الجماعات غير الرسمية نوعاً من الأمان يتضمن جوانب اقتصادية وجسدية ونفسية واجتماعية مثل الرضا الاجتماعي للأفراد من خلال الارتباطات القوية، الجماعة تحمي الفرد من فقدان وظيفته.
- يجذب الأفراد إلى الجماعات غير الرسمية بسبب رغبتهم في الشعور بالمدح والتقدير على ما يقدمونه من أعمال.
- تصبح مجموعات العمل غير الرسمية مصدر للدعم من خلال ما توفره من معلومات هامة لأعضائها عن سير العمل بالمنظمة والدعم لمن يمر بظروف صعبة ومساعدتهم في تحمل مسؤولياتهم
- محاولة إشباع حاجات وأهداف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الجماعة.
- الحاجة للصدقة والدعم والانتماء حيث يشعر الفرد بأهميته من خلال الجماعة. - درجة التقارب بين الأفراد والتجاذب من خلال المشاعر والاتجاهات والمصالح والقيم المشتركة (1)

المبحث الثاني: عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي.

إن اجتماعية الإنسان، وعدم قدرته على العيش منفرداً عن بقية أعضاء المجتمع، فهذه الفطرة في الإنسان تؤدي إلى أن يدخل في جماعات، ويعيش بينها طوال فترة حياته، لذلك فإن 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، ونحاول في هذا المجال أن نلقي بعض الضوء على العوامل، والظروف الأساسية التي تؤدي إلى نشوء التنظيم غير الرسمي، وسوف نجمال هذه العوامل في القرب المكاني، وتشابه الوظيفة، والأقدمية في العمل، والسن، والمكانة الاجتماعية. نتناول هذه العوامل بشيء من الشرح والتحليل (2).

1- شبيلي صافية "مرجع سبق ذكره" ص 40،

2- د/حسان جيلاني "مرجع سبق ذكره" ص 67

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: القرب المكاني :

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

المطلب لثاني: تشابه الوظيفة:

ويؤدي 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 العمال غير المهرة، والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصاتهم تنظيما اجتماعيا يختلف عن النساجين أو السدائين ، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكنات الأعلى أو الأدنى، لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر في اختباره للزملاء، بل وتربطه بزملائه برباط متين، فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يؤديه .

المطلب الثالث: السن والأقدمية في العمل

إن العمال كبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم، ويشكلون تنظيمات غير رسمية، ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن، أو الأقدمية في العمل، فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال حديثي العهد بالخدمة، ولذا تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما يتميز به من خصائص فالسن والأقدمية في العمل يلعبان دورا بارزا في تشكل العمال في جماعات، وتنظيمات غير رسمية (1)

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

المطلب الرابع: المكانة الاجتماعية

هي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع المحلي، وعضواً في جماعة العمل داخل المصنع، لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة، ومنهم الدكتور "عبد الباسط محمد حسن"، والدكتور "محمد الجوهري" إذ يرى 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. فالمكانة التي يتمتع بها الأفراد تساعدهم على التشكل في تنظيمات غير رسمية، وقد تكتسب هذه المكانة من مجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد، أو قد تكون من المجتمع المحلي بصورة عامة، والعوامل التي ذكرناها سابقاً لا يمكن فصلها عن بعضها فهي مترابطة، ومتشابكة، وتكمل بعضها البعض فلا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثلاً وهو السن أو الأقدمية في العمل، فإذا كانت هناك جماعة تقوم على هذه الأسس فإننا نكون قد أهملنا العامل الأكثر أهمية وهو القرب المكاني، فلولا توفره لما قامت للجماعة قائمة، ولذلك فإنه ليس هناك عامل حاسم أو جوهري في تشكل التنظيمات غير الرسمية، ذلك أن جميع العوامل متداخلة ومترابطة وإن كان أحدها يلعب دوراً أكثر من الآخر متى توفرت ظروف معينة، إلا أن ذلك لا ينفي دور العوامل الأخرى

ويذكر "براون" عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية في العوامل التي شرحناها و إضافة عناصر أخرى سابقاً، مع تغيير طفيف في بعض العوامل مثلاً كونهم يؤدون نفس العمل، أو أنهم ينتمون إلى جنسيات متشابهة أو أصول إقليمية أو أنهم من نفس الجنس أو العمر أو الرياسة في المؤسسة وفي أغلب الأحيان فإنهم يجتمعون لأنهم يحتلون أماكن متجاورة في محل العمل. لذلك فإن "براون" يركز على القرب المكاني في نشوء الجماعات غير الرسمية لأنه من أبرز العوامل وأكثرها أهمية في تفاعل الأفراد عن طريق الاتصال المستمر، والمواجهة اليومية في مكان العمل الواحد (1)

1- د/حسان جيلاني "مرجع سبق ذكره" ص 75

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

المبحث الثالث: خصائص ووظائف التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول : خصائص التنظيم غير الرسمي

يحمل التنظيم الغير رسمي مجموعة من الخصائص التي تجعله يحمل المكانة والعمل في الكثير من المجالات من أجل تغطية ما لا يستطيع النظام الرسمي العمل على تحقيقها، ومن الخصائص:

• القوة في الروابط الاجتماعية بين الأفراد في التنظيم.

• تكوين العلاقات بشكل عفوي في التنظيم .

• اختيار السبيء لقائد لا يحمل لأي من المؤهلات وإنما تكون بمدى التأثير.

• نقل الاختبار والإشاعات بشكل سريع .

• تلبية الاحتياجات الاجتماعية للعاملين في التنظيم الاتصال المباشر بين الأفراد داخل المؤسسة أو الشركة من جانب وبين الرؤساء والمرؤوسين من جانب آخر هو أفضل بيئة لظهور التنظيمات غير الرسمية، ويعود ذلك لطبيعة البشر الذين يعملون عملاً متشابهاً أو مهنة واحدة، كما يتجنب الأفراد الشعور بالعزلة، بالإضافة إلى رغبتهم في الانتماء والرغبة في الشعور بالأمن والحماية الخاصة إذا ما وقع خطأ فيتم تصحيحه دوت الإبلاغ عنه ،

وللتنظيمات غير الرسمية عدة خصائص لعل أهمها أن هذا الشكل من العلاقات يمثل الرقابة الاجتماعية، وينشئ معايير سلوكية معينة، والتي تتطلب بدورها الامتثال من أعضاء المجموعة، وقد تتعارض هذه المعايير مع القيم الموضوعية من جانب التنظيم الرسمي. كما أنّ للتنظيم غير مركزٍ ونظمٍ اتصاليّ خاصة به لا تتصل بالضرورة بالنظم الرسمية.، وربما يكون من الغريب أن يكون للتنظيم الرسمي قيادة الرأي، وتنبع هذه القيادة من داخل المجموعة عن طريق الإقناع، وعن طريق النفوذ الذي منحت له المجموعة، ويتم الاهتمام بدراسة القائد غير الرسمي وتطور النقاشات حول: من هو القائد غير الرسمي، وطريقة تقلده هذا المنصب وخصائصه، وما يستطيع عمله لمساعدة المدير في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي. (1).

1- ما لفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي 22 نوفمبر 2022 [/https://s.i-trends.net](https://s.i-trends.net)

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

المطلب الثاني: وظائف التنظيم غير الرسمي:

- * تساعد في خلق أجواء عمل مريحة وتعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية لأعضائها.
- * تساعد على خلق روح التعاون الذي يرتفع بمستوى الأداء.
- * توفير الدعم النفسي لأعضاء المجموعة.
- * تعمل على استحداث معايير عمل خاصة بالمجموعة.
- * انتقاء الحاجة للإشراف الإداري المحكم.
- * وجود المجموعات يساعد على تطوير المنظمة ، والبحث ، والابتكار تماسك المجموعات يساعد على تقليل الغيابات ودوران العاملين .
- * تساعد على دعم وتكملة الاتصالات الرسمية كما تعمل على تبسيطها وسرعتها بسبب العلاقات بين أعضائها .توفير الحماية لأعضائها من الضغوط الخارجية
- * يساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم بصورة أكثر مرونة.
- * يتيح للعاملين التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم.
- * يسمح للأفراد بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين.
- * يعزز التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة
- * الامتيازات التي تقوم بين الأفراد بصورة غير رسمية ومردّها طول مدة الخدمة.
- * طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد قد يجعل مكانتهم متميزة في المنشأة.
- * الفوارق في العمر قد تكون عاملا في تنمية بعض العادات غير الرسمية ، كإعطاء مكانة ونفوذ لكبار السن بصرف النظر عن درجة مشاركتهم في العمل(1).

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

* مستوى الثقافة قد يجعل من يمتلكها في أماكن متميزة في المنظمة

* التنظيم غير الرسمي يعزز ويكمل التنظيم الرسمي ، فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها نتيجة للتنفيذ الحرفي للسياسات والقواعد والأنظمة والإجراءات الرسمية توفير القيم الاجتماعية الضرورية والاستقرار الضروري لجماعات العمل ، إذ أن الجماعة غير الرسمية تشبع حاجات الشعور والانتماء والأمان ، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع والإحباط والفشل.

* تخفيف أعباء العمل عن المدير ، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه لا يجد نفسه ملزماً بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد أن كل شيء على ما يرام.

* تحسين قنوات الاتصال غير الرسمي واستخدامها لنقل المعلومات الرسمية لتصب في البناء التنظيمي الرسمي.

* كسب الجماعة لصغيرة وتعميق انتمائها

* وجود التنظيم غير الرسمي يشجع أحيانا بروز روح الولاء والإخلاص للجماعة

للتنظيم غير الرسمي وظائف لاتعد ولا تحصى تعود بالفائدة على المنظمة وعلى الفرد بحد ذاته لما له من مزايا تجعله ذات ضرورة لكل هيكل تنظيمي. (1)

الفصل الأول: الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي

خلاصة فصل

ان التنظيم غير الرسمي يظهر نتيجة عدم القدرة التنظيم الرسمي على إشباع رغبات وحاجات الأفراد الأمر الذي يترتب عليه وضع أهداف وعلاقات عمل وقيادة غير رسمية وقد تقوم التنظيمات الغير الرسمية بوضع معايير وضوابط غير رسمية تتحكم بموجبها بإنتاجية العاملين او صياغة اي وضع أهداف تختلف عن أهداف التنظيم الرسمي ، وكذلك العمل على مقاومة اي تغير تتبناه الإدارة الرسمية .

