



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية .



مذكرة تخرج بعنوان :

# ماهو واقع التنظيم غير رسمي في علاقته بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

دراسة ميدانية مطاحن بلغيث الكبرى

مذكرة لنيل شهادة ماستر

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل .

تحت إشراف : د.عبد العزيز جاهمي

من إعداد الطالب : شوا قرية رامي

السنة الجامعية : 2018-2019.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر والتقدير

نشكر الله العليّ القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين، قال الله تعالى: { وَتَوْقَ }  
كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلَيْهِ { صدق الله العظيم. سورة يوسف آية 76.

" كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا  
تبغضهم "

تقديرا واعترافا منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ الفاضل والمحترم المشرف  
على هذا الإنجاز:

" د. عبد العزيز جاهمي "

على كل ما قدمته لنا من مساعدة ونصائح قيمة، إضافة الى التوجيهات العلمية  
والمنهجية طوال فترة إنجاز هذا التقرير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من دعمونا وقدموا لنا يد المساعدة من قريب أو من  
بعيد.

كما لا ننسى تقديم الشكر الجزيل الى المؤسسة الجزائرية لمطاحن بلغيث على حسن  
الاستقبال والعطاء، والتي فتحت لنا أبوابها ولم تبخل علينا بأي معلومة، مما ساهمت في  
إثراء هذا التقرير.

والشكر الخالص لإدارة الجامعة التي كانت الموجه الرئيسي والداعم الرسمي لكل  
متطلبات تقرير الترخيص.

## شكر و عرفان:

بسم الله الرحمن الرحيم

وما كنا لنهتدي لولا أنهدانا الله، إله الذين قال فيهما الله تعالى ".... وبالوالدين إحسانا...." الآية، لله الذي هدانا  
سورة البقرة

نشكر الله العلي القدير الذي رزقنا العقل وضاعف الإيمان في قلوبنا وشرح لنا صدرنا ويسر  
أمرنا، وخفف وزرنا واحلل العقدة من لساننا وافقه قولنا، حتى تمكنا من انجاز هذا العمل في  
وقته وأعاننا في مشوارنا الفكري وسخر لنا سبل نعمته لأجل إتمام هذه المذكرة.

ونرفع أسمى آيات الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل "عزيز جاهمي" الذي بذل من الجهد  
الكثير رغم انشغالاته العملية المختلفة إلا أن صدره كان أرحب من كل هذا.

ونشكر كذلك كل من سعدنا من بعيد أو من قريب ولو بكلمة طيبة لانجاز هذا العمل  
المتواضع.

ونسأل رب العرش العظيم أن يجعل عملنا هذا في ميزان الحسنات.

الطالب: رامي شواقرية



## إهداء:

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده أحمدته سبحانه وتعالى على أن نورنا بنور العلم وأمدنا بنور الفهم, الحمد لله الذي ألهمني بذكره وأعانني على شكره وحسن عبادته وشرح لي صدري ويسر لي أمري في مشوار دراستي وإنجاز هذا العمل المتواضع, وأهدي ثمرة هذا الجهد إلى:

من كلله الله الهيبة والوقار, إلى من علمني العطاء بدون انتظار, إلى من أحمل اسمه بكل افتخار, هو قرّة عيني ونسيم قلبي وتاج رأسي "أبي له" رعاه الله وسد خطاه .

إلى من في عينها يضحك البدر الجميل وفي بسمتها درب الأمانى يحطم كل مستحيل, إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي, هي منبع الحنان ونبض الأمان, أغلى الحبايب "أمي" حفظها الله.

إلى من تتحد معهم الحياة كل يوم إلى بساتين أزهارى وجنتي على الأرض, إليكم إخوتي:

وإخوتي التي لم تلههم أمي: حسين - موسى .

إلى أجدادي: رحمهما الله ,

إلى عمي وعماتي وأخوالي وخالاتي.

إلى من شاركني اللحظات السعيدة والصعبة إل

إلى خير معين الأستاذ "عزيز شاهمي

إن حياة الإنسان عبارة عن تنظيمات مختلفة، وما يهمنا في هذا الإطار، هو أن الإنسان يتعرض إلى نوعين من التنظيم، فيطلق على النوع الأول بالتنظيم الرسمي الذي يعتبر من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وتعتبر المنظمة كياناً اجتماعياً واقتصادياً يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وبناءً على هذا فالتنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستغلالها وفقاً لمعايير علمية مدروسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ولتحقيق ذلك فإن العملية التنظيمية تمر في مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي والوصف والمواصفات الوظيفية، وتهيئة هذه الوظائف بعناصر بشرية مدربة ومؤهلة، وكون العملية التنظيمية لا تشير على ضرورة بناء التنظيم غير الرسمي، فإن ما هو مطلوب هنا البحث في التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية، كون هذا التنظيم يتطلب ضرورة تصميم المنظمة بشكل هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً إلى الإدارات العلمية العليا، كما يركز هذا الشكل الهرمي على عدة جوانب منها، التخصص وتقسيم العمل والتنسيق... الخ

وقد ظهرت عدة اتجاهات في دراسة التنظيم، منها التقليدية والمتمثلة في الاتجاه البيروقراطي لماكس فيبر. ثم الاتجاه الإداري لتايلور وزملائه. أما الدراسات الحديثة فتمثلت في مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ثم الاتجاه البنائي الوظيفي لتاكوت بارسونز، ثم الاتجاه السلوكي بقيادة باك وزملائه.

أما النوع الثاني فيطلق عليه التنظيم غير الرسمي والذي هو محور دراستنا والذي ينشأ بصورة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم، وهذا التنظيم غير الرسمي غير منصوص عليه في اللوائح، فهو له قواعده وتقاليده الخاصة به، والتي تفرض على الأفراد التقيد بها واتباعها في تصرفاتهم، كما أن التنظيم غير الرسمي يعمل على تجسيد مطالب أعضائه، ورفعها إلى الإدارة، كما أنه يعتبر متنفساً للأفراد، يعبرون فيه عن الأمور التي تهمهم في المنظمة من متاعب ومشكلات، ويتبادلون فيه الآراء كما أنه يساعد على تحسين الإنتاجية في المنظمة وذلك عندما تلتقي

# مقدمة

أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف التنظيم الرسمي ومن الدراسات الهامة التي يرجع إليها الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي تلك الدراسة التي أصبحت معروفة لدى كل من علماء الاجتماع ورجال الأعمال، والتي أطلق عليها دراسة أو تجربة غرفة الملاحظة لإلتون مايو في مصانع الهاوثورن الموجودة بمدينة شيكاغو والتابعة لشركة ويسترن إلكتروك والتي طورها فيما بعد كل من روثلز وديكسون اللذين تعرضا بشيء من التفصيل إلى نشوء ومميزات التنظيمات غير الرسمية.

. وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تحاول معالجة ظاهرة تنظيمية هامة، وهي أن التنظيم غير الرسمي له تأثير في عملية اتخاذ القرار، ومن ثم بات من الضروري تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة التنظيم غير الرسمي والوقوف على أبعادها الحقيقية وتأثيرها على سلوك الأعضاء المنتمين الى هذه التنظيمات، ومن أجل تحقيق هذا المسعى، فإننا قمنا بدراسة ميدانية في إحدى مؤسساتنا الوطنية، وهي مطاحن بلغيث بولاية سوق اهراس، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى اربعة فصول.

ففي الفصل الاول:تناولنا الجانب المنهجي اي اطار المنهجي لدراسة من اشكالية و فرضيات و اسباب الدراسة و اهمية الدراسة و اهداف الدراسة و الجانب الزماني و المكاني لدراسة و العينة و المنهج و الدراسات السابقة و نظريات الدراسة و المصطلحات الدراسة.

اما الفصل الثاني: تناولنا محددات التنظيم غير الرسمي و تتمثل في الالاسس البنائة للتنظيم غير الرسمي و خصائص و ضائف التنظيم غير الرسمي و العوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي و اهمية التنظيم غير الرسمي و اخيرا سلبيات التنظيم غير الرسمي.

اما الفصل الثالث: فهو الدراسة الميدانية لموضوع البحث حيث قمنا باجرائها بمؤسسة الصناعية لمطاحن بلغيث حيث قمنا بجملة من الزيارات و التي جمعت من خلالها المعلومات المتعلقة بدراسة من خلال توزيع

# مقدمة

الاستثمارات ولقد قمت في هذا الفصل بتبويب البيانات التي جمعتها في الاستثمارة و تحليلها و استخلاص النتائج  
وتقديم المقترحات.



أولاً: الإشكالية و تحديد المفاهيم:

## 1-الإشكالية:

لقد شهد العالم اليوم تقدماً علمياً هائلاً في كافة مجالات الحياة الثقافية، الاجتماعية و الاقتصادية وغيرها، ولقد كان لهذا التطور أثر كبير في حياة الفرد خاصة في مجال المنظمات التي تعتبر من أهم الركائز الأساسية للإنتاج وهي عبارة عن مجموعة بشرية مرتبة بنائياً تنشأ من أجل تحقيق أهداف وقيم مميزة ويعتبر هؤلاء البشر المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات ، فلا يمكن أن توجد المنظمات بدونهم مهما كانت التجهيزات الآلية متطورة، وأن مشاكل هؤلاء يمكن أن تقضي على وجود أية منظمة هذه الأخيرة التي تعتبر جزء من نسق أكبر والذي يتمثل في المجتمع الذي يؤثر عليها بمثل ما يتأثر بها .

وإن كانت درجة التأثير متفاوتة ولهذا أصبح للمنظمات دور هام في حياة الإنسان يستوجب ضرورة المحافظة عليها والعناية بها للحد من مشاكل التنظيم المتنوعة التي أصبحت أكثر حجماً وأكثر تعقيداً وفعالية سواء المتعلقة بالأفراد المشاركين في عملية التنظيم وضعف قدراتهم ومهاراتهم أو المتعلقة بإدارة التنظيم وانخفاض الإنتاجية وزيادة الخسائر أو بيئة التنظيم التي تواجه صعوبة في تحقيق التكيف بين أهداف التنظيم الداخلية والبيئة الخارجية والتغيرات التي تحصل فيها ، وهذا ما دفع إلى ابتكار عمليات إدارية تمارس داخل المنظمة وهي: التخطيط ويعني تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة والتنظيم ، والتنظيم والذي يعني تحديد المسؤوليات وواجبات كل وحدة هذه الأخيرة التي تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة، والتوجيه الذي يتمثل في الأوامر الموجهة من قبل الرئيس للمرؤوسين ، والرقابة التي تتمثل في متابعة ماتم تنفيذه من قبل المرؤوسين، ولهذه العمليات الإدارية أهمية كبيرة في مواجهة ومواكبة التحديات العالمية الجديدة ولا يمكن أن نستغني عن أية عملية من العمليات السابقة الذكر لأن كل منها مكمل للآخر ، ولكن نعطي أهمية كبيرة للتنظيم من باب الاهتمام والذي عرفه الإنسان منذ أن عرف 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 والآخر غير رسمي ، أما التنظيم الرسمي 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 وفقا 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 السالفين الذكر التسلسل والوظيفي وهذا التنظيم المشترك يساعد على تقديم العون في مختلف الأمور ، وأما بالنسبة للشكل الآخر من التنظيم أي التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق ويتمثل في العلاقات المتبادلة سواء كانت قائمة على الود والتعاون أو الكراهية والغيرة وتظهر هذه العلاقات من خلال الممارسة غير الرسمية التي تظهر تلقائيا داخل التنظيمات المختلفة 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 بالملل والتعب 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 وتتضمن المؤسسات في الوقت الراهن ، التنظيمات غير الرسمية أكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية ، إذ أنها تمتلئ بالأبنية غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين والتي قد تتفق أو تتعارض مع الأهداف لأنها تسعى إلى تحقيق مكاسب الشخصية وتقدم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة ، ويتجلى تأثير العلاقات غير الرسمية

خاصة على عملية اتخاذ القرار هذا الموضوع الشائك الذي يواجه اليوم المنظمات ويهدد إستمراريتها وبقائها أو يؤدي إلى خلل في وظائفها والتنظيم الرسمي مجرد حبر على ورق له تأثير ضعيف على عملية اتخاذ القرار التي تعتبر من حتميات الإدارة العامة والخاصة على السواء والتي تعتبر وظيفة من وظائف وهي بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع الوظائف الإدارية : تخطيط، وتوجيه، وتنسيق، واتصال، ورقابة، ولعملية اتخاذ القرار علاقة وثيقة بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة فهي تأثر فيه يمثل ما يتأثر بها ولقد تبيننا في بحثنا هذا نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت اهتمامها على العامل والعوامل النفسية والاجتماعية لرفع التظلم عنه لاوكان من أبرز علمائها إلتون مايو ، باركر ، شستر برنارد وغيرهم فمن خلال التجارب التي قام بها إلتون مايو في مصنع وسترن إلكتروك أثبتت أن العامل مخلوق اجتماعي يتفاعل مع مجموعته ويتأثر بسلوكها وآرائها ، وأن شعوره بالانتماء إليها يحفزها على العمل أكثر ، ومن هذا المنطلق دعت هذه المدرسة إلى الاهتمام بالعامل و بالجماعات الصغيرة داخل التنظيم وكذا الاهتمام بتطبيقاتها وإشراكها في مختلف المواقف مثل المشاركة في وضع الحلول ، المشاركة في اتخاذ القرار ومن خلال بحثنا هذا وبالاعتماد على النظريات سنحاول الكشف عن أسباب الاستعانة بالأنظمة غير الرسمية في عملية اتخاذ القرار والتي تعتبر عصب الإدارة داخل مركز الأشخاص المسنين والمعوقين لأنه من خلالها يتم تقرير مصيرها ومن هنا سنحاول الكشف والبحث عما إذا كان التنظيم غير الرسمي له علاقة

ودور في عملية اتخاذ القرار وبناء على ذلك جاء التساؤل كالتالي:

ماهر واقع التنظيم غير الرسمي في علاقته بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية؟

### التساؤلات الفرعية:

❖ ماهي عوامل تشكل الجماعات العمل غير الرسمية في المؤسسة؟

❖ كيف تؤثر جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟

وسنحاول الاجابة على هذه التساؤلات باعتماد جملة من المؤشرات الدالة .

## 2-تحديد المفاهيم:

يشكل الإطار المفاهيمي للدراسة الخلفية النظرية التي نعتمد عليها في تقصي الواقع الفعلي للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإنتاجية أي مؤسسة مطاحن بالغيث .

على اعتبار أن المفاهيم أصبحت من الأدوات البحثية التي تقود وتوجه أي دراسة اجتماعية من بدايتها إلى نهايتها، ومن هنا بات من الواضح أن نتعرض إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة لتندرج فيما بعد إلى تحديدها إجرائيا، وقد تطرقت لدراسة هذا الموضوع، العديد من البحوث والتي أفضت إلى صياغة مجموعة من المفاهيم، اختلفت باختلاف الرؤى الفكرية وتعددت بتعدد المجتمعات التي تناولتها البحوث وسنحاول من خلال دراستنا هذه التعرض إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة وهي على النحو التالي:

أ-التنظيم.

ب-التنظيم غير الرسمي.

ج-اتخاذ القرار.

أ-تحديد مفهوم التنظيم:

لغة : نظم ينظم نظما الأشياء ألفها وجمع بعضها إلى بعض .

نظم الأشياء : ألفها وجمعها .

انتظم الشيء : تألف و اتسق .

النظام : الترتيب والاتساق .<sup>1</sup>

1- عيسى مومني: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة أنجلو ، مصر،1998،ص360.

اصطلاحا:

فالتنظيم هو اصطلاح يشير الى محتويات البناء الهيكلي والذي يتبين من خلاله كيفية تنظيم العمل وتحديد مفاهيمه، ووسائل التنسيق بين وحداته، ويعرفه "فريد لاندروز" التنظيم بأنه ((مجموعة الوسائل والأساليب التي تحدد واجبات العاملين بالمؤسسة بشكل واضح وان التنظيم هو مرآة لأسلوب العمل بالمؤسسة)).

كما انه أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط وتحديد اختصاصات ومسؤوليات هذه الوحدات والعاملين بها وطريقة الاتصالات وسير التنفيذية.<sup>1</sup>

ويعرف "أميتاي اتريني" التنظيم بأنه: ((وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين)) ويرى "أميتاي اتريني" ان التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم. ويتشابه التعريف السابق مع تعريف "تال كوت بارسونز" للتنظيمات على اعتبارها إنها ((وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة)).

أما "السيد الحسن" فيعرف التنظيم بأنه ((وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة و تتخذ طابعا بنائيا بلائم تحقيق هذه الأهداف وقد يستخدم بعضهم مصطلح بيروقراطية للتدليل على مصطلح تنظيم منهم يستخدم مصطلحات محددة مثل المؤسسة أو المنظمة ولكنها أيضا تشير إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلح تنظيم)).<sup>2</sup>

التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها تحديد وتجميع مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يتم تشغيله بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالمواد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية<sup>3</sup>

1- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص85 .

2- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص14 .

3-فتحي أحمد ذباب عواد : إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان،2012،ص279.

