ملخص:

التنظيم غير الرسمي وأثره في عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة

## Informal 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 زبانة غليزان mammeri30med@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/6/2	تاريخ القبول: 15 /2022/05	تاريخ الاستلام: 10 /2022/02
-----------------------	---------------------------	-----------------------------

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 الخدماتية ، كما تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما تقدمه من توصيات يمكن أن يستفيد منها مديري المؤسسات الخدماتية 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 الإدارية وما يترتب على ذلك واستخدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، كما اقتصرت الدراسة في حدودها البشرية على بعض من مسؤولي في الكتبة باستعمال أداة المقابلة، كما اقتصرت حدودها المكانية على مكتبة المطالعة الرئيسية بولاية الجلفة، أما مجالها الموضوعي فقد اقتصر على تناول استحدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، كما اقتصرت الدراسة في حدودها البشرية على بعض من مسؤولي في الكتبة باستعمال أداة المقابلة، كما اقتصرت حدودها المكانية على مكتبة المطالعة الرئيسية بولاية الجلفة، أما مجالها الموضوعي فقد اقتصر على تناول معورين أساسيين هما التنظيم غير الرسمي، واتخاذ القرارات الإدارية، المطالعة الرئيسية بولاية الجلفة، أما محالها الموضوعي فقد اقتصر على تساول الكلمات المقاحية : التنظيم أله الموسي، واتخاذ 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.

\* المؤلف المرسل : محمد معمري

## 1.مقدمة

تعتبر المنظمات نظما ليست مغلقة، وإنما هي نظم مفتوحة تأخذ مدخلاتها من البيئة الأولى ، وفي الوقت نفسه تلبي احتياجات البيئـــة، وتــستمر المنظمــات في تفاعلها مع المحتمع لتتبادل معه مخرجاتها بالمدخلات التي تحتاجها منه .

ويعتبر دراسة المورد البشري في المنظمات محالا حيويا بالنــسبة للقــادة والمديرين خاصة ، على الرغم من أن المنظمات في المجتمعات الحديثة تشكل أكثر من مجرد تجمعات بين الأفراد تربط بينهم العلاقــات الرسميــة وغــير الرسميــة ، ويشير الفكر الإداري إلى أنه يوجد في أي منظمة نوعان من العلاقات بين العاملين هما العلاقات التنظيمية الرسمية التي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخل المنظمة من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الأعمال والاختصاصات، وتحديد مسؤوليات وسلطات كل فرد وفق الأعمال الموكلة إليه وبناء على المكانة المهنية التي يحتلها، أما النوع الثابي فيشمل العلاقات التنظيمية غير الرسمية التي تنشأ نتيجة للصلات الشخصية أو الاجتماعية أو نتيجة لتفاعل الأفراد فيما بينــهم لخدمــة مصالحهم المشتركة، ويرى علماء الإدارة أن العلاقات الرسمية وغير الرسمية لهمــا تأثيرهما على سير العمل داخل المنظمة ، حيث ألهما بناءان مكملان لبعــضهما، لكل منهما تأثيره السلبي أو الإيجابي في أداء المنظمة والعاملين.

لذا يعد التفاعل في العلاقات الوظيفية بين العاملين من أبـرز الــسمات المميزة للمنظمات على اختلاف أنواعها، وأن التفاعل بين الرؤساء والمرؤوســين يؤدي إلى رفع معدلات الولاء التنظيمي وخفض مستويات الصراع والغمــوض لدى العاملين مما يساعد على ارتفاع مستوى القرار الإداري .

والدراسة الحالية تركز على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبة الرئيسية للمطالعة لولاية الجلفة لاستقصاء أنماط التنظـيم الإداري المؤثرة فيها والمتفاعل معها وبخاصة التنظيم غير الرسمي.