الفصل الثاني:
الاطار النظري لاتخاذ القرار و
العوامل المؤثرة فيه

الفصل الثاني: الاطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

التمهيد:

يعتبر اتخاذ القرارات واحدا من أهم الجوانب في قطاع الأعمال، وهذا الموضوع لا غنى عنه وخاصة في الشركات؛ لأن القرار الخاطئ يمكن أن يؤدي إلى أسوأ النتائج. ولهذا السبب، يجب تدريب الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات على نطاق واسع وإكسابهم المعرفة بكل الميزات والخطوات لهذه العملية. و هناك عناصر أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار في تجربة صنع القرار، تُراعي الواقع المعقد للغاية؛ بسبب العدد الهائل من المتغيرات التي تدخل في هذه العملية.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الاول : ماهية اتخاذ القرار وأهميته

المطلب الاول : مفهوم القرار و عملية اتخاذ القرار

: لكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي، محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل متعددة و مادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها و إيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات. و في المجالات الاقتصادية تزداد هذه الحالات و المشاكل تعقيدا و تصبح القرارات أكثر صعوبة لما لها من أثر كبير على نشاط القطاعات الاقتصادية، و غالبا ما يقاس هذا الأثر بالقيم النقدية المعبرة عن درجة الربحية أو الخسارة المحققة. و عليه القرار هو جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسي أو اقتصادي أو ثقافي لأن هذا التنظيم يتطلب إصدار الأوامر من جهة و ضرورة تنفيذها من جهة أخرى حتى يتم تنفيذ النشاط بإحكام و فعالية للوصول إلى الهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه.

– القرار Décision

هو عمل من أعمال الاختيار و التفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه. أما عملية اتخاذ القرار أساس اتخاذ القرار وجود البدائل (سوف تأتي على تعريفها فيما بعد) التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل. و يعتبر القرار المتخذ سليما برأي بيتر دري كر peter Druker إذا اتصف بالمرونة و قابلية التغيير..

والحركة لتأمين إمكانية المقارنة و المفاضلة بين البدائل الممكنة، وقد يكون القرار رفضا لكل البدائل المطروحة للاختيار و عدم القيام بأي عمل محدد و عندما يدعى القرار المتخذ بالاقرار و لاقرار يعود لعدة أسباب منها عدم وضوح كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة أو عدم رغبة المقرر في اختيار البدائل تفاديا للالتزام أو الارتباط بعمل يؤدي إلى الضرر بمصلحة أو بمصالح إدارته(2)

1- د. بلحاج فتيحة " الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار" مجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية العدد 07-2016 ص270

2- د. بلحاج فتيحة -مرجع سابق- ص271

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

- عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. و قد تكون المشكلات القائمة واضحة و معروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة في الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تتنبأ بتوقع حدوثها. لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات و معلومات و تحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعد في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل و تقييمها من أجل أن يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله(1)

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية وعلى الرغم من أن "سامون" اعتبر ان اتخاذ القرار مرادفا للإدارة، وأن "وايت" اعتبر ان اتخاذ القرار هو القلب النابض للإدارة (2)

إلا أن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة لكثرة تعقيدات من جهة، وكثرة المؤثرات التي تواجه متخذ القرار من جهة ثانية، ولكونها تتطلب عددا من الإجراءات والأنشطة العلمية للوصول إلى قرارات رشيدة

جاء في اللغة "فر" بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر ويشير اتخاذ القرار إلى عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن اتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة و يقول "هيربرت سامون" في تفسيره لعملية اتخاذ القرار " أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة و ان المفاهيم النظرية للإدارة يجب أن تستند على منطق و سيكولوجية الاختبار الإنساني هذا التعريف يركز على العنصر الإنساني و النواحي النفسية في الاختيار (3).

1- شبلي صفية - مرجع سابق - ص 56

2- مُجَّد السعيد برمق - عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة

اتصالات الجزائر-ورقلة مذكرة ماستر ص79 ، 80

3- سعيد يس عامر وعلى مُجَّد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير

الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998 ص 425

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

المطلب الثاني : أهمية اتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم تتخذ بصدد قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، و تحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية _ كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

وتتجلى أهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية:

أ- اتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق... .

ب- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكن ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن أعمله؟، متى القيام به ؟ من عليه القيام به؟ كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء. ت- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعبد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها. حيث (...) القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم .

ت- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: عملية اتخاذ القرارات أساس في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، و تنظيم، و الرقابة، التوجيه

ث- اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل وظيفة داخل المنظمة تتضمن مجموعة من القرارات، مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب(1)

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الثاني: مراحل وخطوات اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيه:

المطلب الاول: مراحل وخطوات اتخاذ القرار :

هناك جدل ونقاش واختلاف العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية حول عدد المراحل التي مر بها، أو من حيث مضمون كل مرحلة وهذا عائد إلى اختلاف الظروف والبيئة التي ستخذ فيها القرار، و شرح الجدول رقم(1) التالي مراحل عملية اتخاذ القرارات باختصار من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب(1)

Dimock (1958)	Piffner (1960)	Lundberg (1962)	Simon (1962)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد المشكلة. ✓ التعريف على الحلول البديل. ✓ تقديم تقرير لأفضل الحلول. ✓ اصدار القرار 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد المشكلة. ✓تحديدا جسم البدائل الممكنة. ✓البحث والاستقصاء لكل بدبل. ✓ مقارنة النتائج. ✓اختيار أفضل الحلول 	<ul style="list-style-type: none"> ✓التعرف على المشكلة. ✓تجميع المعلومات عن المشكلة. ✓الاختيار 	<ul style="list-style-type: none"> ✓التعرف على المشكلة. ✓ التطوير في البدائل (التشخيص). ✓الاختيار
Nigro (1956)	Elbing (1970)	Witte (1972)	Mintebery (1976)
<ul style="list-style-type: none"> ● الاعتراف بالمشكلة وتحليلها. ● البحث عن الوسائل لحل المشكلة. ● تحديد البدائل. ● تقييم البدائل لقرار. ● التنفيذ. ● التقييم و المتابعة 	<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد المشكلة. ● تصريف محدد للمشكلة. ● اكتشاف بدل المناسب. 	<ul style="list-style-type: none"> ● جمع المعلومات. ● تشخيص و تطوير البدائل. ● تقييم البدائل. ● الاختيار. 	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على المشكلة. ● تعريف المشكلة و تشخيصها. ● جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة. ● تنمية وتطوير البدائل. ● تقييم البدائل الأنسب. ● المتابعة

1-ذوابية سعاد وبولعراس رانية ، أثر القائد الإداري واشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية ، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 ، قالة ، 2021/2022 ص5

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

Cilfford (1976)	Kufman (1977)	Ross (1977)	Gordin et Pressman(1978)
<ul style="list-style-type: none"> ● تصنيف المشكلة. ● تحليل المشكلة. ● تطوير البدال ● والاختبار. ● التنفيذ والمتابعة 	<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد بيئة القرار وبدائله. ● فحص وتقييم البدائل. ● تنفيذ القرار ومتابعة انعكاساته 	<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد الأهداف. ● وضع مقياس القرار. ● تطوير البدائل. ● صناعة القرار. ● فحص واختيار القرار 	<ul style="list-style-type: none"> ● وضع الأهداف. ● تعريف المشكلة. ● تطوير البدائل. ● الاختبار. ● المتابعة
Archer (1980)	Moore (1982)	Moody (1988)	Dill (1962)
<ul style="list-style-type: none"> ● متابعة ورصد بيئة القرار. ● تحديد المشكلة. ● تحديد أهداف القرار. ● تشخيص المشكلة. ● تحديد بدائل حل مشكلة. ● تقييم البدائل. ● اختيار البديل الأمثل. ● تطبيق البديل الأمثل 	<ul style="list-style-type: none"> ● التوجه نحو المشكلة لحلها. ● التحري وجمع المعلومات. ● البحث عن البدائل. ● تنفيذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> ● التعرف على المشكلة. ● تعريف المشكلة. ● تطوير البدائل. ● تقييم البدائل. ● الاختيار. ● التطبيق 	<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد الأهداف والأنشطة. ● البحث عن أساليب عمل وبدائل مختلفة. ● المفاضلة بين البدائل واختيار واحدة منها. ● تنفيذ القرار ● تقييم النتائج

1-ذوايبة سعاد وبولعراس رانية ، مرجع السابق ، ص53

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

Bridge (1989)	Dafit (1992)	Bagerman (1994)	Heracleous (1994)
<ul style="list-style-type: none"> • وضع الأهداف. • تصريف المشكلة. • تطوير البدائل. • الاختيار 	<ul style="list-style-type: none"> • فحص بيئة القرار. • تحديد المشكلة. • تحديد أهداف المشكلة. • تشخيص المشكلة 	<ul style="list-style-type: none"> • تعريف المشكلة. • جمع المعلومات. • تطوير البدائل. • تقييم البدائل. • الاختيار. • التطبيق 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع الأهداف. • التعرف على المشكلة. • جمع المعلومات. • تقييم البدائل. • الاختيار. • التنفيذ
Notal (1995)	Skuttner (1999)	Harrison (2000)	(1998)الموسري
<ul style="list-style-type: none"> • وضع الأهداف. • التعرف على المشكلة • تعريف المشكلة. جمع • وتشخيص المعلومات. • تنمية البدائل. • تقييم البدائل. • الاختيار. • التنفيذ. • المتابعة 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع الأهداف. • التعرف على المشكلة • تعريف المشكلة. • جمع المعلومات. • تطوير البدائل. • تقييم البدائل. • الاختيار. • التنفيذ. • المتابعة 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع الأهداف. • البحث وجمع • المعلومات. • تقييم البدائل. • الاختيار. • تطبيق القرار. • متابعة القرار 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مشكلة القرار. • تأسيس معايير وأهداف القرار. • صياغة النموذج وخلق البدائل. • تنفيذ القرار
برهان، ورحو (1998)	الحسينية، سليم (1998)	غراب وحجاز (1999)	الكيلاني وزملاؤه
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد وصياغة المشكلة. • البحث عن الحل. • اتخاذ القرار. • تنفيذ الحل 		<ul style="list-style-type: none"> • التحري • التصميم. • الاختيار. • التطبيق. • التقديم 	