التعريف الإجرائي :

التنظيم هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يتم من خلاله ترتيب هيكل المنظمة ونشاطها وتوزيع الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بطريقة صحيحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجموعة من النشاطات والوسائل التي يتم بموجبها ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها .

ب- مفهوم التنظيم الغير الرسمي:

اصطلاحا:

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء الاجتماع الصناعي في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، فالبعض يصفه بأنه " دينامية البيروقراطية" والبعض الآخر يفضل " البناء الاجتماعي لجمعيات العمل " و هناك من يستخدم عبارة " التنظيم غير الرسمي".<sup>1</sup>

ويرى "رونلزبرجر" و"ديكسون" ان التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكراهية، ويوجد منفصلا عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح. ويشير التنظيم غير الرسمي إلى الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم، وتظهر الممارسات غير الرسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم هذه العلاقات التي قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة البناء التنظيمي.<sup>2</sup>

هو التنظيم الذي ينطبق على جماعة من الناس ، تتألف من شخص أو أكثر يكونون على اتصال دائم لأجل تبادل المعلومات ، أو لقضاء أوقات الفراغ والراحة معا ، أو للوصول للاتفاق فيما بينهم لما يجب عمله في المستقبل ، وهو يتكون نتيجة لوجود انسجام بين بعض الأفراد ولتوافق في المصالح ، وهذا التنظيم غير منصوص

1-محمد علي محمد:،المرجع السابق، ص 250.

2-طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص ص46. 47.

عليه في اللوائح التنظيمية للمنظمة ويكون للتنظيم غير الرسمي القواعد والتقاليد الخاصة به والتي تكون غالبا غير مكتوب ومن الأمثلة على التنظيم غير الرسمي الأفراد الذين يتناولون قهوة الصباح في المكاتب مع بعضهم ، والأفراد الذين ينتمون إلى ناد رياضي معين.<sup>1</sup>

- التنظيم غير الرسمي يعكس نسق العلاقات الاجتماعية ، التي تحدث داخل الوحدات والأقسام الإنتاجية بين العمال والإدارة ، أو بينهم وبين مشرفيهم ورؤسائهم ، وتؤثر في العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

التنظيم غير الرسمي يشير إلى تلك الجماعات المتفاعلة، وهو يتواجد إلى جانب التنظيم الرسمي، كما أن هذه الجماعات يمكن أن تكون مفيدة و ضارة للمنظمة، وعلى هذا الأساس يجب إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية، وتقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف

### ج- مفهوم اتخاذ القرار:

لغة : اصطلاح القرار مشتق من أصل لاتيني ويعني البث النهائي ، والإدارة هي المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول في موقف معين إلى نتيجة نهائية محددة.<sup>3</sup>

### اصطلاحا :

فقد عرف كنعان بأنه "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة عن كل بديل وآثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة"<sup>4</sup>.

1- محمد شاكر عصفور: التنمية الإدارية، وائل للنشر ، عمان، 2012، ص 215.

2- دكتور عبد الله محمد عبد الرحمان ، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية ،بيروت، لبنان، 1999 ص 167.

3- سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل 2009 ص 194

4- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة 5، عمان- الأردن، 2007، ص 160.

كما عرفه نيجرو على انه "الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة من موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها"<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها : "الإدراك الكامل للبدائل المتاحة و إمكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتوفير جميع الموارد المالية والبشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته"<sup>2</sup>

عملية اتخاذ القرار هي عصب الإدارة وقلبها النابض وعملية اتخاذ القرار هي من الوظائف الأساسية للمديرين ، وهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة .<sup>3</sup>

عملية اتخاذ القرار هي مهمة كل مدير مهما كان موقعه التنظيمي وتمارس في كل الأنشطة والمجالات المختلفة في المنشأة ، فعملية اتخاذ القرار هي جوهر عمل المدير ، وتدخل في كل وظائفه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، كما أن عملية اتخاذ القرار يمارسها كل مدير مهما كان مركز المسؤولية الذي يشغله في مستوى الإدارة العليا أو المتوسطة أو المباشرة .<sup>4</sup>

عرف هريت سيمون اتخاذ القرار كمرادف للإدارة ، حيث عرف الإدارة بأنها اتخاذ القرارات ، واتخاذ القرارات هي الإدارة ، وقد اتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة ، لكون هذه العملية في نظره مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة .

- يرى ليونارد هوويت أن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير ،

ومن هنا أصبح القادة الذين يتخذون القرارات يمثلون العامل الأول والأساسي في عملية اتخاذ القرارات

1- خليل محمد العزاوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط2006، ص1، ص21.

2-عرباني عمارة، دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص78.

3-محمد عبد الفتاح باغي :الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار البوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص31.

4-أحمد فوزي ملوخية : الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1999، ص100،



يضعون الخطط .<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي :

إِ اتخاذ القرار هو تحديد أو اختيار حل أو رأي من بين مجموعة من الآراء أو الحلول لمواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تتم مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل من أجل حل مشكلة معينة أو من أجل تحقيق أهداف مشتركة

ثانيا: أسباب وأهمية وأهداف الدراسة:

### 1-أسباب اختيار موضوع:

- إمكانية البحث حول التنظيم غير الرسمي بصفة خاصة .
- رغبة الباحث في توسيع معارفه العلمية من خلال هذا الموضوع.
- تنامي الميول نحو موضوع التنظيم غير الرسمي وأهميته في المؤسسة الجزائرية.
- معرفة مدى تأثير التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرار.

### 2-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أي بحث على مدى أهمية الظاهرة المدروسة وعلى مدى قيمتها العلمية والعملية وعلى مدى إثرائها لنا بالمعارف النظرية والتطبيقية ولهذا الدراسة أهمية كبيرة خاصة وأنها تتناول أحد الموضوعات الأكثر طرحا من قبل الباحثين والتي تتواجد في مؤسساتنا اليوم بكثرة ألا وهي دورا التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار فبين هاذين المتغيرين علاقة وطيدة سيتم الكشف والتمحيص عنها من خلال هذه الدراسة التي سوف تترككم بجانبها النظري والتطبيقي.

### 3-أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

1- (فريد فهمي وظائف الإدارة، دار اليانوري ، الأردن، 2009 ص 129.

-تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي.

-محاولة التعرف على دور وأهداف التنظيم غير الرسمي.

-اضهار مدي اعتراف المديرين و المؤسسات بتنظيم الغير الرسمي.

- محاولة التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

ثالثا: مجالات الدراسة:

### 1-المجال الزمني لدراسة:

أجريت هذه الدراسة على مراحل:

أ-المرحلة الأولى: و المتمثلة في الإطار النظري لدراسة و المتمثل في جمع المصادر و المراجع المرتبطة بموضوع الدراسة و بناء إشكالية الدراسة .

ب-المرحلة الثانية: و المتمثلة في الدراسات الاستطلاعية و التي امتدت من منتصف شهر مارس إلى أوائل شهر افريل حيث قمنا بإنشاء مقابلات استطلاعية مع العمال و التعرف على هيكل المؤسسة والتعرف على أهم الوظائف و المناصب الموجودة بالمؤسسة .

ج-المرحلة الثالثة: و متمثلة في ملا الاستمارات و امتدت هذه المرحلة من 15 افريل الي غاية 19 ماي

المرحلة الرابعة: حيث قمنا في هذه المرحلة بجدولة البيانات و تحليلها و مناقشتها و استخلاص النتائج

و طبعتها و امتدت هذه المرحلة من 1 جوان إلى غاية 20 جوان

### 2-المجال المكاني:

أ-التعريف بالمؤسسة:

✓ شركة ذات مسؤولية محدودة مطاحن بالغيث الكبرى.

✓ رقم السجل التجاري ك 99 ب 0502160.

✓ العنوان : حي الإخوة وبخرشوفة ص ب 78 41220

✓ مداور وش - الجزائر.

✓ الهاتف: 037 33 63 03

✓ الفاكس: 037 33 65 28

أنشأت المؤسسة في إطار الاستثمار الوطني الخاص بمبادرة من مؤسسها الرئيسي الدكتور : عبد الكريم زورقي

برأس مال يقدر ب: 6.2 مليون دح , رفع فيما بعد إلى 83 مليون دح.

يقع المركب في بلدية مداور وش بولاية سوق أهراس ويتربع على مساحة قدرها 3.77 هكتار حيث يستفيد

من موقع مميز ارتفاعه 959 م على مستوى سطح البحر ويستفيد من مناخ قاري متوافق مع نشاط المطاحن .

انطلق المركب في الإنتاج بتاريخ : 01 نوفمبر 2002 باستغلال خطي الإنتاج ذي الطاقة الإنتاجية الآتية :

- خط القمح اللين : 350 طن يوميا.

- خط القمح الصلب : 150 طن يوميا.

تتمحور نشاطات المركب وفقا لنظام عقلائي مدروس يعمل حسب المواصفات الدولية حيث يستخدم مواد

أولية (القمح) ذي مقاييس نوعية معتبرة تقوم باقتنائها بصرامة وشروط حسب مقتضات السوق العالمية بمواصفات

أعلى مستوى.

### 3-المجال البشري :

أجريت هذه الدراسة على عمال المؤسسة لمطاحن بالغيث و يبلغ عددهم 163 و موزعون كما يلي:

-إطار سامي:21.

-تقني و تقني سامي:38.

-أعوان:104.

4-العينة:

قمنا باختيار عينة عشوائية عرضية نسبية تشكل نسبة 20% أي ما يعادل 32 عامل تقريبا موزعة على الفئات المختلفة للعمال أي بتقريب 4 إطارات و 8 تقنين و 20 عامل .

رابعا :مناهج وأدوات الدراسة :

1-مناهج الدراسة:

قمنا باختيار المنهج الوصفي وذلك لأنه يعبر عن الظاهرة موضوع الدراسة تعبيرا كميًا و كفيًا و الذي لا يتوقف عند و صف الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها و كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من اجل تفسيرها و الوصول الي استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع و تطويره.

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 محمد 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 .<sup>1</sup>

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 كميًا وكفيًا فالمنهج الوصفي يعتبر

طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة

1- عبد الكريم محمد غريب : البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نفضة الشرق ، القاهرة، 1987، ص77.

وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>1</sup>

## 2- أدوات الدراسة:

### أ-المقابلة:

تعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات ، تم تعريفها على أنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة.<sup>2</sup>

وهي إحدى الأدوات الهامة التي يستخدمها الباحث بكثرة في العلوم الاجتماعية، وهي عبارة عن تفاعل لفظي بين فردين في موقف المواجهة، وفيها يحاول أحدهما أن يتحصل أو يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر حول خبراته وآرائه.

وقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تقابلنا مع بعض العمال أين استفدنا من المعلومات التي قدمت لنا عن الهيكل التنظيمي للمركب وعدد العمال والإطارات، وكذا توزيع هذه الطاقات البشرية على مختلف المصالح والأقسام، وقد أفادتني هذه المقابلات في الكشف عن بعض الجوانب الهامة التي تخدم هذه الدراسة إلى حد كبير، وقد اتسمت هذه المقابلات بالتشاور والتحاور عن مختلف جوانب العمل، وكذا تطرقنا إلى جو العمل السائد بين العمال أنفسهم وبين العمال والإدارة.

### ب-الملاحظة:

إن الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث الاجتماعي في جمع المعلومات والحقائق من الميدان وهي الخطوة الأولى التي استخدمناها في بحثنا العلمي هذا ، فهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر

1- عمار الطيب: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص228.

2- محمد فريد وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 2000، ص38

والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.<sup>1</sup>

وهي أقدم الطرق وأهمها، والتي تستخدم لجمع المعلومات في العلوم الاجتماعية، وهي تفيدي في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية لهم واتجاهاتهم ومشاعرهم، وخاصة السلوك الذي تغلب عليه الصفة الاجتماعية دون غيره من أنماط السلوك الفني أو السلوك غير الاجتماعي أو السلوك المتعلق بإجراءات العمل الرسمية ومن ثم كان الاهتمام منصباً حول النشاطات التي يمارسها أعضاء الجماعات غير الرسمية و الألفاظ التي يكثر استخدامها والطريقة التي يتحدثون بها والأسلوب الذي يستخدمونه في التعامل مع رؤسائهم أو مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى نوعية اللباس والمرتبطة بمراكز العمل، بالإضافة إلى أننا لاحظنا أن هذه الجماعات تتباين من حيث أسباب تكوينها، كما أفادتنا الملاحظة في هذه الدراسة الوقوف على السلوك الفعلي للجماعة في صورته وكما يحدث فعلاً في مواقف الحياة الحقيقية.

### ج- الاستمارة:

تعد الاستمارة من بين الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وهي عبارة عن نموذج يشمل مجموعة أسئلة موجهة لأفراد (مبحوثين) من أجل الحصول على معلومات<sup>2</sup> والاستمارة عادة ما تنطوي على مجموعتين من الأسئلة:

تيسر - أسئلة مغلقة: تستخدم في شكل محدد ودقيق تسهل على الباحث تصنيف إجابته، ومن ثم

عملية التوبيخ ومن أمثلة ذلك هل يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تجنب الصراعات والاختلافات بين التنظيمين؟ نعم - لا .

1- محمد فريد وآخرون، المرجع السابق، ص75.

2- محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993، ص 343 .

-أسئلة مفتوحة: وهي عادة تتبع السؤال المغلق والهدف منها هو ترك للمبحوث حرية التكلم

وذلك من أجل توضيح إجابته أكثر، كأن نضع مثلاً: لماذا؟ كيف؟ أخرى تذكر...؟

ولقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بحيث تعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية وقد تضمنت أربع محاور بمجموع 25 سؤالاً.

✓ المحور الأول: ويحتوي على بيانات شخصية عن المبحوث ويضم الأسئلة من 1 إلى 7.

✓ المحور الثاني: ويضم بيانات حول عوامل تشكل الجماعات غير الرسمية في المؤسسة و يضم أسئلة

من 8 إلى 13.

✓ المحور الثالث: ويضم بيانات حول آليات التي تؤثر بها الجماعات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرار

و تضم أسئلة من 14 إلى 19.

✓ المحور الرابع: و يضم بيانات ختامية و تضم أسئلة من 20 إلى 24.

خامسا: بعض المقاربات النظرية لدراسة:

1- بعض المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي:

تعددت التصورات النظرية التي تناولت التنظيم غير الرسمي، حيث يلاحظ أن هناك كما هائلا من المعرفة حول ظهور الجماعات غير الرسمية والعوامل الكامنة وراءها، إضافة إلى تعدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وهي في الغالب العام يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي هو استجابة لخلل ما يبرز في البناء التنظيمي، حيث يتطلب ظهور جماعات تضع إستراتيجية وأهداف وذلك إما دفاعا عن مصالح الجماعة الاجتماعية المتمية إلى المؤسسة أو حفاظا على تماسكها .

ولهذا حاولنا في هذه الدراسة أن نبرز أهم المداخل النظرية باعتبارها صالحة كمجموعة للبحوث التي تجري على التنظيمات.

ا- نظرية البنائية الوظيفية:

استعان المدخل البنائي الوظيفي بنظرية النسق الاجتماعي، إذ ينطلق هذا المدخل من مسلمة أساسية، هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد، والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع<sup>1</sup>. والنسق هو ذلك الكل المكون من أجزاء متساندة ومتشابكة تتفاعل فيما بينها، وتتأثر هذه الأجزاء بالكل وتؤثر فيه.

ويتكون أي نسق اجتماعي من عدد من الأفراد والجماعات والأقسام الداخلية يشكل كل منها نسقا فرعيا داخل النسق الكلي، ويوجد النسق في حالة توازن فإذا تحرك أعضائه إلى مكان جديد يتأثر باقي الأعضاء الآخرين في النسق، وبالتالي يتغير الوضع الأصلي للنسق ديناميكيا حتى يعكس التغير الذي حدث ويتكيف معه

1- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب الفحالة، القاهرة، 1985، ص157.



مما يترتب من جديد حالة من التوازن<sup>1</sup>. وقد ركز المدخل البنائي الو ضيفي على الجوانب التكاملية للتنظيم أي الانسجام والتوازن والتكامل داخل التنظيم وبين بيئته .

ويدين هذا المدخل في نموه وازدهاره إلى جهود بعض العلماء أمثال: "بارسونز" "T.PARSONS" "ميرتون" ،"وكاتنز"، "KATZ" .

حاول بارسونز في معالجته التنظيمية و تطبيق منظور النسق الطبيعي واعتبر التنظيمات كائنات بيولوجية تحاول بكل طاقتها أن تتكيف مع التغييرات التنظيمية<sup>2</sup> . ويرى بارسونز أنه يمكن تحليل البناء التنظيمي من زاويتين:

**الأولى:** وجهة النظر الثقافية التي تستخدم قيم النسق وتصنفها و تنظمها في سياقات وظيفية مختلفة.

**الثانية:** وجهة نظر الجماعة أو الدور وهي التي تتناول التنظيمات الفرعية وأدوار الأفراد الذين يشاركون في أداء التنظيم لوظائفه<sup>3</sup> .