## 2.مشكلة الدراسة:

تعمل المؤسسات الخدماتية لتحقيق هدفها، ويــتم تصميم هيكل تنظيمي رسمي لهذه المؤسسات حسب احتياجات العمل، وطبيعــة الهدف الذي تم إنشاء المؤسسة من أجله، وبمجرد اجتماع العاملين في هذه المؤسسة يظهر تنظيم آخر غير التنظيم الرسمي الموضح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعرف بالتنظيم غير الرسمي ، وهو تنظيم مـــؤثر ، وقد يكون في المؤسسة الواحدة أكثر من تنظيم غير رسمي واحد، والمؤسسات غير الرسمية تنشأ بين الأفراد في المؤسسة الواحدة لاعتبارات متعددة أهمها تحقيق المصالح المشتركة لهؤلاء الأفراد ولما كانت عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالتنظيم غير الرسمي من عدة أبعاد أهمها مدى مقاومة القرار لتعارضه مع مصالح بعض أعضاء هذا التنظيم، أو عدم قناعتهم بالقرار الجديد ، فإن تلك الأبعـاد سـوف تنعكس سلبيا أو إيجابيا على أداء العاملين بصفة عامة وعلى صنع القرارات بصفة خاصة في المؤسسات الخدماتية، وهذا ما دفعنا إلى استقصاء تأثير التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الخدماتية ، ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي : ماهو أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة؟

> و للإجابة عن السؤال الرئيسي نطرح أسئلة الفرعية التالية: ما هو مستوى تأثير المشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري في المكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة؟ 2– ما هو تأثير التنظيم غير الرسمى في اتخاذ القرار الإداري في المكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة؟ 3. الفرضيات:

1 – هناك تأثير للمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري في المكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة .

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 لأ<sup>ه</sup>مية 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 انه : تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك، وهناك عدد كبير من العلماء ينظر إلى التنظيم على أنه مرحلة تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات الناشئة عن تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف (الهواري،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: عمليــة تنــسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقــل تكلفــة. (توفيق، 1980) .

ويرى دروكر أن التنظيم عملية تحليل النشاط والقرارات والعلاقات مـــن 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. (الهواري، 1988).

وحسب الهواري يقسم هذه المفاهيم إلى ثلاثــة 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 علمى أن يتم التمييز بين الأعمال التنفيذية وأعمال المشورة المساعدة، ثم يتم تجميع هـذه الأجزاء والإشراف عليها بفعالية، وتحديد مسئوليات عن النتائج المستهدفة.

– الاتجاه الفكري الثاني ينظر أنصاره إلى التنظيم على ألها منظمة تحــوي 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 أنـــه منظومـــة تتكون من مجموعة أجزاء ترتبط ببعضها ، ويجب التعامل مع هذه المنظومة دفعــة واحدة.

يرى الباحث أن الاتجاه الأول ينظر إلى التنظيم كوظيفة تــــشمل 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 المحتمع وما يترتب عليه من نتائج تؤثر في أعضاء الجماعة وفي القيم الإنسانية والقوى الاجتماعية.

والاتجاه الثالـــث يتزعمه علماء الاجتماع وعلماء السلوك التنظيمي ويــرون التنظــيم مفهــوم اجتماعي أوسع من الإدارة وأقل تعقيدا من المحتمع. ب/التنظيم الغير الرسمي: ويرى بعض العلماء التنظيم غير الرسمي بأنه التنظـيم الـذي ينـــشأ دون تخطيط واع، وبتلقائية نابعة من التفاعل الاجتماعي للأعضاء، لذا يعرفون التنظيم غير الرسمي على أنه شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنمــو بــين العاملين نتيجة لاجتماعهم في بيئة عمل واحد ، وليس نتيجة للعلاقات والسلطات الرسمية (عرفة، وشلبي، 1990).