جدول رقم (1) يمثل مراحل عملية اتخاذ القرارات حسب عدد الباحثين والكتاب

المصدر : ذوابية سعاد وبولعراش رانية ، أثر القائد الإداري و اشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية ، مذكرة ماجستير في علم

اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 ، قلمة ، 2021/2022 ص5

الفصل الثاني: الاطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

المطلب الثاني: عوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

حسب اعتقاد كل من سيزلاجي ووالس أن متخذ القرار يواجه العديد من العوامل التي تؤثر في الاختبارات التي يوفرها قبل اتخاذ القرار وهذه العوامل تتمثل فيما يلي :

- أن متخذ ومعد القرار يواجه العديد من البدائل بغض النظر عن أي شيء يتخذه .
 - ثمة نتائج عديدة يمكن الحصول عليها ويعتمد ذلك على الطريقة أو حركة القرارات المختارة.
 - كل نتيجة أو عائد لديه بعض احتمالات الظهور وهذه الاحتمالات ربما لا تكون متساوية في كل عائد أو نتيجة.
 - معد ومتخذ القرار يجب أن يحدد القيمة والمنفعة والأهمية لتكون مرتبطة بكل عائد (1)
- كما أن هناك عوامل تلعب دورا كبير في التأثير على عملية اتخاذ القرار وتتمثل في:
- **العوامل البيئية العامة:** ومؤثراتها المتعددة أو بيئة العمل وما تحتوي عليه من أنظمة وإجراءات ولوائح وإمكانات وغير ذلك .
 - **العوامل الشخصية :** وتتعلق بشخصية متخذ القرار أو المشارك به مثل القيم التي يؤمن بها ، الاتجاهات والميول والدوافع.
 - **عوامل الموقف:** أي الظروف والمتغيرات سواء كانت خارجية للمؤسسة أو الجهات أو المواقف
 - **العوامل النفسية :** تؤثر على اتخاذ القرار وصوابه ، فيإزالة التوتر النفسي والحيرة والاضطرابات والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات التي يسعى إليها الفرد . خلية تتعلق بشخصية الفرد (2).

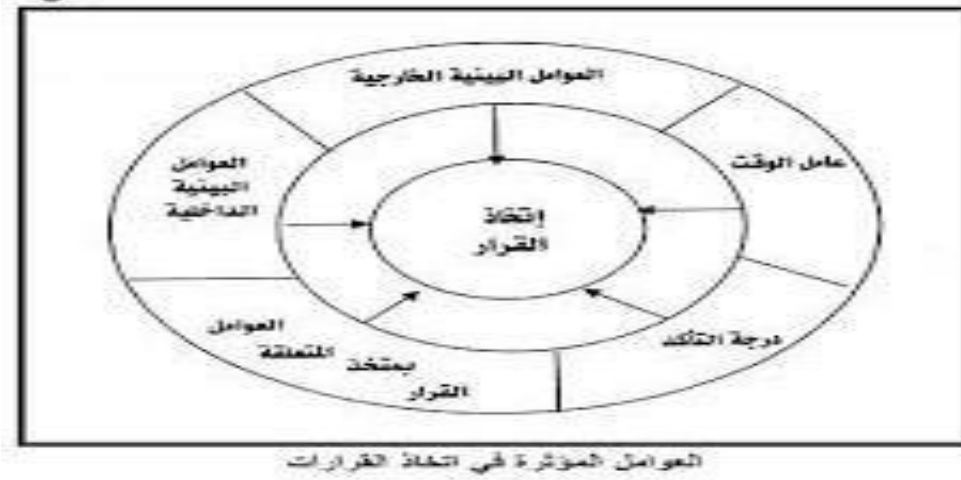
1- أونيس عبد المجيد أونيس " إدارة العلاقات الإنسانية" ، ط 1 : دار اليازوري ، عمان ، 2011 ، ص 247-248

2- ناصر مجد العدلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، ط ، 1رياض ، 1994 ص 435-436

الفصل الثاني: الاطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

القيم والمعتقدات : للقيم والمعتقدات تأثيرات كبيرة في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقيقة وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة فهذه القيم والمعتقدات تؤثر في طبيعة الشخص صانع القرار كون هذا الأخير جزء من حياة الفرد النفسية والاجتماعية لميول والطموحات : للميول والطموحات دور مهم في اتخاذ القرارات لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة عن ذلك مهما تعددت وتنوعت القرارات التي يتخذها المدير او المسير ، فإنها تتأثر بمجموعة من العوامل ، بعضها داخل المنظمة وبعضها الاخر خارج المنظمة ، وبعضها الآخر سلوكي او انساني ، بالإضافة الى عوامل كمية اخرى ترتبط بالتكلفة والعيائد المتوقع (01)

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في الشكل (104 لموالي



المصدر : كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000ص 35

3- دريالي نور الهدى ، 2012-2013 : دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة ، شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل ، إشراف سعدودي زينب ، جامعة البويرة. ، ص 66

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

عوامل البيئة الداخلية:

و تتمثل في العوامل التنظيمية و خصائص المؤسسة و تؤثر هذه العوامل على الظروف المحيطة بمتخذ القرار ، وكذا تأثير القرار على الافراد داخل المؤسسة و الموارد المادية و البشرية التي تمتلكها المؤسسة ونذكر أهمها : -عدم وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛ -عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الافراد و الادارات و الاقسام؛ -درجة المركزية وحجم مؤسسة؛ درجة وضوح الاهداف الاساسية للمؤسسة؛ -مدى توافر الموارد المالية و البشرية والفنية للمؤسسة؛ -القرارات التي تصدر عن مستويات ادارية اخرى.

عوامل البيئة الخارجية : و تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تخضع لسيطرتها بل ان ادارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل في ما يلي الظروف الاقتصادية والسياسية و المالية السائدة في المجتمع -التطورات الثقافية والتكنولوجية و القاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛ -الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين والمستهلكين؛ -العوامل التنظيمية الاجتماعية و الاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية و الراي العام و لسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج

عوامل شخصية و نفسية : تتشعب العوامل النفسية فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به و أثره في عملية اتخاذ القرار خاصة في محلة اختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة ، أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته ، فالقرار يعتمد على كثير ممن المميزات الفردية و الشخصية للفرد والتي تطورت معه من قبل وصوله الى المؤسسة و عليه تشكل عمليات اختيار الأفراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة (1)

1- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ، 2000ص 36

الفصل الثاني: الاطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الثالث: دور منظمات غير رسمية في اتخاذ القرار

مالا يمكن إنكاره ان كبار الإداريين كثيرا ما يكونوا في غفلة او على جهل مما تحدثه التنظيمات غير الرسمية في المنظمات سواء منظمات الاعمال او الاجتماعية وحتى الحكومية ولغرض استعراض بعض الآثار أو الوظائف على مستوى عملية صنع القرار نقسمها الى قسمين: الإيجابية والتي نتفق على انها تكون مدعمة لرسالة المنظمة وأهدافها والسلبية فهي تعيق او تحول دون ذلك.

المطلب الاول : الوظائف الايجابية

1-التعاون : يعد التعاون من اهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات غير الرسمية حيث انه يعبر عن اشتراك شخصين او اكثر في محاولة تحقيق هدف أو أهداف مشتركة (2)

والتعاون علاقة تبادل تتميز بدوامها لمدة زمنية معينة ,وكذا بعدم المساواة بين الأطراف المعنية بهذه العملية وما يتم تبادله بين الأطراف المتعاونة هو الإمكانيات و الامتيازات التي يمتلكها طرف دون الآخر والذي هو في نفس الوقت في حاجة إليها من اجل تحقيق أهدافه الجماعية او الفردية(3)

وينبعث التعاون من حقيقة مفادها ان الفرد لوحده قد لا يستطيع ان يحقق هدفا معينا , لذا يجب ان يلجأ إلى مساعدة الآخرين , وقد يكون التعاون اختياريا أو مفروضا والتعاون يعد ظاهرة اجتماعية يتعلمها الفرد بحكم العلاقات والاتصالات التي يكوئها مع الآخرين في البيئة الاجتماعية (4)

1- كاسر نصر منصور - المرجع سبق ذكره - , ص 37

2- خليل مجد الشماع, خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة ,دار الميسرة ,ط1, عمان الاردن 1999, ص 158

3- مجيد جاسم ، "الادارة العامة " ، مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية ، مصر ،2001، ص42

4- صلاح الدين مجد عبد الباقي ،سلوك الانساني في المنظمات ،الدار الجامعة الاسكندرية 2001 ،ص165

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

2-الاتصال : ان الاتصال غير الرسمي يقوم بخدمات إيجابية للمنظمة, فهو الذي يقدم منافذ للتعبير و بذلك يبرر الحاجة للاتصال، يضاف إلى ذلك إن الإداري الذي يمكنه الإنصات الى هذا المنهل يتمكن من إدراك عاطفة الأفراد، فضلا عن ذلك فهو يهيئ الطريق الى المعلومات غير الودية التي يمكنها عادة ان تمر خلال المسالك الرسمية للتنظيم، و ربما الصعوبة في تحديد المسؤولية عنها هي أهم مساوئ هذا النوع من الاتصال، بالإضافة إلى تحقيق السرعة في انتقال المعلومات و تجاوز العقبات التي تقف أمام الاتصال الرسمي. و بما ان الاتصال هو الشرط الأساسي لجميع المعلومات فإن التنظيم غير الرسمي و ما يحمله من مرونة و سرعة يمكنه توفيرها و التي قد يعجز التنظيم الرسمي في جمعها و عليه فإن التنظيم غير الرسمي إذا ما أحسن استغلاله دعامة أساسية في بناء و صنع القرار(1)

3-التماسك : يفسر عبد الغفور يونس ضرورة التماسك باعتباره أن أي تنظيم رسمي يتجه نحو الاتساع يجب ان ينمي الجانب الاجتماعي فيه (التنظيم غير الرسمي كوسيلة من الوسائل لذلك)، و يضرب مثلا بالحكومات الرسمية حينما تكبر فيجب توسيع و تكبير الوظائف الاجتماعية و الدينية للدولة للحفاظ على تماسك البنية المجتمعية فيها. لا تخلو القرارات من بعدها الاجتماعي، هذا الأخير هو رهينة التعامل بين أعضاء المنظمة بشكل لا يتقيد جذريا بالرسميات و القوانين و يتعدى ذلك الى تقوية مستويات القبول بين الأفراد و يوحدهم رغم القرارات المتخذة و هنا تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي و ما ينتج عنه من قرارات(2).