ولقد أوضح بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وهذا عن طريق إجراءات تنظيمية وتوافر الإجراءات والأهداف يؤدي إلى منح التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل عملية التعرف على الشكل البنائي للتنظيم<sup>4</sup> .

أما ميرتون فقد حاول اختبار نظرية فيبر في التنظيم، فإذا كان فيبر، قد أكد على الجوانب الإيجابية للقواعد واللوائح الرسمية في التنظيم، تلك القواعد التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مقدما بسلوك أعضائه، فإن ميرتون قد أوضح لنا الجوانب السلبية لهذه القواعد وما يمكن أن تؤدي إليه القواعد إلى ثبات سلوك الأعضاء من تصلب وجمود سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع الزملاء.

1-سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، 1990، ص253.

2-سعد عيد مرسي بدر: نفس المرجع السابق ص 233

3-سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، 1990، ص253.

4-علي عبد الرزاق جلي: دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985، ص175.

وقد أوضح أيضا ميرتون أن الالتزام الشديد بحرفية القواعد واللوائح الرسمية يحولها إلى أشياء مقدسة ومطلقة لا تقبل المناقشة أو التغيير وبالتالي تصبح معوقا في ذاتها.

وما يمكن الإشارة إليه حول إسهام هذا المدخل في معالج التنظيم غير الرسمي ما يلي:

. تركيز بعض رواد هذا الاتجاه على الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة وبالتالي أعاروا أهمية خاصة للعلاقات الاجتماعية المباشرة المبينة على التفاهم.

. تناول هذا المدخل مسألة الجوانب النفسية وطبيعة العلاقات الاجتماعية في تكوين جماعات العمل غير الرسمية.

. يرى البنائيون أن التنظيم غير الرسمي يلعب دور أساسيا في استقرار التنظيم وإشباع حاجات الأفراد أو تحقيق

الأهداف التي يسعى إليها، وعليه فإن التنظيم غير الرسمي هو وحدة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالبيئة التنظيمية الأمر

الذي يتطلب أخذه بعين الاعتبار عند وضع السياسات واتخاذ القرار. على الرغم من أهمية المدخل البنائي

الوظيفي في دراسة التنظيمات إلا انه تعرض لنقد في بعض الجوانب منها:

أكد البنائيون الوظيفيون بشدة على الجوانب التكاملية للتنظيم، بمعنى الانسجام والتوازن سواء داخل

التنظيم أو بين التنظيم وبيئته وتجاهلوا مشكلتي الصراع والتغيير.

إن الاتجاه البنائي الوظيفي اعتمد على النسق الطبيعي في معالجته التنظيمية ومن أهم أوجه القصور التي

يعاني منها هذا المدخل هو ارتباطه الخاطئ بالمماثلة العضوية بمعنى أن التنظيم يتبع قوانين طبيعية في أداء مهامه

لكن التنظيمات تتميز بالرشد وتقوم باتخاذ قراراتها حسب طبيعة الظروف التي تواجهها.<sup>1</sup>

### ب-نظرية الإدارة العلمية :

بدأت الإدارة العلمية تلقى قبولا منذ ظهورها مع مطلع القرن العشرين "1900. 1920" وتعد سنة

1914 هي السنة التي شهدت أوج انتشارها وأهم من يمثل هذه النظرية المهندس " فريدريك تايلور "

1- سعد عيد مرسي بدر، المرجع السابق، ص 287.

الذي يعد أحد رجال الإنتاج والإدارة ومن أوائل من اهتموا بتطبيق الأسلوب العلمي في تناول مشكلات الصناعة.

يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية هي أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم المؤسسين لأنها قامت على أساس علمي تجريبي تحليلي حيث اعتمد تايلور أسلوب يقوم على الملاحظة و تسجيل الوقائع ثم التجربة و تحليل النتائج<sup>1</sup>.

أول ما ظهرت هذه النظرية كانت تعرف بإدارة الورش، كما كانت تعرف بالتايلورية ثم عرفت بعد ذلك بالإدارة العلمية، ويمكن تعريفها على أنها علم يحوي مبادئ وقوانين إذا اتبعت فإنها تؤدي إلى تحقيق مطالب العمال، وصاحب العمل والمستهلك، كما أنها فن على اعتبار أنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها رقابة الكاملة، ولا يمكن تنبؤ بسلوكها بدقة عالية<sup>2</sup>.

يمكن القول بأن الظروف التي أدت " بتايلور" للقيام بهذا المسعى، هي ذاتها التي مر بها الإنتاج الصناعي وعناصره المادية والبشرية، بحيث كان بحاجة إلى معدات وآلات وإلى رأس المال وعمال، إلا أن المعدات باهظة على اعتبار حداثة عصر الاختراعات، كما أن رأس المال يعاني من الخسارة والتبذير في الجهد، لأن أساليب العمل غير مخططة وذلك لأن الاعتقاد السائد في زمنه منصب على أن الخبرة والتدريب كفيلا أن يصل العمل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثلى والحركة الصحيحة لعمله " الخطأ والصواب" بحيث كانت تترك أساليب العمل لحرية العمال، والذين كانوا ينحدرون من أصول ريفية، عديمي الخبرة والتدريب. اعتادوا على ممارسة العمل الزراعي، بحيث كانوا يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج، ولا يبذلون الجهد الكافي في أعمالهم وذلك لاعتقادهم، بأن أي زيادة في الإنتاج سياترّب عنها البطالة، وفي هذه الأثناء حاول تايلور أن يجد منفذاً لهذه المشكلات، حيث اعتقد تايلور بأن الإنسان ما هو إلا آلة صماء ذو تركيب عقلي غامض وأن ما يدفعه إلى العمل وبدل المزيد من الجهد

1- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص55.

2- صالح عبد الرزاق جلي: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع، الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص33.

هو الخوف والطمع، وأنه إذا توفرت له ظروف فيزيقية ملائمة فإنه لا يكون له الحق في التذمر والشكوى، كل هذه الظروف جعلت تايلور يتجه بتفكيره نحو العنصر البشري وطبيعة أداءه وظروفه، وذلك لكي يقف على جوانب القصور من ناحية والتعرف على إمكانياته من ناحية أخرى، حيث يمكن توفير الفرصة الملائمة لنهوض بنفسه و من ثم النهوض بالعمل وبتالي حل مشكلة الإدارة<sup>1</sup>.

وما يمكن الإشارة إليه، هو أن الإدارة العلمية، قد فتحت الباب أمام الباحثين، كما ساعدت أرباب العمل من بلوغ أهدافهم بأقل التكاليف الممكنة سواء أكانت مادية أم زمنية ومن هؤلاء الباحثين "كارل بارث" و"هورس" و"جانث" و"فرانك جليبرت" و"هري شيل" من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الإدارة العلمية جاءت كتعبير عن احتجاجات أرباب العمل والإدارة وهي بذلك جعلت الإنسان ملحق للآلة وذلك من خلال دراسة الحركة والزمن، فهي تجاهلت الجانب الإنساني. والعلاقات الإنسانية في التنظيم، واعتمدت سياسة التحفيز المادي حيث ظهر مصطلح الرجل الاقتصادي أي أن الأفراد يكفي أن نحفزهم بالحوافز الاقتصادية وهي السبيل الوحيد لإبعاد العامل عن التذمر والشكوى وبالتالي زيادة الأداء وتحقيق الإنتاجية، وهي بذلك لم تعترف لا بالفرد ولا بالجماعة وأثرها في العملية الإنتاجية على اعتبار أن التدريب والخبرة غير كافيان لتحسين كفاءة الأفراد وتحقيق مستوى عال من الإنتاج، بل هناك عوامل أخرى أكثر أهمية من الحوافز المادية والمتمثلة في الحاجات النفسية والاجتماعية لجماعات العمل. على هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي تنظر إليه التaylorية في حالات استثنائية كصمام أمن يحافظ على توازن واستمرارية النسق، وذلك رغم قناعة تايلور أن التنظيم غير الرسمي والتنظيم العلمي للعملية الإنتاجية هما المتغيران اللذان يحددان طبيعة ومسار العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

1- علي عبد الرزاق جلي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 139.

2- مصطفى أبو زيد فهمي وآخرون: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 36 39.

ج-نظرية العلاقات الإنسانية:

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كحركة علمية قد بدأ في النصف الأخير من القرن 19 م، والتي قامت على أفكار " إلتون مايو" وزملائه، ولعل أهم دراسة انطلق منها الباحث هي دراسة: "هاوثورن" الشهيرة بشيكاغو والتي أجريت بمصانع " الو سترون إلكتروك" والتي كانت تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الظروف الفيزيكية و إنتاجية العاملين<sup>1</sup>.

إذن من خلال ما تقدم يفهم أن تحقيق آليات إنتاج عالية لا يعتمد على الجوانب المادية للعمل فحسب ، وإنما هناك جوانب أخرى إنسانية، لها الأهمية الكبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية، ومن تم يجب النظر إلى الفرد على أنه أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهو الموجه والمبتكر والمنظم والفعال إن أحس أنه موضع الاحترام والتقدير والثناء.

د- نظرية التشابه:

حسب نظرية التشابه فان الأفراد الذين يعملون في وظيفة أو مهمة معينة يرغبون في تكوين تجمعات وفقا لهذه المهن والوظائف، التي يمتلكونها، بحيث يتعرفون على بعضهم البعض ويجمعون معلومات تتعلق بوظائفهم ومهنتهم لغاية تطوير أنفسهم والحفاظ على هذه المهن والوظائف، ويعتبر هذا مصدر مهما في تكوين التنظيمات الغير رسمية.<sup>2</sup>

ويرى حسان الجيلالي ان تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال وتمائلها يؤدي بهم إلى التكتل في تنظيمات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن تلك التنظيمات التي يشكلها العمال الغير مهرة، والعامل الميكانيكي يشكل مع العامل في اختصاصه تنظيمًا اجتماعيًا يختلف عن تنظيم الحراس مثلاً، والأشخاص

1- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص47.

2محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، بدون ذكر دار الطبعة، القاهرة 1976 ص175.

الذين يشتركون في أعمال متشابهة، يميلون إلى الاشتراك مع بعضهم البعض في تنظيمات غير رسمية ويحاولون الابتعاد عن غيرهم ذوي الإمكانيات العليا أو الدنيا.

لذلك فان الوظيفة التي يشغلها العامل، تؤثر في اختياره للزملاء بل وتربطه بزملائه علاقة اقوي من غيرها من العلاقات.<sup>1</sup>

إضافة إلى هذا لا يجب أن ننظر إلى الفرد على أنه تنظيم رشيد عقلي، فحسب بل بوصفه كائن اجتماعي يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل والتي تنشأ بطريقة تلقائية ولها معاييرها وقيمها الخاصة والتي لها الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه.

أما فيما يخص محتوى هذه النظرية، فإنها جاءت كرد فعل لافتراضات " تايلور " والمبنية على الحوافز المادية " الرجل الاقتصادي " إلا أنه في الحقيقة العامل لا يقدم على العمل من أجل الحوافز المادية فحسب بل استجابة العامل تحدها العلاقات الاجتماعية المتبادلة و المبنية على التفاعل الاجتماعي وتوجيهات الجماعة نحو الإنتاج، وذلك وفق مجموعة من المعايير والقيم المرتبطة بالعملية الإنتاجية وما يؤكد هذه الحقيقة هي عملية تقييد الإنتاج والتي يلجأ إليها العامل وذلك قصد الاحتفاظ بمستوى معين من سقف الإنتاج والهدف من وراء ذلك هو الحفاظ على تماسك الجماعة في مواجهة الإدارة، وعلى هذا الأساس تجدر الإشارة إلى دور جماعات العمل، " التنظيم غير الرسمي " في المؤسسة.

وانطلاقاً مما تقدم يمكن القول بأن حركة العلاقة الإنسانية أول ما ظهرت، كانت تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيكية للعمل وعلاقتها بالإنتاج، تم تحوّل لدراسة أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والمحدد لسلوك الأفراد، أين خلصت إلى نتيجة هامة، وهي ضرورة تفسير سلوك الأفراد تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، لا من السمات الشخصية للأفراد، كما كان سائد عند تايلور.

1 خليل محمد حن الشماع، خضير ناظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان ط01، 1999 ص150.

كما أوضحت هذه الدراسة بأن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته وذلك من خلال المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة، ومن تم تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، وما يمكن أن يحققه من مزايا وبالتالي فهو يحقق أهداف التنظيم، من جهة وحاجات ورغبات الأفراد من جهة ثانية، وعلى هذا الأساس فالاعتراف بالتنظيم غير الرسمي في المؤسسة حقيقة لا مناص .

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى أنها اعتبرت أن التنظيم الناجح والمفيد والذي يكون أكثر التنظيمات كفاءة هو الذي يمكن أن يقدم أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات، وحتى يصل إلى ذلك لا بد من توفير مجموعة من الوسائل والمتمثلة في :

❖ . تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

❖ . توفير القيادة الديمقراطية.

❖ . تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم، بالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك

الجماعات ومن تم فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد.

أما فيما يخص الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية فهي كالتالي:

. يعاب عليها أنها لم تقم على فروض عملية مسبقة يراد التأكد من صحتها حيث أنها جاءت لدراسة

العلاقة بين الظروف الفيزيائية والإنتاجية بافتراء وجود علاقة طردية بينهما، ثم نحت منحني آخر فيما بعد.

كما أن هذه النظرية ركزت على الدوافع الاجتماعية متجاهلة باقي الدوافع.

. كما أنها ركزت على أهمية الجماعة على حساب الفرد، رغم أن تأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن

يتحقق إلا برغبة الفرد في الانتماء غليها أولاً.

. ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي<sup>1</sup>.

#### هـ- النظرية التفاعلية:

لقد ساهم في هذا الاتجاه كل من " تشابل " و " ارنسبرج " الذين استعانوا بمفهوم التفاعل في دراسة الصناعة كما ساهم أيضا في تطوير هذا المدخل كل من " رتشاردسن " و " جورج هومانز " و " وايت " وبالرغم من وجود اختلاف بين هؤلاء الباحثين إلا أنه يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي من خلال إسهام جورج هومانز في دراسة للجماعات الإنسانية<sup>2</sup>.

يعتبر هومانز من أهم الباحثين الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث إذ تعتبر نظريته من أهم النماذج البارزة في دراسة الجماعات الصغيرة، حيث حدد " هومانز " الخطوات التي اتبعتها في صياغة إطاره النظري كما يلي:

❖ . تحليل سلوك الجماعة.

❖ . النظر إلى الجماعة باعتبارها نسق اجتماعي يتأثر بالبيئة التي يعيش فيها.

❖ . بيان الكيفية التي تؤثر بها العلاقات بين أجزاء النسق وتؤدي إلى تغيير وتطوير النسق عبر الزمن.

واختار " هومانز " خمس دراسات أجريت على الجماعات الصغيرة وقد تم تحليله لسلوك الجماعة من تلك الدراسات في ضوء ثلاثة عناصر هي:

. النشاط : يشير إلى ما يقوم به أعضاء الجماعة من أفعال باعتبارهم منتمين إليها.

. التفاعل: ويتمثل في العلاقة بين أعضاء الجماعة والاتصالات الشخصية المتبادلة.

1- عبد الكريم مصطفى: الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص30.

2- طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص157.



. الإحساسات والعواطف: تشير إلى مجموعة المشاعر الداخلية سواء أكانت عقلية أو غيرها والتي تتكون من خلال ما تقوم به الجماعة.<sup>1</sup>

وخلاصة دراسة " هومانز" هي أنه كلما زاد التفاعل بين الأشخاص كلما زاد احتمال مشاركتهم في التفاعل والعواطف، وكلما زاد احتمال سلوكهم كجماعة تعمل في سبيل الوصول إلى هدف مشترك.<sup>2</sup>

يعاب على هذه النظرية تركيزها على الجانب التفاعلي في قيام التنظيم غير الرسمي وعدم تطرقها لباقي الأسس التي يمكن أن تساهم في بناء جماعات التنظيم غير الرسمي، كما أن هذه النظرية صالحة في أنظمة تعمل على نشر الديمقراطية التي تسمح بالتفاعل بين أعضاء الجماعات غير الرسمية ولا تستطيع التمرکز في أنظمة ديكتاتورية.<sup>3</sup>

## 2- بعض المداخل النظرية لدراسة اتخاذ القرار:

### 1- نظرية النموذج العقلاني المثالي:

ومن أهم روادها: ماكس فيبر، هنري فيول، وتايلور، فادت هذه النظريات بفكرة القرار الرشيد أو العقلاني دون الأخذ بالاعتبار العوامل الضاغطة العديدة التي تقلل من قدرة الفرد علي اتخاذ قرارا رشيد. إن علي متخذ القرار أن يسعى للوصول إلي الحلول المثلي التي تحقق له أكبر منفعة علي اعتبار أنه صاحب قدرات عقلية كبيرة. إن علي متخذ القرار أن يسير حسب خطوات متتابعة تبدأ بالتعرف علي المشكلة وتحديد جميع البدائل ثم التعرف علي جميع النتائج المحتملة لكل بديل وتقييم هذه النتائج وصولا إلي اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلي فائدة ويحل المشكلة القائمة بشكل نهائي. يتضح بأن هذه النظرية أهملت أهمية القيود والمؤثرات البيئية المحيطة، فلم

1- علي عبد الرزاق جلبي، المرجع السابق، ص 92.