والتنظيم غير الرسمي ليس منصوصا عليه في اللوائح والهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية ، وإنما يتكون بصورة اختيارية بين الأفراد، ويعبر عن رغباتهم وإرادتهم، ويكون التنظيم غير الرسمي لنفسه قواعد وتقاليد غير مكتوبة، ولكن يلتزم بما الأعضاء ويتقيدون بما في تصرفاتهم، ويكون التنظيم غير الرسمي قويا عندما يكون التنظيم الرسمي غير محبوب من العاملين لذا يشكل الأفراد جماعات صغيرة ترعى مصالحهم وتخفف عنهم ما يلاقون من متاعب العمل، ويتبادلون في لقاءاتهم الأفكار والآراء التي تمثل طموحاتهم (عصفور، 1988).

تعريف الإجرائي :

يعتبر العنصر البشري هو القادر على التعبير عن الأحاسيس والاتجاهات والمشاعر والتفاعلات الاجتماعية، وهو القادر على قبول أو رفض المعايير والقيم والأعراف أو مكونات التنظيم غير الرسمي، أما البناء التنظيمي فلا يمكنه التعبير عن الاستحابات والوجدانيات، لذا تعد العواطف بصفة خاصة ومكونات التنظيم غير الرسمي بصفة عامة عوامل حاسمة في تحديد أنماط السسلوك التنظيمي داخل المنظمة الإدارية، وإذا أرادت منظمة ما أن تحدث تغييرا ما فلا بد لمديرها أن يأخذ في الاعتبار جميع مكونات التنظيم غير الرسمي واستحابات أفراده وردود أفعالهم نحو هذا التغيير.

ت/ القرار:

ويعرف القرار بأنه :مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجـــاز الهدف أو الأهداف المأمولة لحل المـــشكلة الــــتي تواجهـــه. ( حـــسن ، 1972)

ث/ القرارات الإدارية:

يشير معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إلى أن : القرارات الإداريــة الــــتي تصدرها بعض السلطات الإدارية تدل على ما استقر عليه الرأي بشأن موضـــوع معين.( بدوي، 1986).

ويرى حلمي أن القرار هو : إفصاح الإدارة عن إرادتما الملزمــة بقــصد إحداث أثر قانوني ينبعث من المصلحة العامة( حلمي، 1980).

ويــرى بعض علماء الإدارة أن القرارات الإدارية هي إحدى الوسائل التي تــستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات المنوطة بها.( كنعــان، 1998).

ويرى النمر وزملاؤه أن القرار الإداري هو : النـــاتج النـــهائي لحصيلة بحهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة الــــتي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد عديدين لهم وجهات نظر مختلفة(النمر وآخرون، 1997). تعريف الإجرائي:

ويقصد بالقرارات الإدارية في هذه الدراسة، هي القرارات الإدارية التي يتخذها الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة . ج/ اتخاذ القرارات:

يشير مصطلح اتخاذ القرار إلى عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة. (علاقــــى ، 1996). يعرفه عشماوي 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 قـــدرة العاملين بما على اتخاذ قرار سليم.( عشماوي، 2000).

وعملية اتخاذ القرارات هي :عملية فكرية تعني في أبسط معانيها اختيــار بين مجموعة من البدائل لتحقق هدف أو مواجهة موقف معين أو حـــل مـــشكلة بذاتها.( النمر وآخرون، 1997).

كما يعرفه كنعان: أن عملية اتخاذ القــرار 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 مـــن البـــدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة لذلك للاختيار، وأن يكون نتيجــة لنـــشاط ذهـــني، وموجهاً نحو غرض، وإذا لم يكن هناك محال لاختيار من بين البـــدائل لا يمكــن اتخاذ القرار.( الصباب، 1993).

ويوضح العــديلي أن قيــود البيئــة 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 الــذي يـــتم اختياره (العديلي، 1995).

تعريف الإجرائي:

هي اتخـــاذ القـــرارات الإداريـــة في المكتبة الرئيسية للمطالعة لمواجهة موقف معين من خلال الاختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق أهدافها.