– الارضاء الوظيفي الرضا الوظيفي من أهم النتائج التي توصل إليها السلوكيون كغاية من غايات العضوية في التنظيمات غير الرسمية، فقد قاموا بمجهودات كبيرة لتحديد العوامل المختلفة التي تلعب دورا هاما في تحقيق رضا الجماعات الصغيرة، فكانت كالتالي :

أولا: الحرية المدركة بواسطة الأفراد للاشتراك في الجماعة.

ثانيا: إدراك الفرد لتحقيق الأهداف داخل الجماعات و التنظيمات غير الرسمية.

ثالثا: الوضع الاجتماعي النسبي للجماعة بين الجماعات الأخرى(3).

1- مصطفى صديق عفيفي و احمد ابراهيم عبدالهادي، "السلوك التنظيمي دراسة التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين الشمس، ط10، الاسكندرية، مصر 2003، ص256،

2- مصطفى صديق عفيفي و احمد ابراهيم عبدالهادي مرجع سبق ذكره، ص 257

3- حسين عبد الحميد احمد رشوان، "علم اجتماع التنظيم" مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص198

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

كما أشارت النتائج أيضا إلى أن الانضباط تحت لواء التنظيم الرسمي و الصراع معه يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي بين الأفراد مما يؤدي إلى لجوء الأفراد إلى التنظيمات غير الرسمية لتعويض هذا الانخفاض و تحقيق الحرية الأكبر و التنفيس على الذوات. وإذا كان الرضا الوظيفي نتيجة من نتائج التنظيم غير الرسمي فإنه يعد شرطا رئيسيا في عملية صنع القرار و بانخفاض مستواه (الرضا) تنخفض فعالية القرارات المتخذة(1).

5-المنافسة

يمثل التنافس بين الأفراد والجماعات مظهرا أساسيا من مظاهر التفاعل الاجتماعي في مجال الحصول على المنافع و الحاجات النادرة أو المحدودة، و هي عملية مستمرة و دائمة و مما لا شك فيه أن الأهداف التي يتنافس الأفراد أو الجماعات حولها تختلف من مجتمع إلى آخر باختلاف النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية السائدة، كما ان المنافسة صفة ملازمة لأنماط التفاعل الاجتماعي و حالة طبيعية قائمة و عامل مهم من عوامل التغيير و التقدم في المنظمة و هي بالتالي وسيلة للتطور التنظيمي(2).

و إذا اشرك التنظيم غير الرسمي في عملية صنع القرار تظهر المنافسة بين أعضائه على أحد الأشكال التالية:

-التنافس في توفير المعلومات من أجل صنع القرار.

-التنافس في طرح البدائل.

-التنافس في تطبيق البديل المناسب(3).

6 -دعم الأهداف التنظيمية التنظيم غير الرسمي داخل و خارج المنظمات

على قدر كبير من التأثير على تقدم و نجاح بعض المديرين، فلا ينبغي الاعتقاد أن أفكار احدهم سوف تسير خلال التنظيم و لأنها الأحسن لأن ذلك يمثل عالما وهميا لدى الكثير(4).

1- ابراهيم لطفي طلعت، "علم اجتماع التنظيم"، مكتبة غريب القاهرة، مصر 1985، ص174

2- جمال الدين محمد لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الاداري"، دار بوزريعة، الجزائر 2002، ص03

3-مصطفى صديق عفيفي، احمد ابراهيم عبد الهادي، مرجع السابق، ص215

4- جمال الدين لعويسات " مرجع السابق، ص62

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

7- الضغط و الرقابة الاجتماعية يقصد بالرقابة الاجتماعية:

' كافة العمليات و الإجراءات المقصودة و غير المقصودة و الوسائل و الأساليب التي يتبعها المجتمع لحفظ النظام و الإشراف على سلوك الأفراد و حملهم على أن يسلكوا سلوكا مطابقا للمعايير و القيم و النظم الاجتماعية السائدة فيه'. و قد عرف جلن الرقابة الاجتماعية على أنها: ' مجموعة من الإجراءات أو الوسائل كالإجاء و الإغراء و الضغط و الإلزام، أو كأية وسيلة أخرى بما في ذلك القوة المادية التي بواسطتها يجعل المجتمع جماعة فرعية منه تسير وفق الأنماط السلوكية المتعارف عليها'. و الرقابة الاجتماعية هامة جدا لأن الفرد لو ترك دون رقابة فإنه سيضرب بالمعايير عرض الحائط في قراراته و هنا يصبح الضبط الاجتماعي ضرورة لا غنى عنها. (3)

و أشار العالمان ميلر و فروم أن القرار نشاط اجتماعي و أن التنظيمات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل (المنظمة) ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمال و اتجاهات العامل الفرد. أن سلوك الفرد لوحده يختلف عن سلوكه كعضو في الجماعة متأثرا بالضغط و الرقابة الاجتماعيين المطبقين عليه في التنظيم غير الرسمي المنتمي إليه. و عليه يمارس التنظيم غير الرسمي ضغطا و رقابة اجتماعية من اجل الوصول إلى قرارات تتفق أو لا تختلف كثيرا عن معاييره الاجتماعية. ١

لمطلب الثاني: الوظائف السلبية للتنظيم غير الرسمي

آثار ووظائف سلبية تتفاوت في الخطورة على القرارات مما لا ينبغي السهو و التغافل عنها: فقد أثبتت التجارب أنها تصل بخطرهما الى حد الوصول إلى أحميار و زوال التنظيم الرسمي (المنظمة ككل). و تعد مقاومة التغيير، الصراع و تفعيل مشكلات العمل من أهم الوظائف السلبية للتنظيم غير الرسمي على القرارات في المنظمات.

الفرع الأول: مقاومة التغيير يعرف و يساند و روش التغيير أنه: 'كل تغيير يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على القيام بمهامها من خلال زيادة قدرتها على التكيف و التحديد، على اعتبار أن المنظمة الجيدة يجب أن تضع نفسها ككيان عضوي يؤثر و يتأثر بالبيئة أو المناخ السياسي و الاجتماعي و الاقتصادي الذي تتواجد فيه'. يميل الأفراد و التنظيمات غير الرسمية إلى مقاومة أنواع كثيرة من التغيير بسبب أنها تتطلب تضحيات أو أنها تتطلب اكتساب أنماط سلوكية جديدة، و هذا يجعلنا نقول أن الأفراد و الأفراد و التنظيمات غير الرسمية ستقاوم أي تغيير و تتخذ مقاومة التغيير أشكالا و أساليباً مختلفة مثل التخفيض المتواصل في إنتاجية المنظمات، عدم استقرار الإطارات الإدارية، البطء في العمل و الصراعات المكشوفة داخل المنظمات،

1- مصطفى صديق عفيفي، احمد ابراهيم عبد الهادي، مرجع السابق، ص215

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

كما لا تلقى كل التغييرات المقاومة بشكل متساو، فبعضها يؤيده الأفراد و بعضها تافه إلى درجة عدم الاكتراث بمقاومته كذلك ليس من الصحيح تصور أن كل مقاومة للتغيير هي ظاهرة سلبية بالضرورة، إلا أن الغالب كذلك. و يعد من البديهي أن يقاوم التنظيم غير الرسمي كل القرارات التي تؤدي إلى تغيير من شأنه تقليص مكاسبه أو يعد مجهولا بالنسبة إليه.

الفرع الثاني: الصراع

يعرف الصراع على أنه: ' العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف (فرد أو جماعة) أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي إلى نتائج سلبية على مصالحه الخاصة ' و يعرفه الخشاب: ' عبارة عن عملية اجتماعية أو موقف يحاول فيه فرد) أو أكثر و حتى الجماعات) أن يحقق أغراضه و أهدافه و مصالحه و منع طرف آخر من تحقيق ذلك و لو اقتضى الأمر القضاء عليه و تحطيمه!'

و يتخذ الصراع أشكالا كثيرة: الصريح و الضمني، المباشر، و غير المباشر، الفكري و الفيزيائي، كما يكون على مستوى الأفراد، والجماعات أو المنظمات، و لعل أوضح أشكال الصراع الناتج عن التنظيمات غير الرسمية هو تخريب العلاقات الإنسانية أو إفسادها على الأقل، مما ينجم عن ذلك عواقب وخيمة على مستوى أداء الأفراد أولا و المنظمة ثانيا، و يظهر ذلك من خلال الاختلالات التي تحدث في الاتصال دوران العمل و نمط القيادة.