2- لويس كامل ملكة: سوسيولوجيا الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1963، ص 51.

3- علي سلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت 1975. ص 115.

تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وعدم مقدرته علي احتواء جميع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة، كما أنها أهملت العوامل النفسية والأخلاقية والقيم في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>

#### ب- نظرية ريتشارد سنايدر في اتخاذ القرار:

قام سنايدر بعدة بحوث ودراسات ميدانية بخصوص صناعة القرارات في المؤسسات الأمريكية، حيث اعتمد على المنهج التحليلي في دراسة المواضيع، وركز على الأحداث المحيطة بالقرار والقدرة على التعامل مع مختلف المواقف المتحركة.

فمنهج التحليل يساعد كثيرا على وصف العلاقة الموجودة بين العاملين، وطرح جملة من الأسئلة مثل : لماذا ظهر هذا الموقف بهذا الشكل ؟ ولماذا تغير بعد ذلك ؟ ومن هنا تظهر أهمية هذا المنهج في فهم المواقف وبالتالي يساعد هذا على اتخاذ قرارات فعالة. يرى سنايدر أن عملية اتخاذ القرار تتكون من عدة أبعاد نفسية سلوكية تظهر في مجموعات متشابكة ومعقدة، سلوكية اجتماعية وكذلك أبعاد تكنولوجية، اقتصادية، سياسية وتاريخية.

إن التحليل في نظر سنايدر يعتمد على توظيف لمعلومات التي تستبق القرارات كما أنه يحلل أبعاد التحول أثناء خطوات اتخاذ القرار، ومن ثم يحلل خطوات القرار في العناصر التالية<sup>2</sup>:

1- يفترض أن صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة وبالأخلاق الرفيعة أثناء اتخاذ القرارات، إلا أن الممارسة الإدارية محكومة فعليا بواقع إنساني ملموس يؤدي إلى وجود أحداث وأخطاء لأن الأعمال لا يمكن أن تنجز بواسطة أناس مجردين بل تنجز بأشخاص متفاعلين في تصرفاتهم والعوامل المحيطة بهم لذلك فالحلل لا بد أن ينزل من عالم التجريد إلى الواقع.

1- كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار ديوبند للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص65.

2- منصف ألسليمي: صناعة القرار السياسي الأمريكي، مركز الدراسات العربي الأوربي، ط1، 1997، ص99.

2- إن فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم خواص شخصية مسؤولين متخذي القرارات من حيث عيوبهم وإدراكهم وتصوراتهم وخبراتهم . كيف ينظرون إلى القضايا والأحداث ؟ وكيف يستوعبون هذه القضايا ؟ وكيف يتصرفون إزاءها ؟ بناء على قرارات الواقع ؟ فكل قرار يتخذ يعكس لنا صورة ورؤية صانع القرار ومن الذي اتخذ القرار ؟

3 - رؤية الجهات المرتبطة بالقرارات بحيث ينجم عنها ردود أفعال قد تكون إيجابية أو سلبية، ويتم هذا من خلال عملية تقييم القرارات.

وضع سنا يدر ثلاث مستويات في معالجة عملية اتخاذ القرار من خلال منهج التحليل وهي كالتالي:

- متخذ القرار له كفاءة ، خبرة ، تخصص .
- مستوى تحليل الدوافع، فالمحلل لا يمكنه أن يحلل من دون ذكر ودراسة الحوافز وسلوكيات العاملين وطموحاتهم، فتفسير هذا السلوك يساعد على فهم أهداف القرارات .
- تحليل طبيعة الاتصال والمعلومات التي يتحرك من خلال صانع القرار، فهل قنوات الاتصال المتبعة قنوات، مغلقة ، رسمية، غير رسمية، هابطة، نازلة ؟ وكذا بالنسبة لطبيعة المعلومات هل هي غامضة، صحيحة ؟ فكل هذه التحليلات تؤثر بلا شك في عملية مستوى اتخاذ القرارات ونوعيته<sup>1</sup>.
- من خلال ما قدمه سنا يدر في نظرية اتخاذ القرارات يمكن استخلاص ما يلي:
- لم يركز على أسباب التغيير بل ركز فقط على الظروف المحيطة والتي تحدث التغيير.
- قدم الممارسة الإدارية قبل خصائص وصفات متخذ القرار، وكذلك قبل العوامل المتعلقة بالقرارات.
- يرى أن العوامل الخارجية والداخلية لها نفس مستوى التأثير في عملية اتخاذ القرارات، وكل منها يؤثر في الآخر، ومع هذا فقط اهتم أكثر بالعوامل الخارجية.

1- د . أحمد زردومي: نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988، ص85.

- لم يهتم بسلطة متخذ القرار، ونتائج القرارات، واكتفى بتحليل العمليات خطوات اتخاذ القرار فقط<sup>1</sup>.

### ج - نظرية هربت سيمون في القرارات:

تجلت نظريته الخاصة باتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل في كتابه: السلوك الإداري Behaviour Administrative، وفي هذا الكتاب وجه انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما سيمون نظر إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلاانيا ومنطقيا ولكنه محدودا من طرف المحيط. فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الاجتماعية والأفعال، وهذه قد تصطدم مع القرار لسبب من الأسباب التي ليست كاملة في الواقع حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط. فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف<sup>2</sup>

يقول سيمون إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات، وما المدير إلا متخذ القرار . من خلال هذا يرى هربت سيمون أن كل العمليات داخل التنظيم تدور حول عملية اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي هو كنتيجة لاتخاذ القرارات، ولهذا ينبغي معرفة طرق اتخاذ القرارات من أجل فهم السلوك التنظيمي . وحسب سيمون فإن خطوات عملية اتخاذ القرار تتم على النحو التالي<sup>3</sup>:

- يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه.
- وجود مشكلات وقضايا تستدعي اتخاذ القرار والتفكير فيه وهذه تسمى مرحلة التفكير والتصميم.

1- - منصف ألسليمي: صناعة القرار السياسي الأمريكي، مركز الدراسات العربي الأوروبي، 1997، ص90.

2- د. جبرالدجرينج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر، لرياض ، السعودية ، 2004، ص18.

3- ناديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية، مطبعة تربي ، سوريا ، 1989، ص64.

- مرحلة البحث والإطلاع وذلك بالاعتماد على المعلومات وتحليل المواقف، والبحث عن البدائل، المقارنة بينها، ويعد هذا عمل بطريقة جماعية تستدعي تقسيم العمل والمهام وتصنيف المجهودات .
- اختيار أحد الأعمال الممكنة ، فالمسؤول يكتفي بالحلول المرضية ولا يبحث دائما على البدائل .
- اختيار القرار الصائب ومحاولة تبسيط معاملته، حيث يتخذ القرار المناسب وذلك لاعتقاده بأنه كاف ولا مجال لتضييع مزيد من الجهد والوقت، فالمسير له نظرة واقعية للأمور.
- رغم المجهودات التي قدمها هيربرت سيمون في نظرية اتخاذ القرارات، فهناك بعض النقائص التي يأخذ عليها لعل أهمها:
- اعتبر المحيط عاملا هاما، حيث أنه يؤثر في مراحل القرار، لكن هذه يعد مبالغة كبيرة، لأنه قد ينعكس سلبا على متخذ القرار بحيث يعتمد على قواعد منطقية بعيدة عن الواقع، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى اتخاذ قرارات غير صائبة.
- يجد المسؤول صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات الدقيقة، لذا يكتفي بالمعلومات المتواجدة فقط، فهو يتأثر بالسلطات العليا وما تمليه عليه وهذا بهدف الحفاظ على الولاء ومنصب العمل.
- محدودية الرشد فمفهوم الرشد نسبي فمهما كانت قمة الرشد في زمن الاشتراكية قد يتحول في زمن الانفتاح إلى نوع من الغباوة والبلادة بالنسبة إلى سلسلة من القرارات في عهد الاشتراكية. يعتبر اليوم من القرارات الرشيدة من أجل تنمية الاستثمار في المجال أفلاحي والصناعي قد يتحول إلى قلاقل اجتماعية وسياسية في وقت لاحق بالنسبة للمجتمع الجزائري<sup>1</sup>.

1- عوابدي عمار : نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار النهضة العربية ، بيروت، 2005، ص113.

د- نظرية اتخاذ القرار:

تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من أهم الإبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات الرسمية العقلانية وغالبا ما تعتمد أيضا على التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية وعلاقة ارتباطهما بعملية اتخاذ القرارات، ولقد لوحظ في السنوات الأخيرة نظرية اتخاذ القرارات وأهميتها في تحليل كيفية توصيل الأوامر والأفعال وترجمتها في صورة قرارات، ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجه التنظيمات كنتيجة لاتخاذ تلك القرارات ولقد أشار كل من مرتش وسيمون في كتاب "organisation" إلى أن التنظيمات لا تقوم على عاملا و صفة واحدة و لكن تقوم على مبدأ تقسيم العمل والتخصص وخاصة التخصص ---، لما لهذين البعدين من أهمية في تحليل المستويات العليا وفي رسك واتخاذ القرار.<sup>1</sup>

توصل كل من مارش وسيمون إلى نوعين رئيسيين للقرارات وهم:

أ- قرارات الإنتاج.

ب- قرارات الإسهام.

ويلاحظ أن قرارات الإنتاج تكون عادة نتيجة التفاعل بين اتجاهات الأفراد ومتطلبات التنظيم ويصبح تحليل الهداف مركزا لدراسة نتائج العمل المتداخلة ينعكس إثر القرارات الفردية للإسهام في التنظيم على بعض المسائل كالعلاقة بين مكاسب التنظيم ومتطلباته، وكما وان قرارات الإسهام تركز الاهتمام على أسباب بقاء الأفراد في التنظيمات أو تركهم لها.

ويعالج مارش وسيمون القرارات كمتغيرات داخلية في التنظيم تعتمد على الأعمال والتوقعات الفردية والهادفة والهياكل التنظيمية.

1 محمد عاطف غيث، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، ط 1994 ص 302.

ويعتبر مارك سشاك أن عملية القرارات متغيرا مستقلا يعتمد عليه بقاء التنظيم وفي هذه الحالة ينظر إلى التنظيم على أساس مقدرته على الوفاء بمتطلبات الحياة عن طريق عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

انطلق سيمون من زاوية تقوم أساسا على مفهوم اتخاذ القرارات بمعنى أن السلوك التنظيمي ماهو إلا محطة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها ويقوم سيمون بتحديد الخطوات الأساسية لبناء التنظيم وهي:

- تحديد مجموعة من المفاهيم تستخدم لوصف مختلف المواقف الإدارية وقابلية القياس لهذه المفاهيم.
- لا يتوقف وصف التنظيم أساسا على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وتوزيع الوظائف والأدوار بل يجب وصف مراحل اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بتحديد العوامل المختلفة المحيطة بأعضاء المنظمة وتحديد قدرتهم على الأداء واتخاذ القرارات.
- توضيح الأهمية النسبية لمختلف المعايير المستخدمة في تقسيم كفاءة التنظيم و --- المنظمة اي وزن كل منهما في إطار إعطاء أكثر وضوح حول فعالية التنظيم.<sup>2</sup>

ومن أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

نجد أن هناك طرق كمية وأخرى وصفية أو غير كمية وان على الإدارة ومتخذي القرار على الخصوص أن يحركوا تلك الأساليب باستخدامها وهم على درجة كافية من الثقة، أن تحديد المشكلة والتباحث مع المحللين يسمح

1عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة.

2علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي.

بالاتفاق على الأساليب غير الكمية التي يستخدمها مستخدم القرار وخاصة بالنسبة للمشاكل التي لا يمكن أو يصعب التعبير عنها وعن عناصرها كمياً أو صحيحة التحديد.<sup>1</sup>

قام سيمون بوضع لاتخاذ القرارات منهجاً علمياً يجب أن يسير عليه المدير وهو تحديد المشكل وجمع المعلومات وتحليل المعلومات ووضع بدائل الحل ومقارنة البدائل واختبار الحل الأنسب، وقد ادخل سيمون لفظة الأنسب أو المرضي على القرار وتجنب لفظة الأمثل أو المثالي، وذلك للتنبيه للظروف التي تحيط بالقرار المتخذ وبالتالي فإن القرار ليس بالضرورة أحسن القرارات ولكنه يجب أن يكون أكثر ملائمة لمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه واتخاذها.<sup>2</sup>

سادساً: بعض الدراسات السابقة:

يعد الاستطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث من المراحل في أي بحث علمي بهدف التعرف على الإسهامات السابقة المتعلقة بموضوع البحث المختار سواء كانت هذه الدراسات مطابقة لذلك البحث أو ذات صلة مشابهة له وقد قمنا بالإطلاع على العديد من الدراسات فيما يخص موضوع البحث وهي كالاتي :

### 1- بعض الدراسات المتعلقة بالتنظيم الغير الرسمي:

#### أ- بعض الدراسات الجزائرية:

##### أ-1- دراسة شوية سيف الإسلام: " التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية"

دراسة ميدانية علي عينة من العمال للشركة الوطنية للمطاحن ومصانع السميد العجين الغذائي بالجزائر-

1982-1983.

1 محي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 1979 ص 574.

2 كامل مغربي ومهدي دويلف وآخرون، عمان، الأردن 1995، ص 53.



وقد كانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة وإبراز دور التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية،

الباحث في دراسته على مجموعة من الفروض تتمثل فيما يلي:

✓ .التنظيمات غير الرسمية موجودة بكثرة في المنشأة الصناعية الجزائرية.

✓ .العوامل الرسمية لنشوء التنظيمات غير الرسمية في المنشأة الصناعية الجزائرية

هي الاشتراك في مجتمع محلي القرابة، التجاور في مكان العمل، التماثل في المهنة . للتنظيمات غير الرسمية آثار إيجابية وأخرى سلبية على العمال والمنشأة الصناعية. وقد استعان الباحث بعدة أدوات منهجية لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة بنوعيتها المباشرة وغير المباشرة والمقابلة والاستمارة.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج موزعة حسب الفرضيات التي صاغها، حيث تحققت الفرضية الأولى بنسبة 100 ، %فقد أكد أفراد العينة على انتشار التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة أما الفرضية الثانية تحققت نسبيا وذلك مقارنة بالفرضية الأولى. في حين فإن الفرضية الثالثة فقد تحققت، حيث توصل الباحث إلى أن التنظيمات غير الرسمية لها آثار إيجابية وأخرى سلبية فالإيجابية تتمثل في تماسك جماعات العمل ويتحقق الشعور والراحة ورفع الروح المعنوية للعمال، أما السلبية فتمثلت في انتشار الإشاعة وكره العمال الشديد للإدارة والعمال<sup>1</sup>.

### 2-1: دراسة حسان الجيلاني:

التنظيم غير الرسمي في المصنع-دراسة ميدانية علي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية قسنطينة-1985-1986.

.حيث يقدر عدد العمال 1128 عامل، وقد تم اختيار عينة البحث من الأقسام وهذا رجع حسب

تبرير الباحث إلى أن هذه الفئة هي الأكثر تأثيرا على الإنتاجية وبذلك فقد بلغ عدد هؤلاء العمال 924 عاملاً

أي ما يمثل 82 من العدد الكلي، حيث تمثلت العينة في 12 فكانت 110 عامل. كما استعان الباحث

1- شوية سيف الإسلام: التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة، جامعة الجزائر 1982 ص. 185 .

بمجموعة من الأدوات المنهجية في جمع البيانات منها المقابلة الحرة التي كان يجريها الباحث مع المشرفين ورؤساء العمال وذلك لجمع أكبر عدد من المعلومات، بالإضافة إلى المقابلة المقننة إذ تمثلت في مقابلة الباحث للعمال وملئ الاستمارة وفق أسئلة مقننة.

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكر أهمها:

. اتفاق الجماعة شبه كلي عند مناقشة قضية تتعلق بالشركة والعمال بنسبة 64.53 %.

-حدوث ظاهرة التغيب دون سبب ظاهر وذلك بنسبة 27.87 % ولم تجد الإدارة وسيلة للقضاء عليها.

- أن نوعية المكافآت السائدة في المؤسسة هي المكافآت المادية، وهي مرتبطة بإنتاجية العامل، وقد أصبحت هذه المكافآت مع مرور الزمن بمثابة حق أو جزء من أجر العامل، وهي بذلك بدلاً من أن تؤدي إلى تحفيز العمال على العمل أكثر، أدت إلى سوء توزيعها وعدم كفايتها مما ساعد على موت حماس العمال وانزوائهم داخل جماعات العمل التي تضيي على علاقتهم الروح الإنسانية وتمنحهم الأمن والاستقرار.<sup>1</sup>

ا-ج :دراسة يجياوي ياسمينية : آليات اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية العمومية- دراسة ميدانية بمؤسسة نسيح البويرة - 2011-2012 مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة البويرة.