> 5.بحالات الدراسة و إجراءاتها المنهجية أ/بحالات الدراسة:

1/الجحال الزماني: قسمنا الدراسة إلى مرحلتين ، تمثلت المرحلة الأولى في الزيارة الاستكشافية للمكتبة الرئيسية للمطالعة لولاية الجلفة، حيث زودتنا 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 المحالي 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 المنج الوصفي على أنّه: "استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها و تحديدي العلاقات بين عناصرها أو بينها و بين ظواهر أخرى" .(زرواتي ،2007) ت/أداة الدراسة: قمنا بتوظيف أداة المقابلة باعتبارها حوارا موجها بين شخصين أو أكثر، حيث تمدف لاستثارة و جمع جملة من المعلومات حول الظاهرة المدروسة قيد الدراسة، و في دراستنا تم الاعتماد عليها كأداة وذلك لمرونتها حيث يستطيع فهم حقيقة المبحوث من أجل التعمق في فهم الظاهرة، و ملاحظة سلوكه لتبيان حقيقة المعلومة.

"يعرف طلعت إبراهيم لطفي المقابلة على ألها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم على المقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية". (زرواتي،2004).

كما تعرف المقابلة على أنها: " إحدى أدوات جمع البيانات التي تستخدم في البحوث الميدانية حين لا يمكن استعمال الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق و السجلات الإدارية، حيث تجرى في شكل حوار مع المبحوث شريطة أن يكون مبوبا و منظما و ميسرا، كما يفضل القيان بتسجيل المبحوث و آرائه حول موضوع البحث(زرواتي، 2004)

" بأنّها أسلوب لجمع البيانات مبنية على تدخل الباحث و محاولة إيجاد أجوبة على أسئلته، و الغرض الرئيس منها هو معرفة ما يدور في عقول المبحوثين لإيجاد حلول لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة.

6.عرض و تحليل المقابلة:

تم إجراء مقابلات مع ثلاثة موظفين المكتبة الرئيسية للمطالعة لولاية الجلفة حول تأثير التنظيم الغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار ، حيث قام الباحث بتحليل المقابلات المنظمة التي أجريت مع الموظفين من جميع المستويات.

1 / مواصفات المبحوث.

المقابلة الأولى: مصلحة الأمن والاتصال

- مضمون المقابلة:

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

– نعم كثيرا ما يتم إشراكي في اتخاذ قرارات مهمة بالمكتبة ، وهذا يزيد من إحساسي بالمسؤولية اتجاه تطبيق محتوي هده القرارات و العمل بما داخل المكتبة.

بتعديل أو إلغاء هذا القرار عن طريق الضغط على المسئول أو المدير إذا تطلب الأمر.

س2/– كيف تفسر عدم الاهتمام بالتسلسل القيادي في وضع القرارات الإدارية ؟

-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؟

-بسب 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 تذمر و تراجع مستوى الأداء، لذا تدخلت و ألغيت القرار نهائيا.

1 / مواصفات المبحوث.
المقابلة الثانية : قسم الموارد البشرية
مضمون المقابلة:
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 بحا.
س2/- هل يتم قبول ابتكاراتكم حول طرق و أساليب جديدة لإنجاز 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 شانها 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 تمدد السير الحسن لمهامي ، وهنا أقوم بمعالجة المشكلة جزئيا من اجل إتمام العمل ، وخلال الاجتماعات الدورية مع المسؤول أقدم بعض الاقتراحات التي من شانما 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، وتزيد 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 عرقلت اتخاذ القرارات، وفي كثير من الأحيان يحول دون تطبيقها و في الغالب يكون هذا التكتل مصدره المصالح المشتركة او الانتماء القبلي. س2/– كيف تفسر عدم الاهتمام بالتسلسل القيادي في وضع القرارات الإدارية ؟

- في كثير من الأحيان يلجئ المدير إلى أصحاب الخبر على حساب الرتبة القيادية خاصة في وضع قرارات من شأنها التأثير على طريقة العمل داخل المكتبة.