الفرع الثالث: تفعيل مشكلات العمل:

مشكلات العمل هي مجموع المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها الأفراد داخل المنظمة و هي كثيرة و متنوعة مثل: التغيب عن العمل، دوران العمل، إصابات العمل، أمراض المهنة، انخفاض معدلات الأجور، مشكلات النقل وغيرها. و يظهر دور التنظيم غير الرسمي كأثر سلبي في تفعيل هذه المشكلات من خلال تقمصه الدور النقابي كاحتجاج و الإضراب مما يخل بالجو التنظيمي

1- ابراهيم لطفي طلعت "مرجع سابق" ص 149، 150

الفصل الثاني: الاطار النظري لاتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

خلاصة الفصل:

وكخلاصة ومما سبق ذكره نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تطورت بتطور وتعقد المؤسسات لذا زادت حدة الاهتمام بها من قبل المدارس والنظريات نظرا لأهميتها ولتعقدها لأنها تتداخل فيها عوامل عديدة نفسية وسياسية و اقتصادية و اجتماعية وبغض النظر عن تعقدها أو صعوبتها فهي تنتهي بحل مناسب من بين الحلول المتاحة والذي يهدف لحل مشكلة ما ، كما أن العلاقة بين التنظيم غير الرسمي وعملية اتخاذ القرارات تتجلى في الأثر المترتب عن وجود التنظيم غير الرسمي التعاون ، والتماسك ، والاتصال ، الرضا الوظيفي ، الضغط والرقابة الاجتماعية

الفصل الثالث: دراسة حالة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بوابة الدراسة الميدانية والفصل الرابط بين الجانب النظري للدراسة والجانب الميداني لها ، حيث سنتعرف على المؤسسة التي سوف تجرى فيها الدراسة الميدانية ، موقعها ، هيكلها التنظيمي ، ونشاطها ، كما سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وخصائص مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات الميدانية وحدود الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات الميدانية.

الفصل الثالث: دراسة حالة

المبحث الأول: الاطار المنهجي لدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث العلمية وقد أتفق أغلب الباحثين والمختصين في مناهج البحث العلمي على أن لكل دراسة ث مجالات رئيسية وهي المجال المكاني، المجال الزمني،

1- المجال المكاني:

جرت هذه الدراسة على مستوى مديرية الادارة المحلية لولاية تندوف حي النصر تندوف

لمحة عن المديرية: انشأت مديرية الادارة المحلية بموجب مرسوم التنفيذي رقم 265/95

المؤرخ في 1995/09/06 المتضمن تحديد اختصاصات وقواعد تسيير مصالح التقنيين والشؤون العامة والادارة المحلية .
تتكون المديرية الادارة المحلية لولاية تندوف من مصلحتين (02) وهي :

❖ مصلحة وسائل الولاية وتتكون من ثلاثة (03) مكاتب:

✓ مكتب المستخدمين والاملاك .

✓ مكتب الصفقات والبرامج

✓ مكتب الميزانيات

❖ مصلحة التنشيط المحلي والاعلام الالي وتتكون من ثلاثة (03) مكاتب :

✓ مكتب المستخدمين وممتلكات البلدية

✓ مكتب الميزانيات ومؤسسات البلدية

✓ مكتب الاعلام الآلي

2- المجال الزمني:

الدراسة النظرية كانت ما بين جانفي إلى مارس وتم فيها البحث عن المرجع وترتيبها والاتفاق مع المشرف حول الخطة المعتمدة وتحديد فصول الدراسة وإنجازها.

الدراسة الميدانية وتمت في شهر مارس وأبريل تم فيها النزول إلى المديرية الميدانية وجمع البيانات اللازمة عن طريق استخدام أداة الاستمارة والمقابلة والاطلاع على بعض الوثائق التي تخص المديرية ثم تفرغ هذه البيانات ومعالجتها الإحصائية وتحليلها.

المطلب الثاني : منهج وادوات البحث:

١ - منهج الدراسة

لدراسة أي ظاهرة في علم الاجتماع تحتاج إلى استخدام طرق وقواعد تساعد الباحث في الإجابة على التساؤلات التي يطرحها في إشكاليته ، وهذا ما يشكل في لبه ما يسمى بالمنهج إذ يعرفه مُجدِّ الغريب بأنه : الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التنظيم غير الرسمي ودوره في عملية اتخاذ القرار وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة التي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا فالمنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ب - أدوات الدراسة : لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأدوات وكان أهمها:

أولا: الاستبيان:

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث وهناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند إعداد استمارة الاستبيان أهمها:

1/اعتمدنا عند اعداد الاستمارة على الأسلوب البسيط واللغة المفهومة

2/ توافق الترتيب والتدرج في الاستبيان مع الإطار النظري

3/كما اعتمدنا على طريقة الإجابة المغلقة لعدة أسباب من بينها:

تقديم استمارة الاستبيان:

تم تقسيم الاستبيان إلى 3 محاور كما يلي:

1- المحور الأول: شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة من حيث) الجنس، العمر، المستوى المهني،

الخبرة المهنية)...

2- المحور الثاني:.. حيث ضم 12سؤالا تناول صلة الشخصية تؤثر على عملية اتخاذ القرار

3- المحور الثالث: علاقة التنظيم غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار حيث ضم 11 سؤالا

الفصل الثالث: دراسة حالة

ثانيا : المقابلة

بغرض التأكد من جدية المستجوبين وكذا الحرص على فهمهم لأسئلة الاستبيان وفقراته، قمنا بتدعيمه بمقابلة مباشرة مع عمال مديرية الادارة المحلية لولاية تندوف ، وكذا عدد من مسؤولي و مسيري الأقسام بالإدارة في مختلف نشاطهم، بغية التعرف على طبيعة وواقع نشاط المؤسسة مع تقديم بعض التوضيحات حول موضوع دراستنا قبل وبعد إجراء الدراسة الميداني

المطلب الثالث :عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة وذلك بالنسبة لموظفي قسم مراقبة التسيير وقسم التدقيق و مجموعة من رؤساء المصالح الأخرى المرتبطة باتخاذ القرار مع العلم أن لهم خبرة في مجال التنظيم غير الرسمي ، لذا اخترنا عينة قصدية تمثلت في العاملين الإدارة العامة لولاية تندوف على اختلاف مراتبهم الوظيفية و اخترنا و 3 رؤساء مصالح من مختلف الأقسام .

حيث قمنا بتوصيل استمارات الاستبيان وكذلك مقابلة مجموعة الموظفين و التأكد من اتخاذ القرار . وقد قمنا بتوزيع 30 استمارة وتم استرجاع 24 الاستمارة بسبب احتفاظ احد غياب العمال وخروج بعض الى عطلة مرضية اما باقي الاستمارات صالحة للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02) الإحصائيات الاستبيان الموزعة و المستردة على المؤسسة

البيان	العدد الاستبيان	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	30	100%
عدد الاستمارات المسترجعة	24	80%
عدد الاستمارات الملغاة	06	20%
عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	24	80%

المصدر : اعداد الطالبة

الفصل الثالث: دراسة حالة

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات

المطلب الاول : صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق تطبيق اختبار ألفا كرو نباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 % وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول ادناه:

الجدول رقم (03) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس صدق و ثبات الاستبيان

البعد	معامل ألفا كرو نباخ	نسبة معامل ألفا كرو نباخ
1 المحور الأول (05 عبارات)	0,696	69,6 %
2 المحور الثاني (12 عبارات)	0,669	66,9 %
3 المحور الثالث (11 عبارات)	0,699	69,6 %
المجموع	0,689	68,9 %

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج spss

بالنظر للنتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا ان للأبعاد الثلاثة كانت على التوالي 0,696 و 0,669 و 0,696 اما قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان فهو 0,689 وهي قيمة قوية مما يدل على ان عبارات الاستبيان ككل تتسم بالصدق والثبات وبالتناسق الداخلي القوي وهذا ما يجعلها قابلة للتحليل والدراسة والاستنتاج.

الفصل الثالث: دراسة حالة

المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الجنس، والعمر والحالة المدنية المؤهل العلمي والخبرة المهنية

الجدول رقم (04) خصائص افراد عينة الدراسة

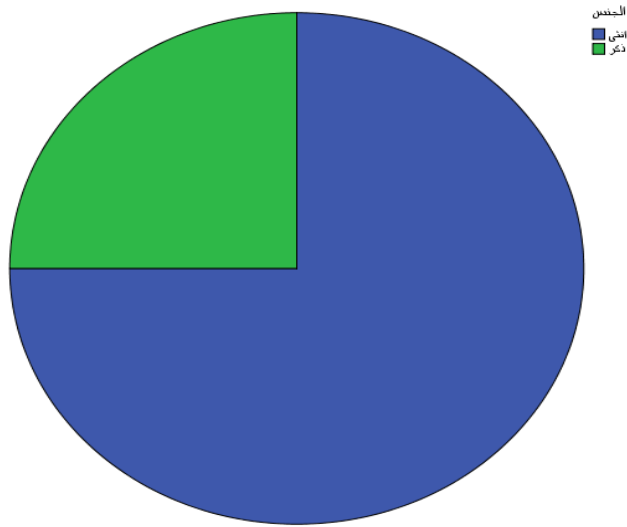
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	06	% 25
	أنثى	18	% 75
	المجموع	24	%100
العمر	20 - 30 سنة	08	% 33,3
	فوق 30 - 40 سنة	07	% 29,2
	فوق 40 - 50 سنة	08	% 33,3
	أكثر من 50 سنة	01	% 4,2
	المجموع	24	% 100
الحالة المدنية	اعزب	07	% 29,2
	متزوج	15	% 62,5
	مطلق	02	% 8,3
	ارمل	00	% 00
	مجموع	24	% 100
المؤهل العلمي	ابتدائي	00	% 00
	متوسط	00	% 00
	ثانوي	11	% 45,8
	جامعي	13	% 54,2
	المجموع	24	%100
الخبرة المهنية بالسنوات	أقل من 5	08	% 33,3
	من 5 إلى 10	04	% 16,7
	من 10 إلى 16	06	% 25
	من 16 إلى 22	03	%12,5
	أكثر من 22	03	% 12,5
	المجموع	28	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة حالة