حيث تكون مجتمع الدراسة من 100 عامل اختارت الطالب عينة من 80 عامل من المجتمع الأصلي وقد كانت الفرضية العامة لدراستها هي :

- تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية في اتخاذ القرار على تفويض السلطة و على أساليب قيادية متباينة

و قد توصلت إلى النتائج التالية:

✓ السبب الذي يجعل المسؤول يفوض السلطة هو الثقة بالمرؤوسين.

1- عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب، الإسكندرية، مصر، 1980، ص90.

- ✓ أغلب القرارات التي يفوضها المسؤول للمرؤوسين تتعلق بالإنتاج.
- ✓ لا يحدث سوء تفاهم ولا تواجه المؤسسة صعوبات في حالة تفويض السلطة .
- ✓ القرارات التي تفوض على أساس الأقدمية تحدث سوء تفاهم .

#### ب - بعض الدراسات الغربية:

مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية: وتتمثل في تجارب "إلثون مايو" وذلك بمصانع " هاوثون" بشركة ويسترون إلكتريك، في مدينة شيكاغو الأمريكية، وامتدت من سنة 1924 إلى غاية 1932 رفقة مجموعة من الباحثين المساعدين له ولقد كان من دوافع هذه الدراسة هو انتشار الشعور بعدم الرضا عن العمل، بالرغم من كون هذه الشركة تعتبر من الشركات المتقدمة فيما يتعلق بتوفير الظروف المادية المناسبة للعمل، وبالتالي فقد كان الغرض الأساسي من هذه التجارب هو بحث تأثير المتغيرات الفيزيائية على إنتاجية العمال<sup>1</sup>

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

ظهور تقييد الإنتاج بأحد الشكليين التاليين:

- وضع أفراد المجموعة فيما بينهم جدول معين للإنتاج في اليوم لا يتعداه أحدهم.

- حاول كل فرد أن يبلغ أرقام إنتاجه اليومية أو الأسبوعية حيث تبدو متساوية من يوم لآخر.

لقد اكتشف الباحثون من خلال هذه الدراسة أن العمال يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية لتقييد الإنتاج، كما اتضح أن التنظيمات غير الرسمية تتكون من جماعات العمال وتهدف إلى توجيه كل فرد لأنه يسلك مسلكاً معيناً لا يشد فيه عن الجماعة ويلجأ العمال إلى تكوين هذه التنظيمات إذا شعروا بعدم اطمئنانهم على مستقبلهم وسخطهم على شروط العمل التي يعملون فيها، فيكون هذا الشعور عاملاً هاماً في ترابط واندماج أفراد الجماعة نحو غاية واحدة وهدف معين.

1- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 1974، 422.

وتتكون هذه التنظيمات غير الرسمية بطريقة تلقائية فهي اتفاق باطني بين أفراد المجموعة وذلك لاتخاذ مسلك معين بغرض تحقيق هدف واحد وحماية مصلحة العمال وتأمين مستقبله وليس من المحتم أن يسبق هذا السلوك اتفاق صريح بين أفراد الجماعة، فقد تأتي نتيجة الشعور الواحد الذي تمليه عليهم ظروف العمل<sup>1</sup>

### ج- بعض الدراسات العربية:

دراسة طلعت إبراهيم لظفي:(دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع) تهدف هذه الدراسة التي قام بها طلعت إبراهيم لظفي بوجه عام إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمدة العربية السعودية ( سافكو)، هي إحدى المؤسسات الصناعية الموجودة في مدينة الدمامة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وهي إحدى الشركات المساهمة السعودية التابعة لوزارة الصناعة والكهرباء، بحيث تملك الدولة 41% من الأسهم الكلية، بينما يملك المساهمون السعوديون النسبة الباقية وهي 59% من جملة الأسهم،

تبين من خلال الدراسة أن أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية، هي على الترتيب من حيث الأهمية، التعاون في أداء العمل، الأقدمية، والتشابه في المهنة، والعمر والتجاور في مكان الإقامة ، والتقارب المكاني في العمل.

اتضح كذلك من خلال الدراسة أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدي وظائف مختلفة داخل المؤسسة الصناعية، ومن أهم الوظائف على الترتيب من حيث الأهمية :تخفيف شعور العامل بالملل والتعب، كما أنها وسيلة لإظهار العواطف والمشاعر وعن طريقها يتعرف العامل على طبيعة العمل وكيفية حل مشكلاته وإتاحة الفرصة لاكتساب المكانة والشعور بالأمان والحماية وحل خلافات مع الرؤساء أو الزملاء<sup>2</sup>

1- علي العربي وزملائه: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص100.

2- طلعت إبراهيم، المرجع السابق، ص 179

## 2-الدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار:

### ا-بعض الدراسات الجزائرية:

#### ا-1دراسة الطيب الوافي: دور و أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري-2011-2012. مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم

الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على ماهية نظم المعلومات و تطبيقاتها في واقع المؤسسة الاقتصادية بشكل عام و الجزائرية منها

بشكل خاص من خلال تناول عينة مجموعة شركات مجمع إسمنت الشرق الجزائري و كذا عملية اتخاذ القرار

بتحليل أبعادها مع اهتمام بإبراز آليات الربط بينها من خلال تأكيد دور نظم المعلومات و أثرها في عملية

اتخاذ القرار في مجموعة شركات مجمع إسمنت الشرق الجزائري.

-تحديد أهم مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و الطرق المستخدمة لجمعها في مجموعة شركات مجمع

إسمنت الشرق الجزائري و كذا آليات تفعيلها .

- تحديد أهم العقبات التي تواجه متخذي القرارات مجموعة شركات مجمع إسمنت الشرق الجزائري في استخدام

نظم المعلومات و اقتراح الحلول الممكنة لتجاوز هذه العقبات.

### النتائج العامة:

كشفت الدراسة أن أهم الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظم المعلومات الحاسوبية اللازمة لعمليات

اتخاذ القرارات في مجمع إسمنت الشرق الجزائري كالتالي:

توفير الكفاءات البشرية المتخصصة: أفاد 68,88 % من أفراد العينة أن توفير الكفاءات البشرية

المتخصصة من شأن أن يسهم بشكل فعال وفعال جدا في التصدي لمشاكل استخدام النظم الحاسوبية، حيث بلغ

المتوسط الحسابي 4.28 و الانحراف المعياري 75,0، مما يدل على أن توفير هذا العامل مهما جدا بالنسبة لمجموعة شركات المجمع.

تحتل صناعة الإسمنت في الجزائر مكانة معتبرة لكونها منطقة أساسية لتطور أغلب القطاعات الأخرى الحيوية في الاقتصاد الوطني و ذلك من خلال إنتاج مادة الإسمنت و استخدامها في كثير من القطاعات و على رأسها قطاع الأشغال العمومية و البنية التحتية للاقتصاد الوطني و التي تعد ركيزة أساسية لدفع عجلة التنمية لاقتصادية بها .

يعرف قطاع الاسمنت في الجزائر تطورا ملحوظا على جميع الأصعدة، سواء من ناحية التطور في كميات الإنتاج و الانجازات التي بتعزز بها القطاع من سنة لأخرى، او من ناحية تطور عدد الوحدات المنتجة لهذه المادة الإستراتيجية أو الزيادة المطردة في الكميات المنتجة عمى مستوى المصانع المقامة.

#### 1-2دراسة لوزيم جمال وزقاي محمد الأمين: دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار

-دراسة حالة مؤسسة الخبز المنزلي لتافنة بمغنية-سيرتاف- 2015-2016 مذكرة بحث لنيل شهادة الماستر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- اكتساب مفاهيم حول الاتصال و عملية اتخاذ القرارات.
- معرفة واقع عملية الاتصال و دورها في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.
- إبراز مدى أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال بناء إستراتيجية فعالة للاتصال.

#### أسباب اختيار الموضوع:

- لرغبة الملحة في اكتشاف مضمون الاتصال و علاقته بعملية اتخاذ القرارات الرشيدة.
- كون هذا الموضوع يحظى بأهمية جد بالغة في جميع المنظمات أيا كان نشاطها و في مختلف دول العالم.
- الرغبة في معرفة واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و بالتالي أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشلها.

و اتصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- العلاقة بين الإدارة و العمال توصف بأنها باردة لا تهم بأمر العمال بقدر اهتمامها الأمور الإدارية الروتينية، كما أنها لا تهتم بشكاوي العمال إلا نادراً، و لا تحاول توطيد العلاقة بينها و بين العمال.
- وجود مجموعة من العمال تريد تغيير جماعة العمل، فجماعة العمل هي من أهم العوامل التي تساعد العامل على التكيف مع جو العمل وبالتالي رفع الإنتاج و منه الكفاءة لإنتاجية في حالة العلاقة الطيبة بين أفراد جماعة العمل، و إما انخفاض الإنتاج و بالتالي الكفاءة الإنتاجية في حالة تدهور العلاقات بين أفراد الجماعة
- أغلبية العمال تربطهم علاقات عادية بمروسيهم رغم ذلك توجد هناك بعض المعاملات السيئة و التوترات و إن كانت قليلة.
- وجود مجموعة من العمال غير راضين عن مناصب عملهم الحالية مقارنة بما قدموه للوحدة من تضحيات، و بالتالي هناك إححاف في حقهم، في حين أغلبية العمال غير راضون عن مناصبهم الحالية مقارنة بالجهد المبذول من طرفهم.
- أنّ اتخاذ قرارات رشيدة ليس من الأمر السهل فسلامة القرارات وجودا تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات و إمكانية الحصول عليها و هذا يعتمد على عملية الاتصالات الإدارية المتبادلة.
- لا يمكن إغفال أو إنكار أهمية الاتصال بالنسبة للقرار الذي له تأثير ذو قيمة كبيرة، فهما يكملان بعضهما، خاصة أنّا القرار يتوقف على كمية و سلامة المعلومات و البيانات اللازمة و التي تساعد على اتخاذ القرارات التي ستكون لا محالة قرارات رشيدة و عقلانية.
- تعبر كل من عملية الاتصال واتخاذ القرار عن نجاح أو فشل الإدارة كونها جوهر العملية الإدارية في المؤسسة بطبيعة الحال.

ا-3دراسة يحيياوي ياسمينية:

آليات اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية العمومية ، دراسة ميدانية بمؤسسة نسيج البويرة 2011-2012، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة البويرة حيث تكون مجتمع الدراسة من 100 عامل اختارت الطالب عينة من 80 عامل من المجتمع الأصلي وقد كانت الفرضية العامة لدراستها هي :

- ✓ تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية في اتخاذ القرار على تفويض السلطة و على أساليب قيادية
- ✓ متباينة وعلى أساس هذه الفرضية العامة جاءت الفرضيات الجزئية التالية:
- ✓ -عملية تفويض السلطة تساهم في ترشيد وعقلنة القرارات الإدارية .
- ✓ القيادة الإدارية الديمقراطية تؤدي إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات .

ومن خلال دراستها الميدانية بمؤسسة النسيج بالبويرة ومن خلال إجابة العمال على الاستبيان المقدم لهم كانت النتائج كالتالي :

- ✓ -نتائج الفرضية الأولى :
- ✓ -أغلب القرارات التي يفوضها المسؤول للمرؤوسين تتعلق بالإنتاج .
- ✓ السبب الذي يجعل المسؤول يفوض السلطة هو الثقة بالمرؤوسين .
- ✓ نتائج الفرضية الثانية :
- ✓ لا يحدث سوء تفاهم ولا تواجه المؤسسة صعوبات في حالة تفويض السلطة .
- ✓ القرارات التي تفوض على أساس الأقدمية تحدث سوء تفاهم .



ب-بعض الدراسات العربية :

ب-1 دراسة ميسون سليم السقا :ا ثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات- دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة-2009-2010 ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- التعرف على ابرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة.
- التعرف على الآثار المتوقعة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية.
- معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري .(وكل من ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات.

أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مشكلة ضغوط العمل في بيئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة، حيث أنها تناقش أهم هذه الضغوط ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي سوف ينعكس إيجابياً على ادارة هذه المصارف وبالتالي خلق بيئة جيدة لاتخاذ القرارات .

-التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر أساس للنشاط الإنتاجي. حيث أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة معرضون لكثير من النتائج السلبية لهذه الضغوط وهذه النتائج في مجملها تتضمن الاضطرابات النفسية-الفسولوجية ، والاضطرابات السلوكية، وتنعكس هذه النتائج أيضا على قدراتهم الإنتاجية وعلى حياتهم الاجتماعية تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الجديدة التي لم يسبق التطرق لها، ويتوقع ان تساعد في تطوير المعرفة العلمية بموضوع ضغوط العمل وكذلك بموضوع اتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة:

- عدم وجود مؤشرات واضحة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات ككل.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن عبء العمل زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات .
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن صراع الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل، باستثناء مجال "فرص التقدم والنمو الوظيفي"، فلماذا المجال توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وعند مقارنة متوسطي الباحثين من المسمى الوظيفي "رئيس قسم" و "نائب مدير فرع" تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما والفرق لصالح "رئيس قسم" وهذا يعني أن الموافقة على مجال "فرص التقدم والنمو الوظيفي" كانت أكبر لدى "رؤساء الأقسام".

**ب-2 دراسة ميرنا أبو نجم:** أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات- دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية-2017-2018، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال

التخصصي

أهمية الدراسة:

أهمية نظرية

أهمية التوجه الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات إذ أصبحت عملية تحديد توجه استراتيجي واضح من قبل إدارات المنظمات من مستلزمات المنافسة والتنافس، والبقاء في السوق في ظل التطورات المتسارعة التي فرضت على المنظمات تحديد توجهاتها الإستراتيجية ورسم الطريق المناسب لمواكبة هذه التطورات والتكيف مع التغيرات المتسارعة - .أهمية عملية صناعة القرارات، إذ تعد عملية صناعة القرارات محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فهي وسيلة علمية و فنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية و علمية.

أهمية تطبيقية :

يمكن أن تسهم الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها في معرفة التوجهات الإستراتيجية المتبعة من قبل شركات الاتصالات وأثر كل من هذه التوجهات في عملية صناعة القرارات، مما يمكن من التوصل إلى مقترحات تسهم في تحسين عملية صناعة القرارات لدى هذه الشركات، مما ينعكس بشكل إيجابي على مجمل أدائها والخدمات التي تقدمها.

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو العملاء على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المنافسين على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الإبداع على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.

- نتائج الدراسة:

- ❖ جاء تطبيق التوجه نحو العملاء في شركات الاتصالات السورية بدرجة مرتفع.
- ❖ جاء تطبيق التوجه نحو المنافسين في شركات الاتصالات السورية بدرجة منخفض.
- ❖ جاء تطبيق التوجه نحو الإبداع في شركات الاتصالات السورية بدرجة منخفض.
- ❖ جاء تطبيق التوجه نحو التكنولوجيا في شركات الاتصالات السورية بدرجة مرتفع.
- ❖ - جاء تقدير عملية صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية بدرجة متوسط.

الفصل الثاني: محددات التنظيم غير رسمي:

أولاً: الأسس البنائية غير الرسمية في التنظيم:

يبنى التنظيم غير الرسمي على عدة جماعات تختلف من حيث الحجم و كذلك من حيث الأهداف الفرعية الخاصة بكل جماعة و العوامل التي أدت إلى نشوء هذه الجماعات و تلك نشأت نتيجة لالتقاء بعض الأفراد في تنظيم رسمي و خضوعهم لقواعد و معايير أسباب نشأتها حسب الظروف و وضعية العمل في للمنطقة في كل منطقة ومن هذه العوامل نذكر منها :

عدم وضوح التشريعات و الخطط و برامج العمل و انخفاض مستوى كفاءة العاملين يؤدي في بعض الأحيان التنظيم غير الرسمي وفق ما يراه مناسباً أو منسجماً مع تحقيق الأهداف التنظيمية من وجهة نظرهم الشخصية . إن عدم تلبية أو إشباع حاجات الأفراد الأساسية و الاجتماعية يساهم بشكل كبير في ظهور العلاقات غير الرسمية خاصة عندما يتعلق الأمر بحل المشاكل التي يعاني منها الأفراد ما يفهمه لتكوين تجمعات غير رسمية من اجل البحث في المشاكل التي تمس مصالحهم الشخصية<sup>1</sup>.

التنظيم الآلي : غير الرسمي للتنظيم باعتباره نظام جماعات متشابكة من جميع الأنماط و هو بشكل مختلف الجماعات التي ينظمها التنظيم من جماعة أولية و ثانوية أو جمهرة و كل هذه الجماعات تربط بعلاقات و تفاعلات مختلفة تشكل بها ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي

الجماعات الكبيرة: تقوم عادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية و توصف بأنها جمهرة او عصابة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -لطفي طلعت إبراهيم : علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة بدون سنة ص 70.

<sup>2</sup> - براون : علم النفس الاجتماع في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيري و اخرون ، دار المعارف ، القاهرة ص120.

