

التنظيم غير الرسمي وأثره في عملية اتخاذ القرار
دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفةInformal organization and its impact on the decision-making process
A field study in the main library of reading in the state of Djelfa

محمد معمري*، جامعة أحمد زبانه غليزان، mammeri30med@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/6/2

تاريخ القبول: 2022/05/15

تاريخ الاستلام: 2022/02/10

ملخص:

تكمن أهمية الدراسة في التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار الإداري، كما تكمن أهميتها في الإضافة العلمية التي يمكن أن تسفر عنها نتائج الدراسة في زيادة فهم طبيعة العلاقة والتأثير والتأثر بين التنظيم غير الرسمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الخدمائية، كما تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما تقدمه من توصيات يمكن أن يستفيد منها مديري المؤسسات الخدمائية في صنع قراراتها الإدارية بعد استيعاب التأثيرات المتبادلة بين التنظيم غير الرسمي وعملية اتخاذ القرارات، وما يترتب على ذلك من تحسين مستويات العلاقات الوظيفية غير الرسمية وتوفير بيئة مشجعة على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في المؤسسات الخدمائية، واستخدام الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كما اقتصرت الدراسة في حدودها البشرية على بعض من مسؤولي في المكتبة باستعمال أداة المقابلة، كما اقتصرت حدودها المكانية على مكتبة المطالعة الرئيسية بولاية الجلفة، أما مجالها الموضوعي فقد اقتصر على تناول محورين أساسيين هما التنظيم غير الرسمي، واتخاذ القرارات الإدارية في مكتبة المطالعة الرئيسية بولاية الجلفة.

الكلمات المفتاحية: التنظيم، التنظيم الغير الرسمي، القرار، القرارات الإدارية، اتخاذ القرار.

Abstract:

The importance of the study lies in informal organizations and their impact on the administrative decision-making process, and the importance of the study lies in the scientific addition that the results of the study can result in increasing the understanding of the nature of the relationship, influence and influence between informal organization and the administrative decision-making process in service institutions, and highlights the importance The application of this study in the recommendations it presents that the managers of service institutions can benefit from in making their administrative decisions after absorbing the mutual effects between the informal organization and the decision-making process, and the consequent improvement of the levels of informal functional relations and the provision of an environment conducive to making rational administrative decisions in Service institutions, and the researcher used in his study the descriptive analytical approach, and the study was limited in its human limits to some of the library officials using the interview tool, and its spatial limits were limited to the main reading library in the state of Djelfa, and its subject area was limited to addressing two main axes, namely organization Informal, and administrative decision-making in the main reading library in the state of Mediator.

Keywords: organization, informal organization, decision, administrative decisions, decision-making.

2- يوجد تأثير للتنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار الإداري في المكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة.

4. تحديد المفاهيم:

أ/ التنظيم: تعددت مفاهيم التنظيم وفقا لاختلاف رؤية العلماء لأهمية التنظيم واتساع مجالاته وكثرة وظائفه، فالبعض ينظر إلى التنظيم بمعنى واسع جدا يشمل تزويد المنظمة بكل شيء مفيد للقيام بوظيفتها ويتضمن التنظيم المادي والتنظيم البشري، البعض الآخر يرى التنظيم على أنه : تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك، وهناك عدد كبير من العلماء ينظر إلى التنظيم على أنه مرحلة تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات الناشئة عن تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف (الهوراري، 1997)

كما يعرفه ايرويك للتنظيم على أنه : تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أفراد (عصفور، 1988).

ويعرفه توفيق للتنظيم بأنه: عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة. (توفيق، 1980).

ويرى دروكر أن التنظيم عملية تحليل النشاط والقرارات والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوظائف في هيكل تنظيمي، ثم اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوظائف أو الوحدات. (الهوراري، 1988).

وحسب الهوراري يقسم هذه المفاهيم إلى ثلاثة إتجاهات فكرية رئيسة هي:

- الاتجاه الفكري الأول يرى أنصاره أنه التنظيم عملية أو مرحلة تقسيم العمل إلى أجزاء يكون من السهل إسنادها إلى أشخاص يتولون إنجازها على أن يتم التمييز بين الأعمال التنفيذية وأعمال المشورة المساعدة، ثم يتم تجميع هذه الأجزاء والإشراف عليها بفعالية، وتحديد مسؤوليات عن النتائج المستهدفة.