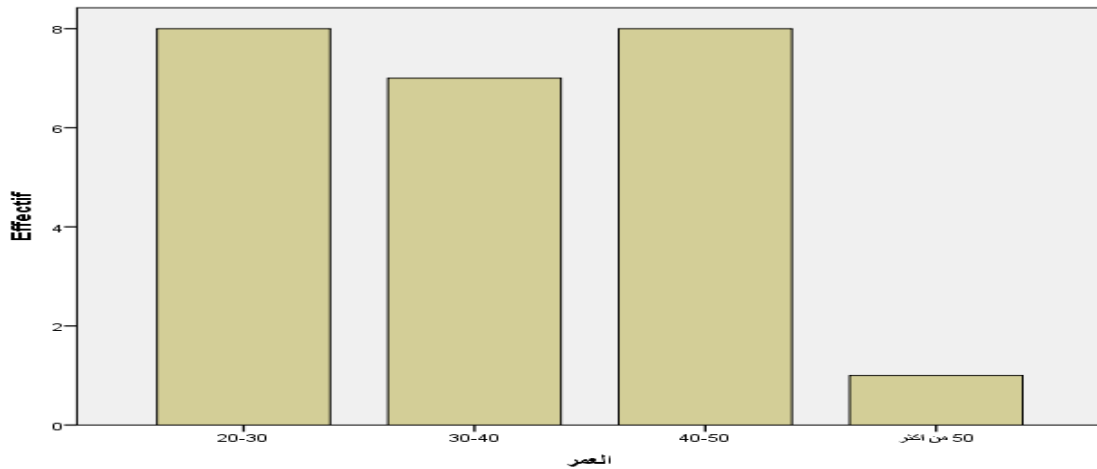
يبين جدول (03) أن 75% من أفراد عينة البحث كانت من الإناث، بينما 25% كانت من الذكور، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يتبين أن نسبة الموظفين الذين ينتمون المستوى الثانوي 45.8% في حين بلغت نسبة الموظفين الذين ينتمون المستوى الجامعي 54,2% أما بالنسبة لسنوات الخبرة فيتضح من الجدول أن الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغت نسبتهم 33,3% و 16,7% من الموظفين سنوات خبرتهم تتراوح من 5 أقل من 10 سنوات ، في حين نجد 25% من عينة البحث خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى 16 سنة، 12.5% من الموظفين سنوات خبرتهم تتراوح من 16 أقل من 22 سنوات أما الموظفين الذين بلغت خبرتهم أكثر من 22 سنة فقد بلغت 12.5% نسبتهم .

الشكل رقم(05) يوضح توزيع العينة أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

لشكل رقم(06) يوضح توزيع العينة أفراد العينة حسب العمر

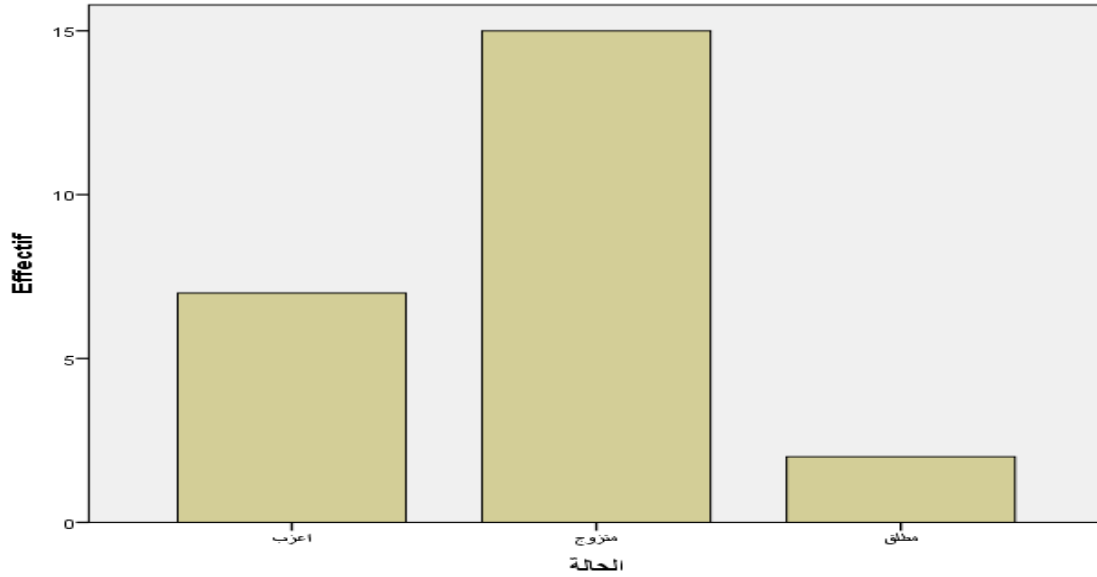


المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

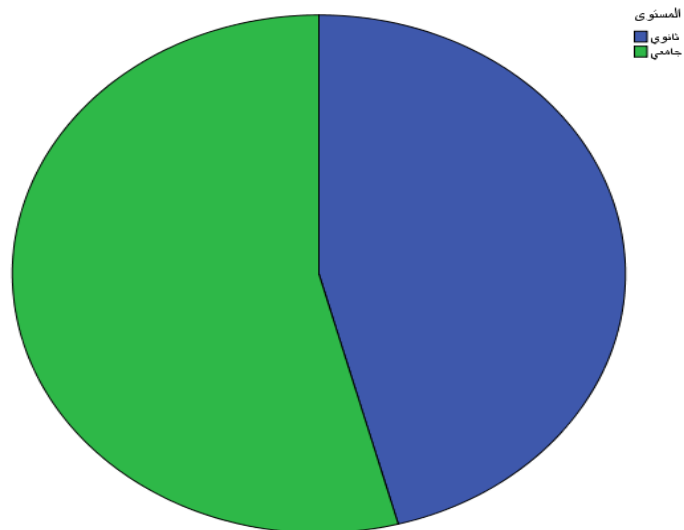
الفصل الثالث: دراسة حالة

الشكل رقم (07) يوضح توزيع العينة أفراد العينة حسب الحالة المدنية

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج spss



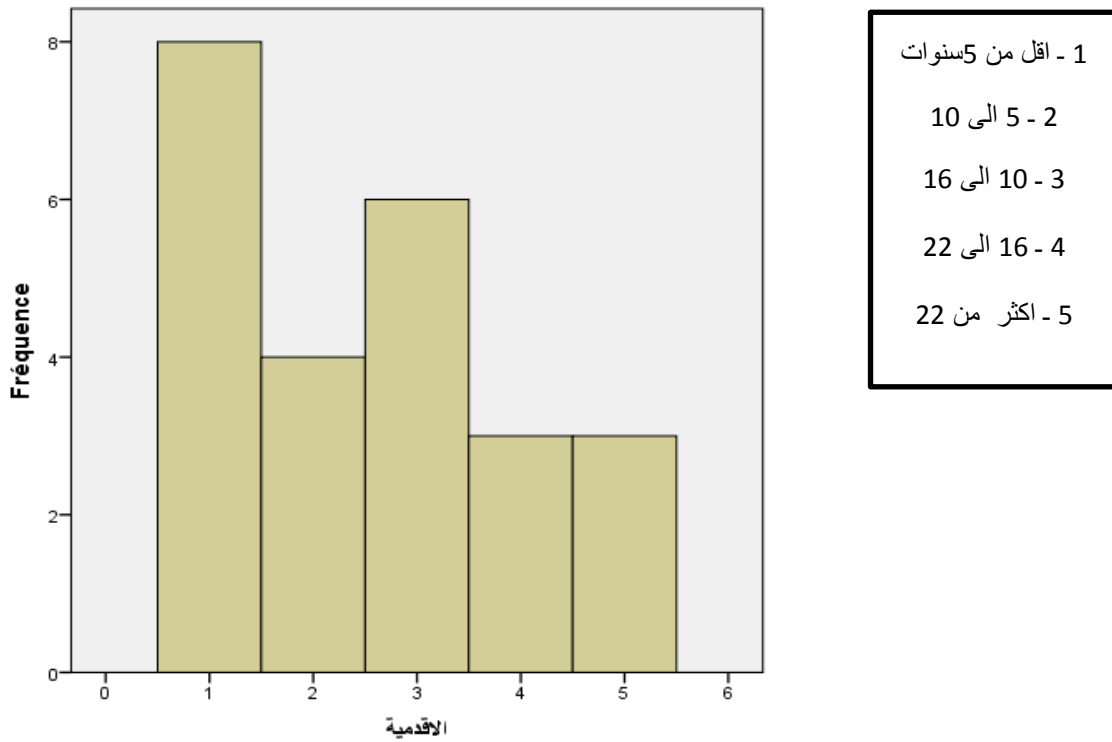
الشكل رقم (08) يوضح توزيع العينة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة حالة

الشكل رقم (09) يوضح توزيع العينة أفراد العينة حسب الأقدمية العمل



المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج spss

المطلب الثالث: تحليل باقي محاور الاستبيان واختيار الفرضيات

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني: الصلة الشخصية تؤثر على اتخاذ القرار

المستوى	المتوسط الحسابي	الرقم
منخفض	1,66 - 1	01
متوسط	2,32 - 1,67	02
مرتفع	3 - 2,33	03

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم (05) يبين أجواء العمل بالمؤسسة وطبيعة العلاقة بالزملاء

النسبة %	التكرار	العبارات
41,7	10	يسودها التفاعل وتبادل الآراء
12,5	03	مشجعة على بدل المزيد من الجهد
16,7	04	جو مكهرب يسوده الصراع
29,2	07	جو روتين
100	24	المجموع

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
مرتفع	1,3077	2,333

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى مرتفع بمتوسط الحسابي قدر بـ 2,333 والانحراف المعياري بـ 1,3077

جدول رقم (06) : يتعلق بمساندة الجماعة التي ينتمي إليها أثناء اتخاذ القرارات

النسبة %	التكرار	العبارات
45,8	11	نعم
8,3	02	لا
45,8	11	احيانا
100	24	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
متوسط	1,3077	2,000

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى متوسط بمتوسط الحسابي قدر بـ 2,000 والانحراف المعياري بـ 1,3077

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم : (07) : يتعلق بأثر العلاقة مع الزملاء على القرارات المتخذة

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	07	29,2
لا	09	37,5
احيانا	08	33,3
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
متوسط	0,80645	2,0417

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى متوسط بمتوسط الحسابي قدر بـ 2,0417 والانحراف المعياري بـ 0,80645