ثانيا: خصائص التنظيم غير الرسمي:

- الاتصالات في التنظيم غير الرسمي سريعة للغاية و تسيير بكل الاتجاهات صعودا و نزولا من دون اعتبارات للتسلسل المرجعية فقد يأخذ احد المدراء معلومات من موظف في قسم آخر<sup>1</sup>.
- تهتم المجموعات غير الرسمية بمواضيع و معلومات مختلفة تهتم نشاط المنظمة و قسم منها لا يتعلق بعمل المنظمة ، فهم يتبادلون معلومات عن قرارات الإدارة العليا حتى و إن كانت سرية و هذه المعلومات قد تكون دقيقة للغاية و قد تكون بعيدة عن الحقيقة<sup>2</sup>.
- يهتم التنظيم غير الرسمي بالاعتبارات و العوامل و الدوافع الخاصة بالإفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تكون تلقائيا و تشبع من احتياجات العاملين بالمنظمة و سلوكهم .
- التنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المنظمة على اعتبار أن القوانين او القواعد المحددة ليست وحدها التي تحكم سلوك الإنساني حيث أن له قواعد توجه سلوك الأفراد الأعضاء و في هذه التنظيم يوجد أيضا العادة و التابعون و له وظائفه التي يسعى إلى تحقيقها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر 2006، ص22.

<sup>2</sup> - باسم الحميري: إدارة الوظائف و الممارسة، دار المسيرة للطباعة و النشر الاردن 2015، ص 157.

<sup>3</sup> - محمد رسلان العبوسة : الإدارة و علم و تطبيق، دار المسيرة للطباعة و النشر، 2008 ص 97.

ثالثاً- وظائف التنظيم غير الرسمي:

للتنظيم عدة وظائف منها الاجتماعية و التنظيمية و النفسية و هذا نظرا لتعدد و توسع مجالاته و يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-الوظائف الاجتماعية: و تنقسم أربعة وظائف، تحدد مستويات الأداء وفقا لصالح العاملين في المنظمة إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعية إذ يعتبر جماعات العمل غير الرسمية المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي ، كما يجب على الفرد الذي ينتمي إليه جماعة غير رسمية إن يتأقلم مع القيم الجماعية الذي ينتمي إليه .

أ-تهيئة الفرص لتعرف الفرد على دوره الاجتماعي<sup>1</sup> .

ب-تحقيق الاتصال بين الأفراد و توثيق الروابط بينهم بحيث تساعد الجماعات غير الرسمية على تحقيق الاتصال المثمر و التفاهم المشترك بين الأفراد و بذلك تعمل على نقل المعلومات و الأفراد و المشاعر و الاتجاهات و تبادلها بين الأفراد و بذلك تعمل على نقل المعلومات و الآراء و المشاعر و الاتجاهات و تبادلها بين الأفراد و يقوي الشعور بالالتزام الجماعي لدى الأفراد .

**2-الوظائف التنظيمية:**

يعمل التنظيم غير الرسمي إلى مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا في مشاركة العمال لذلك فأن التعليمات التي يقدمها المدير إذا كانت غير مقبولة اجتماعيا تصطدم بالسلوك الإنساني في العمل فتصبح عديمة الفعالية و يقوم أعضاء الجماعة غير الرسمية بالاحتجاجات و لو بطرق غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب

<sup>1</sup>-لظفي طالعت ابراهيم /مرجع سابق ،ص 71.

ميولهم و اتجاهاتهم و لذلك يجب على متخذ القرار عند إصدار القرارات أن تكون أكثر موضوعية و متماسك مع اتجاهات الجماعات غير الرسمية<sup>1</sup>.

### 3-الوظائف النفسية :

إن انتماء الفرد للجماعة و شعوره بأنه عضو من أعضائها فان يؤدي الإحساس بالأمان و الاطمئنان و تحقق من المتاعب و المشاكل التي يتلقاها في التنظيم الرسمي و يهدف بذلك إلى تحقيق الحاجة إلى الاحترام و يحدث نتيجة الكفاءة المهنية و الأنشطة الخارجية بالإضافة الى تحقيق الذات لأن بعض الأفراد يعتقدون أن المتطلبات المفروضة عليهم من مواقع التنظيم الرسمي تحتم عليهم الاتجاه إلى تحقيق الذات<sup>2</sup>

انطلاقاً من المقولة المشهورة الإنسان اجتماعي بالطبع يمكن القول أن الإنسان السوي لا يمكنه العيش خارج محيط الجماعة التي يعيش فيها ، فالبينة الاجتماعية تلعب دوراً مختلفة منها التأثير في سلوك الأفراد لأن حاجات هؤلاء النفسية و الاجتماعية هي التي تدفعهم لانتماء إليها لذلك يمكن التأكد على أنه لا توجد منظمة أو مؤسسة حالية من التنظيم غير الرسمي الذي يقوم بإضافة الطابع الاجتماعي على السلوك الإنساني و تحديد الدور و المكانة و المنزلة التي يحتلها الفرد في الهيكل .

إن نوع التنظيم غير ارسمي يتحدد وفقاً لمصدر هذا التنظيم و يمكن انجاز هذه المصادر فيما يلي:

أ- الصلة الشخصية : فقد يرتبط الناس بدعمهم لأسباب متعلقة بأشخاصهم فنجد أن المهنة العقيدة الرأي السياسي المذهب الاجتماعي الانتماء إلى بلدة واحدة عوامل تكون رابطاً عاطفياً يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي و غالباً ما تكون الاتصالات بين أعضاء هذا النوع من التنظيم على قدر من المساواة و تكون حظوظ السلطة فيه غير واضحة .

<sup>1</sup>-برير كمال إدارة الموارد البشرية و كفاية الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت، 2007، ص79.

<sup>2</sup>-محمد الهبري: الإدارة للأطباء والمهندسين ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ط2، 2008، صص 257-285.



ب- مركز النفوذ : حيث قد نجد أن بعض الأفراد في التنظيم يتمتعون بنفوذ خاصة يفرضونه على بعض أفراد الجماعة كان يكون احدهم يتمتع بعلم أو مال يجذب الناس إليه و قد يكون قريباً لأحد ذوي السلطة .

ج- السلطة الوظيفية : وهي التي تنشأ بين أفراد التنظيم بسبب علاقات العمل كان تكون الشخص مستشاراً مالياً و يتصل بحكم عمله مع مديري الإدارات و الأقسام داخل المنظمة و يكون لنفسه تنظيماً غير رسمي و هو على رأسه .

رابعاً-العوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي :

### 1- نظام الحوافز :

و هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة الكامنة في الفرد و تحدد نمط سلوكه و تصرفه عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية ،نجد أن فريدريك تايلور اعتمد على الحوافز المادية دون غيرها و بالتالي ليس هناك اهتمام بالجانب الإنساني في حين نجد لنون مايو يركز على أثر الحوافز المعنوية على كفاية العمال و توصلوا إلى نتيجة مفادها إن هناك تنظيم غير رسمي للكمال و الذي له تأثير على الكمال في تغيير إنتاج أكثر من تأثير الإدارة ،فمعايير وقيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دوافع أو حوافز مالية و من أهم المعايير التي يجب الاعتماد عليها في نظام الحوافز كالأتي :

أ- التميز في الأداء و الجهد و الفوز في إحدى المسابقات

ب- ينبغي مراعاة جماعات العمل و تنظيماتها غير الرسمية و هذا ما يساهم بشكل كبير في نجاح الحوافز أو حقائقها<sup>1</sup>

### 2- نظام الاتصال :

<sup>1</sup>- فرج الله طه : علم النفس الناعي و التنظيمي ، دار النهضة العربية ، ط 5 ، بيروت ، 2007 ، ص 273.

إن أساس تشكل التنظيمات غير الرسمية هو التفاعل الاجتماعي لفترة زمنية معينة<sup>1</sup>، و لا يتم هذا التفاعل إلا بواسطة الاتصالات و المقابلات اليومية لذلك فان الاتصال هو العمود الفقري الذي تبنى عليه كل هو التفاعل الاجتماعي في التنظيمات الاجتماعية غير رسمية<sup>2</sup>.

و تظهر الاتصالات بإشكال متعددة لتنقل المعلومات و التعليمات في اتجاهات شتى و يمكن التمييز بينهما حسب مسار تدفقها و تتمثل في الاتصال الهابطة بالإضافة إلى اتصالات صاعدة و الاتصالات أفقية<sup>3</sup>.

أما عن مضمون الاتصالات فقد قسمها علم الاجتماع إلى قسمين هما :

أ- الاتصالات الرسمية : يستند الاتصال الرسمي إلى النصوص التنظيمية المعبر عنها من خلال الهيكل التنظيمي و التنظيمي الذي يضبط الأطراف المباشرة و غير المباشرة التي يمكن لكل عضو أن يتصل بها لأداء و مهامه و لا يمكن تجاوز هذه النصوص حيث لا يحدث أي خلل في وظائف التنظيم<sup>4</sup>.

ب-الاتصالات غير رسمية : وهي الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة و تلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما من الاتصالات<sup>5</sup>.

و يرى براون أن التفاوت في المركز الاجتماعية للأفراد بحد من تفاعلهم و اتصال بعضهم ببعض دون الآخرين الذين يختلفون عنهم في المكانة الاجتماعية و بالتالي تتشكل التنظيمات غير الرسمية و هذا ما الاتصال بين فئات العمال و قلة تفاعلهم إلا في حالة الضرورة و أحيانا يشوه المقصود منها

<sup>1</sup>-قاسمي ناصر: الصراع التنظيمية و فعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ط1، ص146.

<sup>2</sup>-سعید یسن عامر : علي محمود عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة: كلية التجارة جامعة عين الشمسية، ط2، 1998، ص413.

<sup>3</sup>-سلطان محمد صالح الحناوي محمد: السلوك التنظيمية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2007، ص70.

<sup>4</sup>-شهاب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي للطبع والنشر و التوزيع. 2007، ص178.

<sup>5</sup>-صقر عاشور أحمد: إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص56.

خامسا: أهمية التنظيم غير رسمي :

1. توفير جو من المرونة في إصدار القرارات و تقبلها من طرف العمال مما يساعد على إنجاز العمل بسرعة .
2. وجود فرق و جماعات في شكل جماعات غير رسمية ولقاء يساعد على إشباع الحاجات النفسية للإفراد<sup>1</sup>
3. يخدم التنظيم الغير الرسمي الإدارة بتزويدها بالمعلومات الخلفية بطريقة غير مباشرة في طريق ما يعرف بالعكس الخفي أو الإشاعات من وراء الجدران كما ينقله الأفراد من أخبار قد تكون صحيحة ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث في تصحيح المعلومات و تقديمها للموظفين في الوقت المناسب<sup>2</sup> .
4. إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه .
5. يترتب عن الاحتكاك و التفاعل بين التنظيم و الغير الرسمي.
6. زيادة قاعدة الإشراف أي انخفاض نسبة الوقت التي يخصصها المدير للتنسيق لأن ذلك قد يتم أيضا من داخل إطار التنظيم غير الرسمي للمجموعات عبر قادة المجموعات غير الرسمية<sup>3</sup> .

سادسا- سلبيات التنظيم غير الرسمي:

- فشل المدير في توظيف التنظيم غير الرسمي
- بث الشائعات و الروح السلبية في العمل و قد تصل أحيانا إلى تخريب الممتلكات او تعطيل الإنتاج
- ظهور الصراعات التنظيمية و ذلك تقاطع أهداف و أنشطة التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي مما يؤدي إلى تعطيل إلى تحقيق الأهداف<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> عيسوي عبد الرحمن: علم النفس و الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية بدون سنة، ص 214.

<sup>2</sup> -طارق طه : التنظيم النظرية الهياكل ، التطبيقات دار الفكر الجامعي ،مصر، ص 164.

<sup>3</sup> - زيد منير عبوي : الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة وظائف المدير ، المنهل : الأردن 2007، ص 247.

<sup>4</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة و آخرون : مبادئ علم الإدارة ،دائرة المسيرة، عمان ، 2010، ص 142.

## الفصل الثاني : محددات تنظيم غير رسمي:

---

- يجتمل أن تتعارض أنشطة التنظيم غير الرسمي مع مصالح الرسمي و نظرا لأنها تنشأ خارج نظام أو نطاق أو نطاق السلطة الرسمية .
- يمكن أن يصبح التنظيم غير الرسمي بيئة خصبة للشائعات ومحاربة التغيير أو التطوير ، خوفا من أن يؤدي هذا التغيير إلى فقدان المكانة غير الرسمية التي كان الفرد يتمتع بها <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجيوسي المرجع سابق ص 126.

### الفصل الثالث: محددات عملية اتخاذ القرار:

#### اولا-أنواع اتخاذ القرارات:

تكتسب دراسة أنواع القرارات أهمية خاصة نظرا لما يترتب عليها من تحديد للأساليب والأطر التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها وكذلك وسائل تنفيذها ومعرفة الآثار التي تترتب عليها.

كما أن عملية تصنيف أنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثانية كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها وتوصلت الدراسات التي قام بها العلماء الإدارة إلى عدة تصنيفات لأنواع القرارات الإدارية تقوم على معايير متعددة ومتباينة إلا إن هذه التصنيفات لا تمثل جميع القرارات الإدارية بالرغم من تعدد التصنيفات فالتصنيفات الأكثر شيوعا هي:

#### 1-طبعا لإمكانية برمجتها:

أ-القرارات المبرمجة: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني ومتكرر وتتخط في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة وهذا النوع من القرارات غالبا ما تتكون مستمدة من الخيارات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي تنفيذها في مواقف محددة وأساليب إحصائية وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية وهذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها قبل المستوى الإشراف التنفيذي في الإدارات ويكثر استخدامها في الإدارات الوسطى ويقل استخدامها في الإدارات العليا.<sup>1</sup>

#### ب- قرارات غير مبرمجة:

وهي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا تشمل حالة من عدم اليقين وذلك أن القرارات الجديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح هذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الإدارات العليا فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات ويمكننا القول بان القرارات غير مبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة

1-بالعجز حسين: مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ص 99.

## الفصل الثالث: محددات عملية اتخاذ القرار

والقرارات الإبداعية وبالتالي تتطلب من متخذها جهد أكبر في جمع المعلومات وطرح بدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينها وتجدر الإشارة هنا أن متخذي القرارات غير المبرجة قد لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فان درجة المخاطرة تكون عالية جدا.

### 2-وفقا لأهميتها:

أ-القرارات الإستراتيجية: هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها وأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل ما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد مالية واقتصادية واجتماعية ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة ومستقبلها فان الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا.<sup>1</sup>

ب-القرارات التنظيمية أو التكتيكية: هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي او تحديد مسار العلاقات بين الموظفين أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات كما أن هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية او بشرية بما يحقق اعلي معدل من الأداء.

ج-القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج مزيد من

1-بالعجوز حسين، المرجع السابق، ص100.

## الفصل الثالث: محددات عملية اتخاذ القرار

الجهد من قبل متخذها بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها كما ان اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية وهي قرارات قصيرة المدى فهي تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتتقرر باستمرار.<sup>1</sup>

### 3-وفقا لصناعتها:

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة ويمكن تقسيم القرارات بحسب البيئة المحيطة إلى:

أ-قرارات تحت ظروف التأكد الكامل: كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار أو ثبات وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة

ب-القرارات تحت ظروف المخاطرة: يكون احتمال حدوث كل حالة معروفة ويمكن تقديره وبذلك يمكن لمتخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في القرار مبدلا له التوزيعات الاحتمالية وبذلك يكون مدخل مناسب لاتخاذ هذا القرار هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

ج-القرارات تحت ظروف عدم التأكد الكامل: يتخذ على أساس من غموض كامل حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة وبالتالي فان النتائج المتوقع الحصول عليها تكون غير مؤكدة ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمال مما يؤدي إلى كارثة.

### 4-وفقا لطريقة اتخاذها:

تصنف لقرارات فردية وجماعية:

أ-قرارات فردية: قرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الرئيس أو المدير دون أن يستعين بمشاوره أو مشاركة الآخرين تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار.

2-بالعجوز حسين، المرجع السابق، ص100.

## الفصل الثالث: محددات عملية اتخاذ القرار

ب-قرارات جماعية: تتمثل بالقرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاوره والتفاعلية في اتخاذ القرار هذا النمط من القرارات يساهم في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل وتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها للظواهر المختلفة.

### 5-وفقا للنمط القيادي لمتخذها:

- ا-قرارات ديمقراطية: يعرض المدير على مرؤوسيه المشاركة في عملية صنع القرار.
- ب-قرارات توسليه: يقوم المدير بتفويض سلطته لمرؤوسيه ليتنازل عن حقه في صنع القرار.
- ج-قرارات اوتوقراطية: يحتكر فيها المدير كافة السلطات ليمتنع عن تفويض السلطة كما لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### 6-وفقا لطريقة إيصالها للمعاملين:

- ا-قرارات مكتوبة: يصدرها المدير في شكل لوائح وقوانين مكتوبة تنظم العمل الإداري.
  - ب-قرارات شفوية: قرارات يلقبها المدير في اجتماع العاملين تتعلق بحسن سير العمل.
- 7-وفقا لمؤشر الزمن:

- ا-قصيرة المدى (تكتيكية): وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية قصيرة تتراوح بين أصغر وحدة زمنية عملية وعام.
- ب-متوسطة المدى: وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا تتراوح بين عام وخمسة أعوام.
- ج-طويلة المدى (إستراتيجية): وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة تزيد عن خمسة أعوام لتصل خمسة عشر عام.