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

– تلجئ الإدارة إلى البطئ في اتخاذ القرارات من اجل قياس أهمية القرار ودرجة تأثيره على الجماعة الضاغطة، فإذا كان هناك رد فعل حول أي قرار فان الإدارة تقوم بتعديل القرار أو إلغائه لهائيا.

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

– تعمل الإدارة على تشتيت تركيز الموظفين الذين هم جزء من تكتل غير رسمي، وهذا من خلال إصدار قرارات لا صلة لها بمهام الجماعة.

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

– نعم اذكر انه كان هناك قرار إداري صارم و مؤثر على أداء عملي، حيث طلب مني تغير مكان و طبيعة عملي داخل المكتبة ، فاستعنت ببعض الأصدقاء الذين تربطهم علاقة جيدة مع المدير، وهذا من اجل إعادة النظر في قراره، لذلك تم إقناعه بوجوب التراجع عن القرار لماله من اثر سلبي على مردودية الموظف.

1 / مواصفات المبحوث.

المقابلة الثالثة: المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

- مضمون المقابلة:

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

– بصفتي مسؤولا داخل المكتبة فإنني اشعر بالمسؤولية اتجاه التعليمات و القرارات التنظيمية الصارمة من الإدارة و اسهر على تطبيقها و العمل بما.

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

– اعمل دائما بجد و إتقان وهذا وفقا للقوانين و القرارات الإدارية ، وهو ما أتلقى بسببه الكثير من الاهتمام و الثناء من طرف الإدارة و كذلك المدير.

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

– كثيرا ما أتلقى الثناء من قبل المدير وهذا من خلال وجودي بالمصلحة لمساعدة الزملاء خارج أوقات عملي ، وهو ما يشعرني بروح المسؤولية .

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

كثيرا ما تعترضني مجموعة من المشاكل و العقبات أثناء تأديتي لمهامي اليومية و سرعان ما أتجاوزها بنجاح.

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

– نظرا لأهمية مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات وجب علي الالتزام بالمهام الموكلة لي، وهذا الالتزام يتطلب تكوينا وسهر على إتقان العمل من اجل تحسين نوعية الخدمات، ويرجع هذا الالتزام و التحسين للمشاركة التي تعزز و تقوي القرارات و التعليمات الإدارية.