جدول رقم : (08) : يتعلق بنوع العلاقات التي تربط بين الزملاء في العمل والتي تؤثر على اتخاذ القرار

العبارات	التكرار	النسبة
القرباة و النسب	00	00
الصدقة و الزمالة	17	70,8
مصالح وأه داف مشتركة	07	29.2
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

المستوى	انحراف المعياري	متوسط حسابي
متوسط	0,46431	2,2917

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى متوسط بمتوسط الحسابي قدر بـ 2,2917 والانحراف المعياري بـ 0,46431

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم (09): يتعلق بالشعور أن القرارات تتحسن بفضل وجود التنظيم غير الرسمي

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	04	16,7
لا	08	33,3
احيانا	12	50
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2,333	0,76139	مرتفع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى مرتفع بمتوسط الحسابي قدر بـ 2,333 والانحراف المعياري بـ 0,76139 جدول

رقم : (10) يتعلق بأنواع القرارات التي يسمح بالمشاركة فيها:

العبارات	التكرار	النسبة %
نخص العمال	06	25
نخص الإنتاج	01	4,2
نخص طريقة العمل	12	50
أخرى	05	20,8
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2,6667	1,0914	مرتفع

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى مرتفع بمتوسط الحسابي قدر بـ 2,6667 والانحراف المعياري بـ 1,0914

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم (11) : يتعلق بتقبل الحلول المقترحة لوجود رابط من روابط الصداقة

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	12	50
لا	01	4,2
احيانا	11	45,8
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1,9583	0,99909	متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى **متوسط** بمتوسط الحسابي قدر بـ **1,9583** والانحراف المعياري بـ **0,99909**

جدول رقم (12) : يتعلق بالوسائل التي تؤثر في قرارات المؤسسة

العبارات	التكرار	النسبة %
الإضراب	02	8,3
الدعم والتأييد	11	45,8
الاستعانة بالزملاء	11	45,8
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2,3750	0,64690	مرتفع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى **مرتفع** بمتوسط الحسابي قدر بـ **2,3750** والانحراف المعياري بـ **0,64690**

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم : (13) : يتعلق بمدى رغبة في المشاركة في اتخاذ القرار

العبارات	التكرار	النسبة %
من أجل تجربة	05	20,8
لان لديك اقتراح	09	37,5
لأنك قادر على اتخاذ قرارات جيدة	10	41,7
لديك صلات شخصية	00	00
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2,2083	0,77903	متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى **متوسط** بمتوسط الحسابي قدر بـ **2,2083** وانحراف المعياري بـ **0,77903**

جدول رقم : (14) : يتعلق بتقديم الجماعة التي تنتمي إليها نوعا من الأمان أثناء اتخاذ القرار

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	23	95,8
لا	01	4,2
احيانا	00	00
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1,0417	0,20412	منخفض

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى **منخفض** بمتوسط الحسابي قدر بـ **1,0417** وانحراف المعياري بـ **0,20412**

الفصل الثالث: دراسة حالة

جدول رقم (15) : يتعلق بمساعدة الصلة بينك وبين زميلك في العمل على الحصول على قرارات إيجابية

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	15	62,5
لا	00	00
احيانا	09	37,5
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1,7500	0,98907	متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى **متوسط** بمتوسط الحسابي قدر بـ **1,7500** ولانحراف المعياري بـ **0,98907**

جدول الجدول رقم : (16) : يتعلق بعلاقة بين الصلة الشخصية وعملية اتخاذ القرار

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	08	33,3
لا	11	45,8
احيانا	05	20,8
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1,8750	0,74089	متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى **متوسط** بمتوسط الحسابي قدر بـ **1,8750** ولانحراف المعياري بـ **0,74089**

الفصل الثالث: دراسة حالة

التحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث : يتعلق بعلاقة التنظيم غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار

الجدول (17) : يتعلق بمدى تأثير الجماعات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرار

العبارات	التكرار	النسبة %
تحقيق التعاون	07	29,2
تؤدي إلى خروج بقرار سليم	09	37,5
تحقيق أهداف مشتركة	08	33,3
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2,0417	0,80645	متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى متوسط بمتوسط الحسابي قدر بـ 2,0417 والانحراف المعياري بـ 0,80645

الجدول (18): يتعلق بالتعاون بين العمال من أجل إيجاد حلول تخص العمل

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	14	58,3
لا	00	00
احيانا	10	41,7
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1,8333	1,00722	متوسط

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى متوسط بمتوسط الحسابي قدر بـ 1,8333 والانحراف المعياري بـ 1,00722

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول (19): يتعلق بأهمية إشراك العامل في عملية اتخاذ القرار

العبارات	التكرار	النسبة %
لا نهم معنين بالقرار	13	54,2
لتجنب الفوضى والمعارضة	00	00
لكي يكون قرار مناسب	11	45,8
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1,9167	1,01795	متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى **متوسط** بمتوسط الحسابي قدر بـ **1,9167** والانحراف المعياري بـ **1,01795**

الجدول (20) : يوجد اتصال بينك وبين مسؤولك في العمل.

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	17	70,8
لا	02	8,3
احيانا	05	20,8
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1,5000	0,83406	منخفض

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى **منخفض** بمتوسط الحسابي قدر بـ **1,5000** والانحراف المعياري بـ **0,83406**

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول (21): الاتصال بين الجماعات غير الرسمية والمشرفين يؤدي إلى الخروج بقرار سليم

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	09	37,5
لا	02	8,3
احيانا	13	45,2
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2,1667	0,96309	منخفض

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى **منخفض** بمتوسط الحسابي قدر بـ **2,1667** والانحراف المعياري بـ **0,96309**

الجدول (22): يتعلق بماذا يحقق الاتصال بين الجماعات غير الرسمية

العبارات	التكرار	النسبة %
المرونة والسرعة في تبادل المعلومات	10	41,7
نشر الشائعات	03	12,5
التعبير عن الآراء والحاجيات	11	45,8
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2,0417	0,95458	متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى **متوسط** بمتوسط الحسابي قدر بـ **2,0417** والانحراف المعياري بـ **0,95458**

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول (23) : يتعلق بتماسك الجماعات غير الرسمية يؤثر على اتخاذ القرار

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	07	29,2
لا	02	8,3
احيانا	15	62,5
المجموع	24	100

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
مرتفع	0,91683	2,333

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه أن المستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب 2,333 و الانحراف المعياري قدر ب

0,91683

الجدول (24) : يتعلق بالوسائل التي تؤدي إلى تماسك الجماعات غير الرسمية

العبارات	التكرار	النسبة %
البعد عن الرسميات والقوانين	05	20,8
مجموعة القيم والمبادئ المشتركة	13	54,2
أخرى	06	25
المجموع	24	100

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
متوسط	0,69025	2,0417

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى متوسط بمتوسط الحسابي قدر ب 2,0417 و لانحراف المعياري ب 0,69025

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول (25) : يتعلق بتماسك الجماعات غير الرسمية يشكل ضغطا على السؤول

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	08	33,3
لا	03	12,5
احيانا	13	54,2
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2,2083	0,93153	متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى متوسط بمتوسط الحسابي قدر بـ **2,2083** والانحراف المعياري بـ **0,93153**

الجدول (26) : يتعلق بمدى رضا عن كافة القرارات المتخذة

العبارات	التكرار	النسبة %
لم تعجبك لأنك لم تشارك فيها	08	33,3
أعجبتك لأنك مشارك فيها	10	41,7
بالرغم انك لم تشارك فيها أعجبتك	06	25
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1,9167	0,77553	متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى متوسط بمتوسط الحسابي قدر بـ **1,9167** والانحراف المعياري بـ **0,77553**

الفصل الثالث: دراسة حالة

الجدول (27) : يتعلق بالرضا عن المساهمة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين الأداء

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	19	79,2
لا	00	00
احيانا	05	20,8
المجموع	24	100

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1,2083	0,41485	منخفض

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول اعلاه ان المستوى منخفض بمتوسط الحسابي قدر بـ 1,2083 والانحراف المعياري بـ 0,41485

- استنتاجا عام:

-إن المؤسسة تعمل وفق نطاق رسمي مبني على اللوائح والقوانين ويحدد الوظائف بشكل رسمي ومحدد ، كما أن العمال يدركون أهمية هذا التنظيم الذي يضمن حقوقهم مقابل أداء واجباتهم ، لكن لا يمكننا أن نغفل عن وجود تنظيم آخر ظهر نظرا لاحتكاك العمال مع بعضهم ونتيجة للمدة التي يقضونها مع بعضهم في العمل وهو التنظيم غير الرسمي الذي يتمتع أعضائه بمعرفة تشمل مختلف الجوانب الخفية من حوارات ونقاشات تتم بطريقة سرية أو علنية بعيدا عن التنظيم الرسمي ، مما دفع بالإدارة إلى اللجوء إليه من أجل تقديم الاقتراحات التي تخص العمل وتطبيقها ، لذلك أصبح لهذا التنظيم أهمية ودور بالغ في التأثير على قرارات المؤسسة بشكل غير رسمي وذلك عن طريق المعارضة وإحداث المشاكل ، لذا توصلت المؤسسة إلى أنه بات من الضروري إشراكهم في اتخاذ القرار لأنهم يمثلون القسم الأكبر الذي تمارس عليه القرارات ، وهذا ما جعل المؤسسة تعرف نوعا من الاستقرار والرضا وانجذاب العمال نحوها.

- توصيات:

- يجب أن يستغل التنظيم غير الرسمي بصنفة الإيجابي في عملية اتخاذ القرار من أجل الخروج بقرار سليما.