1 بالعجوز حسين، المرجع السابق، ص101.



8-وفقا لأساليب اتخاذها:

أ-القرارات الكيفية: يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة ومن هنا فان مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك واتجاهات المدير الذي يتخذها.

ب-القرارات الكمية: هي قرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على القرار الذي يؤدي لزيادة ومضاعفة أرباح وعائدات المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة ويفترض في مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها وتوفر الخبرات والاختصاصات والاعتماد على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل.<sup>1</sup>

---

1بالعجوز حسين، المرجع السابق، ص103.

ثانياً: أسس و مبادئ و أساليب اتخاذ القرار :

### 1-أسس اتخاذ القرار:

تنشأ المنظمات لتحقيق تلك الأهداف لذا فان محور عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة و انما هي عطية مفاضلة بين الوسائل البديلة المتاحة و اختيار البدائل التي تظن متخذ و القرارات انما تحقق أهداف المنظمة و كذلك فإنه يأخذ في الاعتبار أيضا أهداف المجتمع الذي أنشأت فيه المنظمة و قيمة و ثمة مجموعة من الموجهات التي تقود مسار القرار و توجه متخذه في كل مرحلة و هي<sup>1</sup> :

أ-القيم العامة مثل الصالح العام و الخدمة العامة و العدالة التي تدعم بها الأعضاء و اختيارهم بين البدائل المختلفة .

ب-القيم الاجرائية و منها أنواع الخدمات التي تحتاج إليها بيئة المنظمة

ج-استفتاء الشكل القانوني قياس الحالات الجديدة على خبرات سابقة متشابهة العلاقات الطيبة الإشراف برأي الوزارة

د-المشاركة من أهم الاعتبارات التي يجب أن يلتزم بها متخذ القرارات لأنه بلا شك أن القرارات الجماعية أفضل من تلك الفردية<sup>2</sup>

هـ- كما تعتبر البيانات و المعلومات الدقيقة و الواقعة و المتجددة مقوم أساليب يساعد متخذو القرار على اختيار البديل الأمثل و يجعل مجلس الإدارة لديه قوة اكبر على التنبؤ للمستقبل و يساعد أيضا على وضع معايير موضوعية تسهل عملية التحليل ثم الاختيار بين البدائل المختلفة للتمتع على أساسها اتخاذ القرار المناسب<sup>3</sup>

1- إبراهيم عبد الرحمن رجب: دراسة لعملية اتخاذ القرارات في أحد أجهزة تنظيم المجتمع الأولية، الاتحاد الإقليمي للجمعيات و المؤسسات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1972، ص ص 175-179.

2- عبد الرحمن صوفي عثمان: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التنظيمية لخدمات الرعاية الاجتماعية على مستويات محلية، رسالة دكتوراه غير منشورة القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1986، ص 76.

3- نادرة أيوب: نظرية القرارات الإدارية، دار وهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 13.

### 2: مبادئ عملية اتخاذ القرار :

يتسم عملية اتخاذ القرار بتأثيرها بعناصر ملموسة و غير ملموسة فضلا في كونها رشيدة و عاطفية و عقلانية ، الأمر الذي يتطلب ذلك التفكير العلمي و المرن و التحليل المنطقي لكل حالة .

✓ لا بد أن تكون نتيجة أي قرار هي تحقيق الهدف المرسوم الأمر الذي يستدعي أن يكون نتيجة القرار

علمي أو قابلا للتطبيق و غير معقد في اتخاذ القرارات عملية ذهنية و يجب تحويلها إلى عمل مادي

✓ الاعتراف بحتمية التغيير إذ ينبغي على المدير ألا يخشى التغيير

✓ وضع نظام فعال لتنفيذ القرار

✓ الاعتراف بأن القرار يترتب عنه سلسلة من الأعمال ، كما ينبغي على المدير أن يكون مستعدا للدفاع

عن قرار و تعديله أو إلغاء<sup>1</sup>

### 3- أساليب اتخاذ القرار :

صنع القرارات الإدارية هو تحديد أشكال و كفاءات اتخاذ القرارات الإدارية و تتنوع هذه الكفاءات وفقا لنوعية القرارات الإدارية المراد اتخاذها.

و يمكن هنا أن نميز بين الأسلوب التقليدي و الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية و بين الأسلوب

الديمقراطي و الأسلوب البيروقراطي و الأسلوب الاستبدادي الديكتاتوري إلى جانب أسلوب الاهتمام بالحلول و

أسلوب التركيز و الاهتمام بالمشكلة الإدارية قبل الحلول في اتخاذ القرارات الإدارية

1- الأسلوب التقليدي و الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية .

❖ الأسلوب التقليدي و الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية في ظهور المدارس و النظريات العلمية و

الإنسانية و السلوكية في الإدارة و التنظيم و كانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم وفق لهذا الأسلوب

1 حيدر شاكر البر زنجي : محمود حسن الهواسي : مبادئ علم الإدارة الحديثة ، دار الكتب و الوثائق ، 2014 ص 46.

التقليدي على أساس العاطفة و الاهتمام و التخمين و الارتجال و رد الفعل و الاعتماد على القدرة و الكفاءة الذاتية للقادة و الرؤساء الإداريين<sup>1</sup>.

- ❖ أما الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية مثل المنهج التحريبي و المنهج الاستقرائي
- ❖ و استخدم الأفكار و الأساليب و الوسائل العلمية و التكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات و استكمال العقول الالكترونية في عملية صنع القرارات الإدارية<sup>2</sup>

### ب- الأسلوب الديمقراطي و الأسلوب الدكتاتوري في اتخاذ القرارات الإدارية :

يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات و كذا منفعدي هذه القرارات الإدارية بصورة مباشرة و غير مباشرة حيث ل ينفرد القادة و الرؤساء الإداريين ببساطة اتخاذ القرارات الإدارية<sup>3</sup>.

-أما أسلوب الدكتاتوري و البيروقراطية في اتخاذ القرارات فهو الأسلوب الذي ينفرد فيه القادة أو الرئيس الإداري ببساطة اتخاذ القرارات الإدارية<sup>4</sup>.

-أسلوب الاهتمام و التركيز على البحث الصائب و أسلوب الاهتمام و التركيز على دراسة المشاكل أولاً في اتخاذ القرارات الإدارية .

الاهتمام و التركيز على البحث عن الحل الصائب أسلوب أمريكية يركز الاهتمام و التركيز على البحث عن الحل الصائب لصناعة القرار الإداري الفعال و لا يسمح بمشاركة المعنيين بالقرار في دراسة المشكلة الأمر الذي يؤدي

إلى قلة البدائل و الحلول و إلى غياب العنصر نفسه في التنفيذ القرار<sup>5</sup>.

1- كلود يسن وجورج الان : تاريخ الفكر الإداري ، ترجمة أحمد حمود مكتبة الوعي الغريب القاهرة ، 1972، ص 261.

2- علي السلمي : اتخاذ القرارات الإدارية ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت 1975 ص 47.

3-حنفي محمد سليمان :فاعلية المنظمة الادارية ، جامعة الدول العربية للعلوم الإدارية ، الوثيقة رقم 1978، 255 ذكرى عمار عوابدي 2003.

4-عمار عوابدي : نظريات القرارات الإدارية ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003، ص 17.

5-خميس السيد إسماعيل : القيادة الإدارية علم الكتب ط 1 القاهرة 1921 ، ص 50.

الشيء الذي يستدعي تسخير الوقت و الجهد و المال للترويج للقرار و دراستها و تنفيذها<sup>1</sup> أما أسلوب الاهتمام و التركيز على دراسة المشكلة فهو أسلوب ياباني و مفاده الاهتمام بدراسة المشكلة ثم البحث عن الحل الصائب باشتراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية مع إتاحة الفرصة لاختلاف الآراء حول جوانب و عناصر المشكلة الإدارية و بعدها القيام برصد وجهات النظر المختلفة حلول المشكلة الإدارية المطروحة لاتخاذ قرار إداري بشأنها لتصبح هذه الآراء بدائل مختلفة يختار انسبها كحل أفضل<sup>2</sup> .

و يعتبر هذا الأسلوب الياباني الأفضل في صنع و تنفيذ القرار الإداري الفعال بالرغم من الوقت الذي يستغرقه في المساواة و التي تسمح بدراسة عميقة للمشكلة المطروحة إضافة إلى إعطاء البعد النفسي الارتباطي للمشكلة<sup>3</sup> .

ثالثا: المتطلبات الأساسية لاتخاذ القرار ومشكلاته :

### 1- المتطلبات الأساسية:

- ✓ وضوح الرؤية من خلال توافر البيانات الكافية اللازمة لها و الخبرة و المهارة<sup>4</sup> .
- ✓ الدراسة المتأنية و الروية و استجلاء الخبرات السابقة و دراسة الضغوط الداخلية و الخارجية كانت او غير الرسمية<sup>5</sup> .
- ✓ يتعين على متخذ القرارات أن يأخذوا في الاعتبار العلاقات التي تربط بين الوسائل فاعلية و أكثر الحلول كقاعدة في الانجاز و يتطلب هذا الأمر طبقا لأراء سيمون و تيلور مراعاة الارتباط بالطرق التالية
- ✓ أخذ السليبيات البديلة في الاعتبار

---

1- مورثون أكابلان : للمعارضة و الدولة في السلم و الحرب ، سامي عادل دن دار الأفاق الجديدة بيروت دت ص 12 .  
2- عمار عوابدي : نظريات القرارات الإدارية، دار هومة للطباعة للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2006 ، ص 50 .  
3. علمي سلمي ، المرجع السابق ص 14 .  
4- نادرة أيوب : نظرية القرارات الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 13 .  
5- أحمد مصطفى حافر ، محمد لهجت كشك : إدارة المنظمات الاجتماعية تقوم مشروعات الرعاية ، مكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 245 .

## الفصل الثالث: محددات عملية اتخاذ القرار

✓ تحديد كل النتائج التي تنشأ عن كل سياسة من هذه السياسات

✓ التقييم المقارن لتلك النتائج<sup>1</sup>.

إن المنطقة كلما كانت محددة في أهدافها و هناك اتفاق بين العاملين بها و كلما كانت جهات الإشراف موحدة كلما أدى ذلك إلى زيادة العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف من خلال اتخاذ القرار السليم و الحكيم<sup>2</sup>. لكي تكون الإدارة فعالة في المنظمة لابد أن تتسم طريقة التفكير في عملية اتخاذ القرارات بالمنهجية و الترتيب و المنطقية<sup>3</sup>.

### 2- المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرار:

إن عدم وجود قرارات ترضي جميع العاملين داخل المنظمة يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة ولذا يمكن إدراج هذه المشكلات فيما يلي:

- طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجامعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار والتي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمنظمة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف حسب الأولوية<sup>4</sup>.
- وجود البيروقراطية حيث أن البعض يستعمل تعبير بيروقراطي لتوجيه نقد الإداريين عندما يرغبون في توجيه اللوم أو الأسباب إلى أحد العاملين كما يرى هارولد لسكي أن البيروقراطيين يجمعون السلطة في أيديهم اعتمادا على ما لديهم من معلومات فنية هذا ما يحد من حرية الأفراد العاملين بالإضافة إلى عروض

1- إبراهيم عبد العزيز : الإدارة العامة ، بدون القاهرة ، 1985 ، ص218.

2- الفاروق إبراهيم بسيوني و آخرون : إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، جامعة حلوان القاهرة ، 1993 ، ص ص87-88.

3- رشاد أحمد عبد اللطيف : مؤسسات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، دار الصف للطباعة شوهاج ، 1998 ، ص39.

4 محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1975 ، ص41.

## الفصل الثالث: محددات عملية اتخاذ القرار

بعض القادة إلى تعويض سلطاتهم إلى معاونين لهم لأنهم يتصورون أن معاونيهم ليسوا على مستوى

المسؤولية كما يعتقد البعض أن التفويض يقلل من هيئتهم ومكانتهم الشخصية

● ضعف الثقة المتبادلة على اعتبار أن ضعف الثقة بين المدير والعاملين وتدني مستوى التعاون بين الطرفين

يعتبر من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.<sup>1</sup>

● ضعف عملية الاتصال داخل المؤسسة وعدم قدرة الأفراد على المناقشة والحوار.

● عدم قدرة متخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة مما يجعله يختار حلا اقل قيمة من

الحلول الأخرى.

● عجز متخط القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا وحقيقيا أو عدم إدراكه للفرق بين المشكلة

السطحية والمشكلة الحقيقية.

<sup>1</sup>صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص155.

### رابعاً : مراحل خطوات اتخاذ القرار :

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين و الدارسين حول وظائف الإدارة و عملياتها غير أن ما أمكن الاتفاق عليه اعتبارها كلا متشابكا لا يمكن تقسيمه إلى عناصر مجزأة أو مراحل منعزلة على بعضها و تتكامل تلك الوظائف مشكلة إطار متكامل يقع اتخاذ القرار وسطه بحيث يكون اتخاذ القرار العملية الإدارية و المحور الذي تدور حوله الوظائف و العمليات المختلفة فالقرارات الطلقة النارية إذ خرجت لا تعود و في هذا المجال هناك عدة أطراف و أساليب يتبعها الأفراد في اتخاذ القرارات و تعد الطريقة العملية من أهم هذه الطرق و أكثرها دقة و ذلك لأن الطريقة العملية تستهدف عقلية القرارات أو برمجتها و قوام هذه العقلية من أهم هذه الطرق و أكثرها دقة و ذلك لأن الطريقة العملية تستهدف عقلية القرارات أو برمجتها و قوام هذه العقلية أو البرمجة مراحل التالية و هي:

- 1- الشعور بمشكلة تتطلب اتخاذ القرار:
- 2- ويعني هذا الشعور عدم الرضا إزاء وضع قائم لأنه من غير المعقول اتخاذ القرار من دون تواجده مشاكل فالشعور بوجود مشكلة تتطلب خلال هذا الأمر لا بد منه قبل مباشرة أي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار<sup>1</sup>
- 3- تبدأ عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعملية تحديد المشكلة و التي تستدعي محاولة التعرف على المشكلة و فهمها ثم تشخيصها و دراستها للتعرف على الحلول و الهياكل اللازمة لحلها<sup>2</sup>.
- 4- إن الشعور بالمشكلة و الإحساس بها هو بداية عملية اتخاذ القرار لأنه عنصر أساسي و ضروري لتحديد المشكلة و حلها و يمكن للشخص أو متخذ القرارات بحسب المشكلة إذا كان ملماً بصفة كافية بما يجب أن يكون و هو ما يطلق عليه العلماء الإدارة اسم المعيار الرقابي<sup>3</sup>

1- طارق عبد الحميد ألبديري : الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسة التعليمية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 عمان، ب س، ص 19.

2- فاخر عاقل : أسس البحث العلمي، ندار الملايين، ط 03، بيروت ص 43.

3- سيد الحواري : الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص 457.



5- تحديد الهدف : فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين او لتحقيق هذه أهداف يسعى المدير للوصول إليها و قد تكون هذه الأهداف متناقضة ، فمثلا تعديل برنامج الدعاية الترويجية بزيادة رقم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق زيادة أمرا صعبا و هنا لابد من المعرفة الثانية بانواع الأهداف العامة و الخاصة التي يشهدها المديرون في مقاطعتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارا محددة <sup>1</sup>.

6- جميع البيانات والمعلومات : ما يميز هذه المرحلة هو جمع الحقائق و المعلومات حول المشكلة و أهدافها و البدائل المختلفة على رغم من أن الحصول على البيانات و المعلومات هو من أول الأمور الضرورية في اتخاذ القرار إلا انه لا يمكن تحقيق ذلك إلا بعد تحديد المشكلة و الأهداف المتعلقة بها ما يساعد على استبعاد البيانات الغير الضرورية <sup>2</sup>.

و هي عبارة عن بحث في البيئة المحيطة لاكتشاف الظروف التي تتطلب عملية اتخاذ ما وفي هذه المرحلة يتم الحصول على البيانات تشغيلها و إعدادها ثم فحصها للوصول إلى مفاتيح تدل على طبيعة المشكلة الموجودة أو الفرص المتاحة <sup>3</sup>.

تحليل البيانات و المعلومات : عند الحصول على المعلومات يجب تحليلها بدقة و فحصها لتحديد الأنماط التي قد تشير إلى خطأ في تصنيفها أو عرضها كما لا يمكن توفير معلومات كافية لبناء قرار ما يسبب ارتفاع تكلفة الحصول عليها أو لضيق الوقت و على هذا فمن أجله الوصول إليه القرارات سليمة البناء التي معرفة المعلومات الناقصة لتحديد مدى المخاطرة و القرار إلى إعادة صياغة هذه المعلومات بصورة تخدم الهدف المنشود <sup>4</sup>.

1- بلحاج فتحة : الأسس النظرية و العملية في اتخاذ القرار ، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية ، عمان، 2016، ص 269.