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

– هناك تكتل غير رسمي ظاهر يؤثر بصورة مباشرة و واضحة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث لا يصدر أي قرارا إداري إلا بعد مشاورة بين الإدارة وهذا التكتل ويظهر جلي في كثر 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 بما 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 المبحوثين، 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 المبحوثين أن هناك وجود قدر من الحرية للعاملين في انخاذ القرار والتصرف في المهام والوجبات المكلفين بما وفق الطريقة التي يرونحا مناسبة خصوصا في مجال تحصاقم، وهذا يتيح لهم العاملين بقيمة ما يطرحونه، وأهليتهم للمشاركة في اتخاذ القرار، كما أكد المبحوثين أن هناك وجود قدر من الحرية للعاملين في انخاذ مع المشكلات واقتراح البدائل واختيار البديل المناسب، واقتراح الآراء والأفكار التي يمكن أن تؤدي تسير العمل بالشكل الذي يرونه مع المشكلات واقتراح البدائل واختيار البديل المناسب، واقتراح الآراء والأفكار التي يمكن أن تؤدي تسير العمل بالشكل الذي يرونه مناسبا، وترك هذه المساحة من الحرية للعاملين يزيد من قدرقم على الابداع في مجال عملهم، كما أكد المبحوثين أيضا أن هناك المارارة وهذا التكتل ويظهر حلي في كثر من الحالات، وفي حالات عديدة و مختلفة تعمل هذه الجماعات الضاغطة على المشاركة في الإدارة وهذا التكتل ويظهر حلي في كثر من الحالات، وفي حالات عديدة و مختلفة تعمل هذه الجماعات الضاغطة على المشاركة في التخاذ قرارات و تؤكد على الأخذ كما من اجل مصالحهم الخاصة و هذا على حساب موضوعية القرارات. ختاما لدراستنا يعتبر التفاعل في العلاقات الوظيفية بين العاملين من أبرز الـــــمات المميزة للمنظمات على اختلاف أنواعها، وأن التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى رفع معدلات الولاء التنظيمي وخفض مستويات الصراع والغموض لدى العاملين مما يساعد على ارتفاع مستوى القررا الإداري ، إذ يلجأ الأفراد إلى تكوين المنظمات إذا كان لديهم هدف مشترك وربما لا يستطيعون الإفصاح عنه بوضوح لكونه بسيطا مثل الصداقة ، ولأجل تحقيق هذا الهدف المشترك تصنع المنظمة مجموعة من القواعد التي ترسم النشاطات والتفاعلات والإجراءات العملية لتحقيق الغايات والأهـــداف، ويلتزم الفرد بانتمائه إلى المنظمة بمجموعة الأهداف المحددة للــسلوك، أو يقــدم مجموعة من التنازلات، ويقبل القيود على سلوكه من أجـل المنافع الإنجابيــة لانضمامه إلى التنظيم، وتتأثر دافعية الأفراد لتكوين المنظمات بتكـوين البنــاء الاجتماعي كما أن البيئة الاجتماعية المحقيلة بعملية التنظيم لها شأن كبير في تطوير التنظيم، كما يحـاول حــل المــشكلة التنظيمية على أساس رشيد بعيد عن العاطفة، ومن هنا يتجه إلى تقسيم العمــل ليستفيد من التخصص الذي يؤدي إلى سرعة تنفيذ العمـل، وإذا كانت الملوف، ومن هنا يتجه المنظيم الع شأن كبير في تطوير التنظيم، كما يحـاول حــل المــشكلة التنظيمية على أساس رشيد بعيد عن العاطفة، ومن هنا يتجه الم الم الم المالي المنظيم الي المالي المالية التنظيمية على أساس رشيد بعيد عن العاطفة، ومن هنا يتجه الم الم ها شأن كبير في تطوير التنظيم، كما يحـاول حــل المــشكلة التنظيمية على أساس رشيد بعيد عن العاطفة، ومن ها التنظيم التنا يلم تعميم العمــل ليستفيد من التخصص الذي يؤدي إلى سرعة تنفيذ العمـل، وبالتـالي تحقيق الكفاءة، وتفرض آبوال المالعة هــي إلى التنسيق بين هذه الأحزاء مــن خــل التوحيد المسؤولية والمركزية، وإذا كانت المسؤولية تعني الالواجبات فإن السلطة هــي إلى الآخرين بالطاعة والامتثال، وهذا يتطلب تحديد الواجبات لكل وظيفة ، وتحديد العلاقات بين هذه الوظائف بشكل واضح يمنع الإزدواجية والتداخلات ويحقق وحدة الأمر والمرونة والمسورة والاستمرار والتطوير. 10.قائمة المراجع 1.الهواري 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 لــــشؤون 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 شلبي ، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، القاهرة: دار المعارف، 1990.
10. عصفور، محمد شاكر ، أصول التنظيم والأساليب، حدة: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، 1988.
11. النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسرس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1997.
11. النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسرس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1997.
12. الصباب أحمد عبد الله ، أصول التنظيم والأساليب، حدة: دار البلاد للطباعة والنشر، والتوزيع والطباعة، 1998.
13. النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسرس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1997.
14. النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسرس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1997.
15. الصباب أحمد عبد الله ، أصول الإدارة العامة، حدة : دار البلاد للطباعة والنشر، 2018.
15. الصباب أحمد عبد الله ، أصول الإدارة العامة، حدة : دار البلاد للطباعة والنشر، 1993.
14. المديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2015.
14. محمد الحمودي، مناهج البحث العلمي (المجلد 3)، اليمن: دار الكتب، 2019.