- الاتجاه الفكري الثاني ينظر أنصاره إلى التنظيم على أنها منظمة تحوي مجموعة من الأفراد لهم دوافعهم ومصالحهم الشخصية وصراعاتهم. ويرى أنصار هذا الاتجاه أن سلوك العاملين هو العامل الحاسم في التنظيم.

- الاتجاه الفكري الثالث ينظر أصحابه إلى التنظيم على أنه منظومة تتكون من مجموعة أجزاء ترتبط ببعضها، ويجب التعامل مع هذه المنظومة دفعة واحدة.

يرى الباحث أن الاتجاه الأول ينظر إلى التنظيم كوظيفة تشمل عمليات الإدارة ويتزعمه الممارسون للإدارة، ويستند إلى العديد من المهارات التي يستخدمها الإداريون من أجل تحقيق برامجهم.

أما الاتجاه الثاني فيتزعمه المنظرون في الإدارة ويرون التنظيم تغيير بنائي يحدث في المجتمع وما يترتب عليه من نتائج تؤثر في أعضاء الجماعة وفي القيم الإنسانية والقوى الاجتماعية.

والإتجاه الثالث يتزعمه علماء الاجتماع وعلماء السلوك التنظيمي ويرون التنظيم مفهوم اجتماعي أوسع من الإدارة وأقل تعقيدا من المجتمع.

ب/التنظيم الغير الرسمي:

يعرفه عشمواوي أن اتخاذ القرار هو : عملية اختيار أسلوب عمل معين من بين عدد من البدائل، واتخاذ القرار خطوة من خطوات التخطيط، وأهمية اتخاذ القرار تنبع من أن مدى نجاح أي منشأة يعتمد إلى أقصى حد ممكن على قدرة العاملين بها على اتخاذ قرار سليم. (عشمواوي، 2000).

وعملية اتخاذ القرارات هي :عملية فكرية تعني في أبسط معانيها اختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف أو مواجهة موقف معين أو حل مشكلة بذاتها. (النمر وآخرون، 1997).

كما يعرفه كنعان: أن عملية اتخاذ القرار تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما أنها تتضمن عناصر متعددة وكثيرة ، لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى. (كنعان، 1998).

ويعرفه أيضا الصباب: أن اتخاذ القرار هو «الاختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة لذلك للاختيار، وأن يكون نتيجة لنشاط ذهني، وموجهاً نحو غرض، وإذا لم يكن هناك مجال للاختيار من بين البدائل لا يمكن اتخاذ القرار. (الصباب، 1993).

ويوضح العديلي أن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة، ولذلك فإن متخذ القرار يصل إلى قناعة بأنه لا يوجد بديل غير قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي يتم اختياره (العديلي، 1995).

تعريف الإجرائي:

هي اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبة الرئيسية للمطالعة لمواجهة موقف معين من خلال الاختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق أهدافها.

5. مجالات الدراسة و إجراءاتها المنهجية

أ/مجالات الدراسة:

1/المجال الزمني: قسمنا الدراسة إلى مرحلتين ، تمثلت المرحلة الأولى في الزيارة الاستكشافية للمكتبة الرئيسية للمطالعة لولاية الجلفة، حيث زدتنا الإدارة ببعض المعلومات عن المؤسسة والهيكل التنظيمي ، أما المرحلة الثانية فتمثلت في الالتقاء ببعض الموظفين وإعطاء نظرة شاملة على المؤسسة وبعض الاستفسارات حول موضوع الدراسة .

2/المجال البشري: ويتضمن المجتمع البشري المكتبة الرئيسية للمطالعة لولاية الجلفة .

3/المجال المكاني: أما المجال المكاني للدراسة فكان (المكتبة الرئيسية للمطالعة لولاية الجلفة).

ب/منهج الدراسة:

اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها كمنهج مناسب لمثل هذه الدراسات كما استخدمنا.

- يعرفه سرحان الحمودي على أنه: " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (الحمودي، 2019)

- و يعرف رشيد زرواتي المنهج الوصفي على أنه: "استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى". (زرواتي، 2007)

ت/أداة الدراسة:

-يرجع عدم الاهتمام بالتسلسل القيادي إلى أهمية التكتل الغير رسمي داخل المكتبة خاصة أثناء اتخاذ القرارات الإدارية.

س3/- ما هو رأيك في بطئ اتخاذ القرارات الإدارية ؟

-لا يخفى عني انه يتم اتخاذ قرارات إدارية تخدم رغبات الجماعة الضاغطة، ولا يصدر أي قرار إلا بعد مباركته من الجماعة الضاغطة.

س4/- ما هو تفسيرك لوجود قرارات إدارية غير موضوعية بالمكتبة ؟

-في كثير من الأحيان تلجئ الإدارة إلى اتخاذ قرارات لا علاقة لها بالأحداث اليومية داخل المكتبة و يرجع ذلك إلى محاولة زعزعت العلاقات الغير رسمية و خلق جو من ألا تفاهم بين الموظفين لخدمة مصالح الإدارة.

س5/- هل سبق و أن تسببت في عرقلة اتخاذ قرارا إداري معين؟

-بسبب علاقتي الجيدة مع المدير فقد قمت بعرقلة اتخاذ قرار إداري كان سيؤثر في طريقة عمل احد الزملاء، وكان سيترتب عنه نقص الفاعلية في العمل و زيادة تدمر و تراجع مستوى الأداء، لذا تدخلت و ألغيت القرار نهائيا.

1 / مواصفات المبحوث.

المقابلة الثانية : قسم الموارد البشرية

- مضمون المقابلة:

س1/- هل يتم إشراكك في بعض المسائل أثناء اتخاذ القرارات الإدارية ؟

- في غالب الأحيان يتم استشارتي من قبل المدير من اجل اقتراح مجموعة من الاقتراحات و التي كثيرا ما يتم المصادقة عليها و العمل بها.

س2/- هل يتم قبول ابتكاراتكم حول طرق و أساليب جديدة لانجاز أعمالكم ؟.

- في حقيقة الأمر إنني قليلا ما أقوم باقتراح أسلوب جديد للعمل إلا انه دائما ما أجد اهتماما من طرف المسؤول حول ما ابدي من اقتراحات حول طريقة العمل المناسبة و السهلة و التي من شأنها الرفع من الإنتاجية و مردودية العمل.

س3/- هل تتعاون مع المسؤول و الزملاء أثناء اتخاذ قرارات إدارية ؟.

- عادة ما اعرض خدماتي لزملائي خاصة خارج أوقات عملي أي بعد انتهاء دوام العمل الخاص بي وهو ما يسهل عليهم مهامهم ، وهو ما أدى إلى إشراكي في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المكتبة .

س4/- كيف تتعامل مع المشكلات التي تعترض مهامك أثناء العمل ؟.

- هناك العديد من المشاكل اليومية التي تهدد السير الحسن لمهامي ، وهنا أقوم بمعالجة المشكلة جزئيا من اجل إتمام العمل ، وخلال الاجتماعات الدورية مع المسؤول أقدم بعض الاقتراحات التي من شأنها التقليل من هذه المشاكل.

س5/- هل مشاركتك في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ترفع من مستوى الجودة في الأداء المهني الذي تقدمه؟

- رغم قلت مشاركتي في اتخاذ القرارات الإدارية بالمكتبة، إلا أنني أقوم بالمهام المنوطة بي و بصورة جيدة، بحيث تكسبني الراحة النفسية و الشعور بالرضى حول ما أقوم به من مهام، و تزيد في الثقة بيني وبين المدير.

س1/- هل هناك تكتل عمالي يؤثر على جملة القرارات الإدارية فيساهم في تعديلها أو إلغائها ؟

- يوجد تكتل غير رسمي داخل المؤسسة يعمل على عرقلة اتخاذ القرارات، وفي كثير من الأحيان يحول دون تطبيقها و في الغالب يكون هذا التكتل مصدره المصالح المشتركة او الانتماء القبلي.

- هناك تكتل غير رسمي ظاهر يؤثر بصورة مباشرة و واضحة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث لا يصدر أي قرار إداري إلا بعد مشاورة بين الإدارة وهذا التكتل ويظهر جلي في كثير من الحالات.
- س2/- كيف تفسر عدم الاهتمام بالتسلسل القيادي في وضع القرارات الإدارية ؟
- هناك دور قيادي غير رسمي لبعض الموظفين الذين لديهم تأثير على قرارات الإدارة رغم توليهم لمسؤوليات محدودة.
- س3/- ما هو رأيك في بطئ اتخاذ القرارات الإدارية ؟
- دائما تتخوف الإدارة من الجماعة الضاغطة فتتجه نحو البطئ في اتخاذ القرارات إلى غاية توفر الجو الملائم لإصدار تلك القرارات التي لها أهمية في سير نظام المكتبة.
- س4/- ما هو تفسيرك لوجود قرارات إدارية غير موضوعية بالمكتبة ؟
- في حالات عديدة و مختلفة تعمل الجماعة الضاغطة على المشاركة في اتخاذ قرارات و تؤكد على الأخذ بها من اجل مصالحهم الخاصة و هذا على حساب موضوعية القرارات.
- س5/- هل سبق و أن تسببت في عرقلة اتخاذ قرارا إداري معين؟
- قليلا ما كنت اعترض على قرارات الإدارة، ولكن كنت أساند المجموعة في عرقلت بعض القرارات من اجل تجاوز سلطة الإدارة بالضغط الجماعي عليها وهي احد المشاكل و العقبات التي أقوم بتجاوزها بنجاح، وهذا الضغط الجماعي على الإدارة يزيد من الثقة و يقوي علاقة المجموعة فيرفع من نوع الخدمة ويساهم في القضاء على مركزية اتخاذ القرارات، لتصبح المشاركة في اتخاذ القرارات ضرورة حتمية لا مفر منها من قبل الإدارة.
7. نتائج الدراسة على ضوء مناقشة المقابلات:
- من خلال ما عرض في المقابلات السابقة مع بعض مسؤولي في المكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة، اتضحت أهمية أثر التنظيم الغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك تفاوت في إجابات الباحثين، نلاحظ أن مدير المكتبة يقوم بمشاركة بعض العاملين في اتخاذ القرارات للتسهيل، وهذا ما يتطلبه العمل في المكتبة وهذا نظرا للإقبال الكبير عليها، كما يلجأ المدير إلى أسلوب المناقشة كأحد الأساليب والديمقراطية الأكثر نجاعة في عملية التفاعل بينه وبين العاملين؛ كون هذا الأسلوب يحول عملية اتصال بين مدير المكتبة والعاملين إلى عملية تواصل، فيتيح ذلك للعاملين بالمشاركة وطرح القرارات المتعلقة بعملهم، وشعور هؤلاء العاملين بقيمة ما يطرحونه، وأهليتهم للمشاركة في اتخاذ القرار، كما أكد الباحثين أن هناك وجود قدر من الحرية للعاملين في اتخاذ القرار والتصرف في المهام والواجبات المكلفين بها وفق الطريقة التي يرونها مناسبة خصوصا في مجال تخصصاتهم، وهذا يتيح لهم التعامل مع المشكلات واقتراح البدائل واختيار البديل المناسب، واقتراح الآراء والأفكار التي يمكن أن تؤدي تسير العمل بالشكل الذي يروونه مناسبة، وترك هذه المساحة من الحرية للعاملين يزيد من قدرتهم على الابداع في مجال عملهم، كما أكد الباحثين أيضا أن هناك تكتل غير رسمي ظاهر يؤثر بصورة مباشرة و واضحة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث لا يصدر أي قرار إداري إلا بعد مشاورة بين الإدارة وهذا التكتل ويظهر جلي في كثير من الحالات، وفي حالات عديدة و مختلفة تعمل هذه الجماعات الضاغطة على المشاركة في اتخاذ قرارات و تؤكد على الأخذ بها من اجل مصالحهم الخاصة و هذا على حساب موضوعية القرارات.

10. قائمة المراجع

1. الهوارى سيد، التنظيم: النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكية والممارسات، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997.
2. بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1986.
3. توفيق حسن، الإدارة العامة، القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1980.
4. حسن عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1972.
5. حلمي محمد، القرار الإداري، القاهرة: دار الاتحاد العربي للطباعة، 1980.
6. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية و تدريبات)، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2004.
7. رشيد زرواتي،، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2007.
8. كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1998.
9. عرفة أحمد علي، وسمية إبراهيم شلي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، القاهرة: دار المعارف، 1990.
10. عصفور، محمد شاکر، أصول التنظيم والأساليب، جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، 1988.
11. النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1997.
12. الصباب أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، جدة: دار البلاد للطباعة والنشر، 1993.
13. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.
14. سرحان محمد الحمودي، مناهج البحث العلمي (المجلد 3)، اليمن: دار الكتب، 2019.