2- عمار عوادي : نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة و القانون الإداري ، المؤسسة الجزائرية للطباعة ، ط1 ، الجزائر، 1992 ص 74.

3- السيد إسماعيل : نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب العربي الحديث، بيروت، 2005، ص 215.

4- نادي أيوب : نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعية، ط 3، دمشق 1997، ص 65.

7- تحديد البدائل : وهي البحث عن البدائل و الحلول المختلفة و يقصد بالبدايل تلك التصرفات أو الحلول

التي تساعد على التحليل من الفرق بين ما يحدث و علا ما يجب أن يكون و يعد البديل الوسيلة الموجودة

أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة و يشترط في الحل البديل أن يتميز بمايلي :

-أن تكون له القدرة على حل المشكلة

-أن يكون في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة

وجود أحد الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختبار

8- اختيار البديل الأمثل من بين البدال و اتخاذ القرار :

يعد القيام بتحديد المشكلة و تحليلها و تنمية الحلول البديلة و تقييم كل حل ،فأن متخذ القرار يكون في

موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توفرت و تسمى

هذه المرحلة : أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على بديل عين فيعد أن تكون الاحتمالات

المتعلقة بالبدايل المطروحة قد حددت و بعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت و اتضحت

معالمها تأتي عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل<sup>1</sup>

9- تنفيذ القرار و متابعته ::

انه من الخطأ الاعتقاد بأن أهمية أي متخذ القرار عند اعتماد القرار المطلوب قد انتهى كل شيء لأن القرار

ليس بإقراره و إنما بتنفيذه و غالب لا يقوم متخذ القرار بتنفيذه و الذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون

المستوى الأول من الإدارة و هم العاملون و الفنيون لذلك فأن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير

الذين أعدوه لذلك لابد من التعاون

1-حسين علي و الساعد: رش : نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري و كمي ، دار وهران للنشر و التوزيع، عمان 2001، صص 25 26.

2-خالد بوشارب :دور نموذج البرمجة الخطية معتمدة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي رسالة ماجستير :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة بسكرة، الجزائر، 2014 ص 20.

## الفصل الثالث: محددات عملية اتخاذ القرار

يتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين و المدير يقوم قفص بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبنيا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام و هذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذ به و يتوجب عليهم القيام به و هذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه و تحفيزهم على أداءه و يتم ذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بان القرار من صنعهم و من المهم جدا أن تنسجم أهداف القرارات مع أهداف و طموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم و تحسينه و بعدما يبدأ تطبيق القرار يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور و العقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ.

### خامسا : أهمية اتخاذ القرار :

لقد انتسبت عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت تعمل بمواد كثيرة و معدات ضخمة و تستخدم أموالا طائلة فعدت القرارات في مجال إدارة الأعمال بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات و نقطة الانطلاق نحو انجاز الأهداف و النجاح فيها مما يردع دفع ببروز مدرسية في الفكر الإداري سميت مدرسة اتخاذ القرارات يعتقد أصحابها فان اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة و المفاهيم نظرية الإدارة و يجب أن تكون مستمدة من منطق و سيكولوجية الاختبار الإنساني فالقرارات ماهي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض و كل قرار كبير إستراتيجية تتبعه سلسلة منظمة من القرارات الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا <sup>1</sup>.

يمثل اتخاذ القرار قلب العملية الإدارية و عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تنفذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة و عند تحديد الأهداف و رسم السياسات و البرامج و عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي حجمه و أسس تقسيم نطاق الإشراف و

1- إسماعيل مخا طرية : دور نظم المعلومات الإدارية في ا عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2004

## الفصل الثالث: محددات عملية اتخاذ القرار

عندما يمارس المدير الوظيفة القيادة فهو يتخذ قرارات بشأن تحديد الأهداف من الرقابة و مجالاتها و تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال .

فنشاط التخطيط و التنظيم يتطلب قرار بتوزيع الموارد كما يتطلب تساقط الإشراف و المراقبة قرار بتصحيح الاجراءات و حل المشكلات و هكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة استمرار العملية الإدارية نفسها<sup>1</sup>.  
اتخاذ القرار هو عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها فعندما يمارس متخذ القرار التنظيم الملائم لمهامه المختلفة و أنشطته المتعددة فانه يتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه و حجمه و أسس تقسيم الإدارات و الأقسام و الأفراد الذين يحتاج إليهم للقيام بإعمال المختلفة و نطاق الإشراف المناسب و خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال<sup>2</sup>

سادسا :علاقة التنظيم غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار :

يعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة فعندما يمارس وظيفة فهو يتخذ قرارات بوجه لها مرؤوسيه ينظم بها عملهم و يتسق مجهوداهم ويفجزهم على الأداء الجيد و هذه القرارات لا تكون فعالة الا بإشراك هؤلاء و ذلك بسبب الأثر الذي تحدثه التنظيمات غير الرسمية في المنظمات سواء عامة او الخاصة و هي من اجل توضيح الآثار أو الوظائف التي تتركها في عملية اتخاذ القرارات و التي تكون ممكنة الرسالة المنظمة و أهدافها و مفادها ما أكدته العديد من الدراسات و المباحث سيتم عرض دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار فيما يلي

1- التعاون يعد التعاون من أهم مظاهر التفاعل بين الأفراد و الجماعات غير الرسمية حيث انه يعبر عن اشتراك شخص أو أكثر في محاولة تحقيق هدف أو أهداف مشتركة و التعاون علاقة تبادلية تتميز بدوامها لمدة زمنية

1-مدحت محمد ابو نصر : مقومات التخطيط الاستراتيجي، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة، 2009، ص ص 72-73.

2. -عبد اللاد إبراهيم أفقي : نظام المعلومات المحسوبة و دعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ،عمان الأردن، 2012، ص 100.

## الفصل الثالث: محددات عملية اتخاذ القرار

معينة و كذا يعمم المساواة بين الأطراف المعنية بهذه العملية و قد يكون التعاون اختياري أي مفروض رسميا و بذلك يمكن التنظيم غير الرسمي .

ولقد أوضحت الكثير من البحوث والدراسات في العالم في السنوات الأخيرة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية لأهمية دور العامل في اتخاذ القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته ، أن الموظف مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل مشكلة إدارية خصوصا القرارات أو المشكلات التي تتعلق بإدارته أو قسمه أو وحداته ، أو جهازه<sup>1</sup>

2-الاتصال : إن الاتصال غير الرسمي يقوم بخدمات إيجابية للمنظمة ، فهو الذي يقدم منافذ للتعبير وبذلك يبرز الحاجة للاتصال إضافة إلى ما يحقق من سرعة في انتقال المعلومات وتجاوز العقبات والاتصال شرط أساسي لجمع المعلومات ، فإن التنظيم غير الرسمي وما يحمله من مرونة وسرعة إذا ما أحسن استغلاله دعامة أساسية في بناء و اتخاذ القرار وبما أن الفرد هو محور العملية الإدارية وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلي رغباته وحاجياته وبهذا فإنه يلجأ إلى الإتصال غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه<sup>2</sup>

3- التماسك :

لا تخلو القرارات من بعدها الاجتماعي هذا الأخير هو رهينة التعامل بين أعضاء المنظمة بشكل لا يتقيد جذريا بالرسميات والقوانين ويتعدى ذلك إلى تقوية مستويات القبول بين الأفراد ويوحد قراراتهم وهنا تتضح أهمية التنظيم غير الرسمي وما ينتج عنه من قرارات .

<sup>1</sup> - العتيبي محمد بن سليم سعيد: أثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، 2003  
<sup>2</sup> - مومني عيسى: المرجع السابق، ص155.

## الفصل الثالث: محددات عملية اتخاذ القرار

---

وبالتالي فإن منظومة القيم التي تتشكل بين جماعات التنظيم غير الرسمي تلعب دورا كبيرا في تحقيق التماسك بين أعضائها المنظمة بعيدا عن الرسميات فتتوحد قراراتهم ويدعمونها ومن هنا تتضح أهمية التنظيم غير الرسمي بالنسبة لعملية اتخاذ القرار<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-حريم حسين، المرجع السابق، ص80.

### الخاتمة:

من خلال بحثنا توصلنا إلى أن عصرنا الحالي يتميز بغلبة الطابع التنظيمي وذلك في مختلف أوجه الحياة الاجتماعية ، الاقتصادية ،الثقافية و غيرها إذ شهد القرن 20 توسعا تنظيميا شمل كل النطاقات وهذا ما فرضته الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت في المجتمعات التي ترى أن التنظيم هو أكثر الأشكال الإدارية قدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها.

مما يعني أن التنظيم سيضل أحد العناصر الحيوية في المنظمة مهما كان نوع نشاطها ، فهو يعمل كحلقة وصل بين مختلف وظائف الإدارة تخطيط ، تنظيم ، تنسيق ، توجيه ، رقابة ، وداخل هذا التنظيم يبرز نوع آخر وهو التنظيم غير الرسمي والذي ينشأ بطريقة عفوية من أجل سد ثغرات التنظيم الرسمي ، ذلك لأن التنظيم الرسمي مجرد لوائح وقوانين تبين البناء التنظيمي ، أما العلاقات بداخله مبنية على الرسمية والذي يجذب إليه الأفراد بسبب رغبتهم في الشعور بالمدح والتقدير على ما يقدمونه من أعمال ، 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 اختيار 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 من 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 ومن هنا يتضح مدى الارتباط بين عملية اتخاذ القرار والتنظيم غير الرسمي داخل المنظمة ، وعلى المنظمة أن تتبنى هذه العلاقة في شقها الإيجابي من أجل صنع قرارات سليمة وذلك من خلال فتح المجال لإنشاء العلاقات مع التنظيم غير الرسمي وإفساح المجال له لإبداء المقترحات والمشاركة في اتخاذ القرار ليكون عوناً للمنظمة وليس خصماً لها.

قائمة المراجع :

1- قائمة الكتب:

1. - عادل حسن :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع،دمشق،2000.
2. - لويس كامل ملكة: سوسيولوجيا الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية،الإسكندرية،2008.
3. أحمد فوزي ملوخية : الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية،2001.
4. أحمد مصطفى حافز ،محمد لهجت كشك : إدارة المنظمات الاجتماعية تقويم مشروعات الرعاية ،مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية .1998.
5. إسماعيل مخا طرية : دور نظم المعلومات الإدارية في رفعه من عملية اتخاذ القرارات الإدارية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة،2008.
6. باسم الحميري :إدارة الوظائف و الممارسة ،دار المسيرة للطباعة و النشر، الأردن،1999.
7. بالعجوز حسين: مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2006.
8. براون : علم النفس الاجتماع في الصناعة ،ترجمة السيد محمد خيرى و اخرون ،دار المعارف ،القاهرة ،2006.
9. رير كمال: إدارة الموارد البشرية و كفاية الأداء التنظيمي: المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت،1999.
10. بالحاج فتيحة : الأسس النظرية و العملية في اتخاذ القرار ،المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية تحليل محمد العزاوي، " إدارة اتخاذ القرار الإداري" ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.عمان،1996.
11. حسين علي و الساعد:رش : نظرية القرارات الإدارية مدخل نظرية و كمي ، دار وهران للنشر و التوزيع ،عمان 2001.
12. حمد رسلان العبوسة : الإدارة و علم و تطبيق ،دار المسيرة للطباعة و النشر ، الإسكندرية،مصر،2006.
13. حيدر شاكرا البر زنجي و محمود حسن الهواسي : مبادئ علم الإدارة الحديثة ، دار الكتب والوثائق،بيروت،.1996



## قائمة المراجع

- 1 خليل محمد حن الشماع، خضير ناظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2001.
14. د . أحمد زردومي: نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2006.
15. د. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر، لرياض ، السعودية ، 2000.
16. دكتور عبد الله محمد عبد الرحمان : الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية ،بيروت، لبنان، 1997
17. رشاد أحمد عبد اللطيف : مؤسسات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ،دار الصف للطباعة،عمان،2008.
18. زيد منير عبوي : الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة وظائف المدير ،المنهل ، الأردن ، 2009.
19. سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم، درا المعرفة الجديدة ،الإسكندرية، مصر، 1997.
20. سعيد يسن عامر : علي محمود عبد الوهاب :الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، كلية التجارة جامعة عين الشمسية ، 2002.
21. سلطان محمد صالح الحناوي محمد :السلوك التنظيمية ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،دمشق،2006.
22. -صالح عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع، الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة ، 2007.
23. السيد اسماعيل: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب العربي الحديث،عمان،2008.
24. صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،قسنطينة ، الجزائر، 2000.
25. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية ،مصر. 2000.
26. صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005.

## قائمة المراجع

27. طارق عبد الحميد البديري : الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسة التعليمية ،دار الفكر للطلبة و النشر و التوزيع الإسكندرية،1998.
28. طلعت إبراهيم لطفلي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب الفجالة،القاهرة.مصر،1988.
29. عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، ،مكتبة غريب، الإسكندرية،2003.
30. عبد الكريم محمد غريب : البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة،1980.
31. عبد الكريم مصطفى: الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر،الإسكندرية،مصر،1992.
32. عبد الله ابراهيم الفقي : نظام المعلومات المحسوبة و دعم اتخاذ القرار ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان الأردن،2004..
33. علي السلمي : اتخاذ القرارات الإدارية ، وكالة المطبوعات الجامعية ،الكويت.2010.
34. علي العربي وزملائه: تنمية الموارد البشرية، :دار الفجر، القاهرة،1990.
35. علي عبد الرزاق جلبي: دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت،2001.
36. علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،مصر،2008.
37. عمار الطيب: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.2009.
38. عمار عوابدي : نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة و الفنون الإداري ،المؤسسة الجزائرية للطباعة ،ط1 ، الجزائر .2011.
39. عيسوي عبد الرحمن :علم النفس و الانتاج مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية،1980.
40. عيسى مومني: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة أنجلو ، مصر،2009.
41. الفاروق ابراهيم بسيوني و آخرون :ادارة منظمات الرعاية الاجتماعية ،جامعة حلوان القاهرة .مصر2010.
42. فتحي أحمد ذياب عواد : إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع ،2006.

## قائمة المراجع

43. فرج الله طه : علم النفس الناعي و التنظيمي ،دار النهضة العربية ط 5 ،بيروت ،لبنان،2012.
44. قاسمي ناصر :الصراع التنظيمية و فعالية التسيير الإداري دار الكتاب الحديث ،القاهرة مصر،2006.
45. كلود يسن وجورج ألان : تاريخ الفكر الإداري ،ترجمة أحمد حمود مكتبة الوعي الغريب القاهرة .مصر، 2013.
46. كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار ديوبند للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2001
47. لطفي طلعت إبراهيم : علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة بدون سنة.
48. ماجد عبد المهدي : مساعدة و آخرون : مبادئ علم الإدارة ،دارة المسيرة ،عمان،2004.
49. محمد الهيرني :الإدارة للأطباء والمهندسين ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،1985 .
50. محمد عاطف غيث، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، 2006.
51. محمد عبد الفتاح ياغي :الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار البروي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
52. محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت،2009.
53. محمد وُعلي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، بدون ذكر دار الطبعة، القاهرة،2000.
54. مدحت محمد ابو نصر : مقومات التخطيط الاستراتيجي المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة ،1970.
55. مصطفى أبو زيد فهمي وآخرون: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،مصر،2009.
56. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، عمان ، الأردن،1999.
57. منصف السليمي: صناعة القرار السياسي الأمريكي، مركز الدراسات العربي الأوروبي، عمان ، الاردن،2008.
58. مورثون أكابلان : للمعارضة و الدولة في السلم و الحرب ،سامي عادل دن دار الأفاق الجديدة بيروت،2001.
59. -نادي أيوب : نظرية القرارات الإدارية: منشورات جامعية ، ط 3،دمشق 1997 .
60. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة 5، عمان،الأردن،2007.

2- قائمة المقال:

61-حنفي محمد سليمان :فاعلية المنظمة الإدارية ،جامعة الدول العربية للعلوم الإدارية ،الوثيقة رقم 255،1978،ذكرى عمار عوابدي.

3- قائمة الحوليات:

62-ابراهيم عبد الرحمن رجب :دراسة لعملية اتخاذ القرارات في أحد أجهزة تنظيم المجتمع الأولية ،الاتحاد الإقليمي للجمعيات و المؤسسات الخاصة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،القاهرة ،كلية الخدمة الاجتماعية ،جامعة حلوان .

63- خالد بوشارب :دور نموذج البرمجة الخطية معتمدة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي رسالة ماجستير :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة الجزائر.

64- شوية سيف الإسلام: التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة، جامعة الجزائر، 2008.

65- عبد الرحمن صوفي عثمان : العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التنظيمية لخدمات الرعاية الاجتماعية على مستويات المحلية ،رسالة دكتوراة غير منشورة القاهرة ،كلية الخدمة الاجتماعية ،جامعة حلوان، 2005.

66- رباني عمارة، دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.

4- قائمة المعاجم:

67- مومني عيسى : الممتاز ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر . 2008.