-
- نظرا إلى التفاهم والتفاعل المتبادل بين أفراد التنظيم غير الرسمي يجب الدمج بينه وبين التنظيم الرسمي من أجل دعم وتقوية الاتصال بحيث تحصل الإدارة على المعلومات الكافية والاقتراحات من أجل الخروج بقرار سليما.
 - يجب إشراك التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار من أجل تحقيق الولاء والانضباط للعمال داخل المنظمة.
 - إنشاء مرافق ضرورية تكون سبب في تكوين الجماعات غير الرسمية كاستراحة القهوة وغيرها من أجل تدفق المعلومات
 - الاختيار الأمثل لممثلي الجماعات غير الرسمية حتى لا تكون هناك إطالة وزيادة في الوقت

الخاتمة

من خلال بحثنا المتواضع المعنون " بدور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار " توصلنا إلى أن التنظيم غير الرسمي هو شبكة من العلاقات الاجتماعية تنشأ بين أفراد العمل نتيجة أسس ومبادئ اجتماعية عديدة حاولنا في دراستنا هذه إلى التركيز على جزء من أبعادها

لذا يجب على الإدارة أن تقدر أهمية التنظيم غير الرسمي لما له من دور في كافة العمليات الإدارية خاصة عملية اتخاذ القرار والتي تعد محور العملية الإدارية والتي تعني اختبار مجموعة من البدائل لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل المشكلات بذاتها سواء تتعلق بالعاملين أو المنظمة بحد ذاتها ومن أجل نجاح هذه العملية يأتي دور التنظيم غير الرسمي من خلال المشاركة في اتخاذ القرار أجل تحسين جودة القرارات الصادرة ، والحد من مقاومة المنفذين ، كما تزيد الفهم بين أعضاء التنظيم وتقلل النزاع والمنافسة الضارة إضافة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع الروح المعنوية للعاملين وتدعم مفهوم العلاقات الإنسانية ، وعدم وجود التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار يترتب عنه ارتفاع حدة مقاومة العاملين للقرارات وزيادة العبء على كاهل الإدارة إضافة إلى تجميد قدرات العاملين

ان هذا التحليل يمثل أكثر من الواقع خاصة في الدول النامية ذات العلاقات الاجتماعية المتقاربة التي تعد سببا كافيا لقوة التنظيمات غير الرسمية مما يجعلها يمثل أكثر. من خطأ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مركز جامعي علي كافي تندوف

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية مديرية الإدارة المحلية لولاية تندوف

مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير

إشراف الأستاذ:

بياض مصطفى

إعداد : الطالبة

ديدة ربيعة

المعلومات الواردة في الاستمارة سرية

للاغاية ولا تستخدم إلا لغاية البحث العلمي

تفضلوا بأسمى عبارات التقدير و الاحترام،

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

أولاً/ بيانات شخصية

01- الجنس ذكر أنثى

02- السن

أكثر 20 إلى 30 سنة

أكثر 30 إلى 40 سنة

أكثر 40 إلى 50 سنة

أكثر 50 سنة

3 - الحالة المدنية

متزوج (ة) أعزب (ة) مطلق (ة) -أرمل (ة)

04 - المستوى العلمي:

- ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

05- الأقدمية في العمل

- أقل من 5 سنوات
- من 05 إلى 10 سنوات
- فوق 10 إلى 16 سنة
- أكثر 16 إلى 22 سنة
- فوق 22 سنة

المحور الثاني : الصلة الشخصية تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

1- كيف هي أجواء العمل بالمؤسسة وطبيعة العلاقة مع الزملاء ؟

- يسودها التفاعل وتبادل الآراء.
- مشجعة على بذل المزيد من الجهد.
- جو مكهرب يسوده الصراع.
- جو روتين.
- أخرى

2- هل تسانديك الجماعة التي تنتمي إليها أثناء اتخاذ القرار؟

- نعم لا أحيانا

3- هل تؤثر علاقتك مع زملائك على القرارات المتخذة في حقلك

نعم لا احيانا

4- ماهي أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل والتي لها

دور في التأثير على

مختلف القرارات ؟

-قربة ونسب صداقة وزمالة مصالح وأهداف مشتركة

5- هل تشعر أن القرارات تتحسن بفضل وجود التنظيم غير الرسمي ؟

نعم لا أحيانا

6- ماهي أنواع القرارات التي يسمح لك بالمشاركة فيها ؟

-تخص العمال تخص الإنتاج

-تخص طريقة العمل أخرى.

7- تقبل الحلول المقترحة من طرفك لوجود رابط من روابط الصداقة ؟

-تقبلها لا يتقبلها. احيانا

8 وسائل التي تؤثر بها في قرارات مؤسستك ؟

-الإضراب.

-الدعم والتأييد.

-الاستعانة بالزملاء .

9-مامدى رغبتك في المشاركة في اتخاذ القرار ؟

-من أجل التجربة.

-لأن لديك اقتراح .

-لأنك قادر على اتخاذ قرارات جيدة.

-لأن لديك صلات شخصية.

10-هل تقدم لك الجماعة التي تنتمي إليها نوعا من الأمان أثناء اتخاذ

القرارات ؟

نعم لا أحيانا

11-تساعدك الصلة بينك وبين زميلك في العمل على الحصول على قرارات

إيجابية ؟

نعم لا أحيانا

12.1 هل هناك علاقة بين الصلة الشخصية و عملية اتخاذ القرار ؟

نعم لا احيانا

المحور الثالث : علاقة التنظيم غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار:

1- ما مدى تأثير الجماعات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرار؟

-تحقق التعاون.

تؤدي إلى الخروج بقرار سليم

تحقيق الأهداف المشتركة.

2- هل هناك تعاون بين العمال من أجل إيجاد حلول تخص العمل.

- نعم

لا

أحيانا

3- ماهي أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؟

-لأنهم معنيون بالقرار.

-لتجنب الفوضى والمعارضة.

-لكي يكون القرار مناسباً.

4- هل يوجد اتصال بينك وبين مسؤولك في العمل؟

نعم

لا

أحيانا

5- هل الاتصال بين الجماعات غير الرسمية والمشرفين يؤدي إلى الخروج

بقرارات سليمة؟

نعم

لا

أحيانا

6- يحقق الاتصال بين الجماعات غير الرسمية والمشرفين:

-المرونة والسرعة في تبادل المعلوم.

-نشر الشائعات .

-التعبير عن آراء والحاجيات.

7- تماسك الجماعات غير الرسمية يؤثر على اتخاذ القرار.

أحيانا

لا

نعم

8- ماهي الوسائل التي تؤدي إلى تماسك الجماعات غير الرسمية ؟

-البعد عن الرسميات و القوانين.

-مجموعة القيم والمبادئ المشتركة.

-أخرى

9- يشكل تماسك الجماعات غير الرسمية ضغط على المسؤولين لدعم قرارهم

أو تعديله.

أحيانا

لا

نعم

10- ما مدى رضاك عن كافة القرارات المتخذة في حقك أو في حق

مجموعتك؟

-لم تعجبك لأنك لم تشارك فيها.

-أعجبتك لأنك مشارك فيها.

-بالرغم من أنك لم تشارك فيها أعجبتك.

11- هل رضاك عن مساهمتك في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين أدائك؟

أحيانا

لا

نعم

قائمة المراجع

الكتب

- زيد منير عبوي " التنظيم الأدرى مبادئه وأساسياته " دار أسامة المشرق الثقافى- عمان ، الأردن ، ط 1 2006
- د أسامة خيرى "التميز التنظيمى " ، دار الراية للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1 2014
- د/مصطفى محمود ابو بكر " التنظيم الإدارى فى المنظمات المعاصرة " الدار الجامعية ، الإسكندرية ج .م.ع 2002
- سعيد يس عامر وعلى مُجد عبد الوهاب ،الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ،مركز سيرقيس للاستشارات والتطوير الإدارى ،الطبعة الثانية ،القاهرة ، 1998
- أحمد ماهر، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، -2003 2004
- أونيس عبد المجيد أونيس " إدارة العلاقات الإنسانية " ، ط 1 : دار اليازورى ، عمان ، 2011 :

- ناصر مُحمَّد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، ط ، 1رياض ، 1994
- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000
- خليل مُحمَّد الشماع خضير كاظم محمود :نظرية المنظمة ,دار الميسرة ,ط1, عمان الاردن 1999
- مجيد جاسم ، "الادارة العامة " ، مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية ، مصر ، 2001،
- صلاح الدين مُحمَّد عبد الباقي ،سلوك الانساني في المنظمات ،الدار الجامعة الاسكندرية 2001
- مصطفى صديق عفيفي واحمد ابراهيم عبدالهادي ،"السلوك التنظيمي دراسة التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية ،مكتبة عين الشمس ،ط10 ، الاسكندرية ،مصر 2003،
- حسين عبد الحميد احمد رشوان «علم اجتماع التنظيم " مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ،مصر ، 2004،

مذكرات التخرج

- شبيلي صفية " دور التنظيمات غير رسمية في اتخاذ القرار " مذكرة ماستر ، جامعة العربي بن المهدي -ام البواقي - لموسم 2016-2017
- مُحمَّد . السعيد برماق - عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة مذكرة ماستر

- دربالي نور الهدى ، 2012-2013 : دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة ، شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل ، إشراف سعدودي زينب ، جامعة البويرة
- ذوابية سعاد و بولعراس رانية ، أثر القائد الإداري و اشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية ، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2021/2022

المواقع الإلكترونية

- <https://s.i-trends.net/>

المجلات

- د/حسان الجيلاني "نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية " مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خضيري ، بسكرة العدد الخامس
- د. بلحاج فتيحة " الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار " مجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية العدد 07-2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي بتندوف

معهد التكنولوجيا الاقتصادية, العلوم التجارية و علوم التسيير

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية

لإنجاز بحث

أنا الممضي أدناه السيد: ديدة ربيعة بصفتي طالبة جامعية ماستر 2

الحاملة لبطاقة الطالب رقم : 23067061513

المسجلة بمعهد: العلوم الاقتصادية. العلوم التجارية و علوم التسيير. قسم علوم التسيير

و المكلفة بإنجاز مذكرة الماستر بعنوان :

دور التنظيمات الغير رسمية في عملية اتخاذ القرار (الإدارة المحلية لولاية تندوف)

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعات المعايير العلمية و المنهجية و معايير أخلاقيات المهنة و النزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

تاريخ: 2024/05/25

إمضاء المعني: