

## المقدمة

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من اهم العناصر واكثرها اثرا في حياة الافراد وحياة المنظمات غير الرسمية وحتى حياة الدول وتنتج اهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الانسان اليومي او حياته العائلية او اي مجال من مجالات النشاط الانساني فأفراد هم محور هذا الموضوع الاساسي سواء بالنسبة للقيادات او بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في الادارية التي تتخذ القرارات اعماله ونشاط صنع القرارات او في تنفيذها او يكون هدفا لها كما تنتج اهمية هذا الموضوع ومن ناحية اخرى من ارتباطه بتحقيق الاهداف على اختلاف انواعها اذا طالما كان هناك مجال للاختبار بين اكثر من بديل للوصول هدف ما كان هناك اتخاذ قرار وذلك باختيار البديل الافضل وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق الاهداف المطلوبة وتبرز اهمية هذه القرارات على مستوى حياة الافراد والمجموعات الانسانية كما تبرز على مستوى المنظمات غير الرسمية العملية والمنظمات غير الرسمية الدولية .

## المبحث الاول

### اولا :- اهداف البحث

تسعى الدراسة لتحقيق الاهداف التالية :-

- ١- التعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الادارية في المنظمات غير الرسمية
- ٢- التعرف على افضل الطرق لاتخاذ القرارات الادارية في المنظمات غير الرسمية .
- ٣- التعرف على المشكلات التي تؤثر في اتخاذ القرارات الادارية في المنظمات غير الرسمية
- ٤- التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين اداء افراد عينة الدراسة اتجاه العوامل المؤثرة .

### ثانيا :- اهمية البحث

لا تقتصر اهمية القرارات على المنظمات الادارية في الدول المتقدمة فقط بل تبدا اهميتها واضحة في المنظمات غير الرسمية الحديثة في الدول المتقدمة والنامية على السواء وذلك بسبب التطورات وتعقد المشكلات الكبيرة التي تشهدها هذه المنظمات والتي ادت الى تعقد وتشعب نشاطا الادارية التي تواجهها مما اقتضى تطوير وتحسين وترشيد اساليب اتخاذ القرارات لمواجهة هذه المشكلات و لأيجاد الحلول السليمة والفعالة له وعلى المستوى العالمي والمحلي يلجئ موضوع اتخاذ القرارات في الفكر الاداري اهتماما متزايدا على الصعيد العالمي والمحلي على حد سواء .

### ثالثا :- مشكلة البحث

تركز اغلب الدراسات والبحوث على تناول موضوع اتخاذ القرارات في اطار نظريات ومداخل فتظهر صورة الموضوع بشكل متكامل ويرجع السبب في ذلك الان لموضوع جوانب متعددة وعناصر كثيرة متشابكة بعضها يدخل اهتمامات علماء القانون الاداري حيث يركز هؤلاء العلماء اهتمامهم على شرعية القرارات وكيفية تنفيذها ومدى جواز سحبها او الغائها وكيفية و كيفية التظلم منها اما علماء الادارة غالبا ما يركزون اهتمامهم على عملية اتخاذ القرارات ومراحل هذه العملية والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات مستعينين بمفاهيم وافتراسات العلوم الاخرى لضمان اتخاذ القرارات ناجحة وفعالة كما يركز كتاب السلوكيون من علماء النفس وعلم الاجتماع .

### رابعا :- فرضية البحث

- ١- ما افضل الطرق لاتخاذ القرارات الادارية في المنظمات الغير رسمية .
- ٢- ما المشكلات التي تؤثر في اتخاذ القرارات الادارية في المنظمات الغير رسمية وما هي الحلول المقترحة لهذه المشكلات ؟
- ٣- هل يوجد مزوق ذات دلالة احصائية بين اراء افراد عينة الدراسة اتجاه العوامل المؤثرة في الديموغرافية في اتخاذ القرارات الادارية في المنظمات الغير رسمية .

## المبحث الثاني

اولا:- مفهوم التنظيمات الغير رسمية

التنظيم غير الرسمي : يعبر عن مجموعة من القيم والانماط السلوكية والثقافة التي تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الاعضاء لتحقيق اهداف مشتركة .  
( هاشم ، ١٩٨٨ : ٢٠٣ ) .

التنظيم غير الرسمي : مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الافراد او الجماعات العمل وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب دورا واضحا في حياة المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة .  
( الرحالة ، ٢٠١٠ : ٦٣ ) .

التنظيم غير الرسمي : فهو الذي يجمع الافراد في نطاق الروابط المهنية او الاجتماعية او الثقافية او الفنية والتي تمثل مصالح واهتمامات متبادلة للمجموعة ومن ثم علاقات شخصية اقوى من العلاقات الرسمية . (عشماوي، ٢٠٠٠ : ١٧٢)

القائد غير الرسمي : هو ذلك الذي يمارس فعاليات القيادة غير ان حقه في هذه الممارسة لا يعترف به رسميا وقد يكون القائد الرسمي هو نفسه القائد غير الرسمي في الجماعة وقد لا يكون كذلك . (الشماع ، ١٩٩٩ : ٢٩٢)

التنظيم غير الرسمي : مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها المنظمات واساس التنظيم غير الرسمي هو الانسان الفرد والانسان في مجموعة . ويرى انه كلما زاد الارتباط بمجموعة غير رسمية كان ضغط المجموعة على الفرد اقوى وان ضغط المجموعة غير الرسمية على الفرد تزيد تحكم المجموعة في الظروف وسيطرتها . ( الهوادي ، ١٩٩٨ : ٣٢٤ ) .

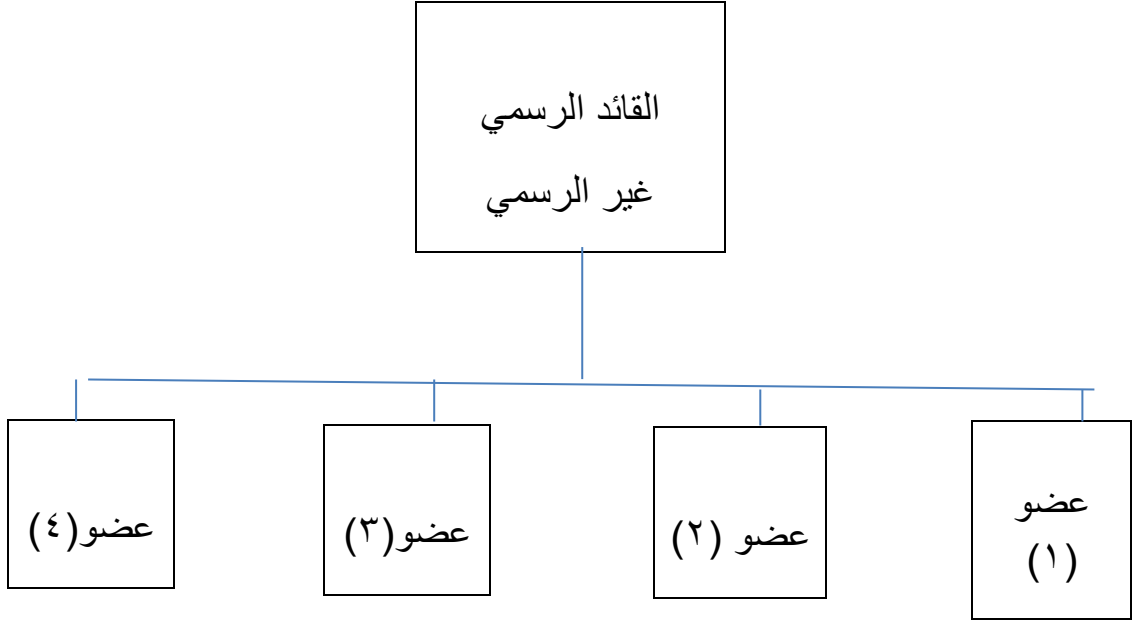
**ثانيا : الجماعات غير الرسمية :** هي جماعات تنشأ انيا في جميع المستويات الادارية في المنظمة اذا انهم كلما تفاعل الافراد مع بعضهم بشكل متواصل او مستمر كلما كان هناك ميل لنشوء الجماعات التي قد تتفاوت فعاليتها عن تلك التي تكونها المنظمة . ( الشماع ، ١٩٩٩ : ٢٨٦ ) .

### **ثالثا : الاشكال المنظمة غير الرسمية**

- أ- النموذج الشخصي : ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة العلاقات والصلات الاجتماعية بين افراد المنظمة بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها اي منهم وغالبا ما تلعب الشخصية الانسانية وسماتها الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية وطبيعة التفاعلات مع الاخرين من خلال تعزيز دورها في قيادة الجماعة وخلق التجاذب الفعال بين الافراد وتحقيق المودة والثقة والتعاون بينهم .
- ب- النموذج الوظيفي : ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الافراد في المنظمة مع المتعاملين معها خصوصا عندما تتعدى المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات او توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الافراد الى تعميق وسائل الدعم المشترك بهذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يؤدي الى خلق علاقات غير رسمية بين الافراد
- ت- النموذج الاجتماعي : يمثل هذا النموذج العلاقات المتفاعلة بصورة غير رسمية لأسباب تميلها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين في المنظمة كل اوامر الصداقة او الانتماء لطبقة او فئة اجتماعية معينة . ( الرحالة ، ٢٠١٠ : ٦٣-٦٤ )
- ث- نموذج القوة : يطلق احيانا على نموذج القوة مسمى نموذج التأثير حيث ينشأ احيانا بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لامتتع فرد او افراد معينين بقوة تأثيرية وحتميا من خلال قوة الشخصية او الانتماء لغاية قوية أو فئة او جماعة وهكذا وغالبا ما يدعو هذا الاعتبار الى التفاف الجماعة نحو الفرد (او الافراد) ويؤثر فيه اجتماعيا في تنفيذ ما يرغب القيام به من اطار المنظمة كما ان المنافعالي يبتغي الافراد تحقيقها بغية انتمائهم او الالتوائهم تحت لواء ذلك الفرد غالبا ما تعزز اوامر التفاعل القائم بينهم بصورة مستمرة . ( الرحالة ، ٢٠١٠ : ٦٤ ) .

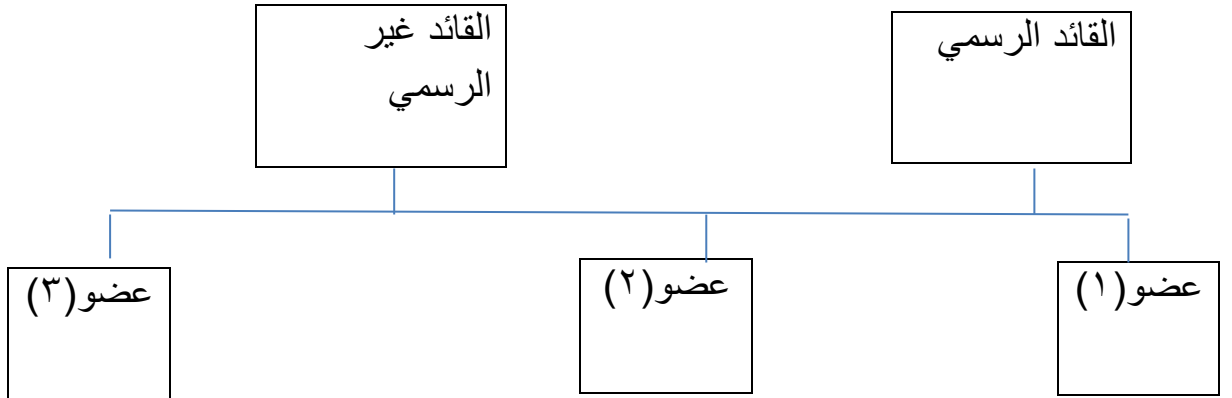
القائد الرسمي وغير الرسمي هما شخص واحد

أ- القائد الرسمي وغير الرسمي هما شخص واحد :



شكل رقم (٤-١٥) القائد الرسمي وغير الرسمي

ب- القائد الرسمي وغير الرسمي شخصان



( الشماع ، ١٩٩٩ : ٢٩٣ )

## رابعاً : خصائص التنظيم غير الرسمي

هناك عدد من السمات والخصائص التي تتفرد بها التنظيمات غير الرسمية ، ومن اهم هذه السمات والخصائص (علاقي ، ١٩٩٦ : ٣٣١-٣٣٢)

١- وجود هدف تسعى اليه المجموعة :

فلكل مجموعة غير رسمية اهداف تسعى الى تحقيقها بحيث يكون هناك اتفاق جماعي على تحقيق هذه الاهداف وبذل كل جهد في الوصول اليها ، ومن امثلة هذه الاهداف ، تلك التي تتعلق ببقاء وصيانة وتماسك المجموعة باعتبارها اساسا لممارسة نشاط الجماعة ووسيلة لتحقيق اهدافها الاخرى ، كما قد تكون بعض هذه الاهداف ذو صيغة محددة مثل تحديد نشاط الجماعة وشعارتها . ولا يمنع وجود هدف عام للجماعة ووجود بعض الاهداف الفردية لبعض افراد الجماعة التي يحاولون تحقيقها من خلال وجودهم داخل المجموعة .

٢- صغر المجموعة :

تتميز الجماعات غير الرسمية عاداتاً بصغر الحجم ، على انه لا توجد قاعدة ثابتة لتحديد هذا الحجم ، ونوعية الافراد المكونين لها ، ونوع التنظيم الذي تعمل فيه والبيئة المحيطة ان الحجم الصغير للجماعة غير الرسمية يساعد على تحقيق نوع من التفاعل بين اعضائها ، بحيث يكونون قريبين من بعضهم البعض ، دون ان تكون هناك عوائق او عقبات تحدد من هذا التفاعل .

٣- القيادة غير الرسمية : يترتب على وجود التنظيم غير الرسمي وجود القيادة تتولى توجيه الجماعة نحو الاهداف التي تسعى اليها . ان القيادة التي يكسبها الشخص داخل الجماعة نابذة عن قناعة وقبول من جميع افراد الجماعة بضرورة وجود شخص يتولى توجيه الجماعة والعمل على تماسكها وتلاحمها وهذا الشخص يظهر عاداتاً بين افراد الجماعة نظراً لتمتعته بثقة الجماعة و تأييدها مما يجعله يحتل مكانة بارزة بين اعضاء الجماعة ان سلطة القيادة التي يجتمع بها الفرد في هذه الحالة تختلف عن القيادة الرسمية يكون مصدرها السلطة الرسمية النابعة من التنظيم .

٤- وجود معايير للمجموعة : تخضع المجموعة في منظوماتها لمجموعة من المعايير غير المكونة لتنظيم تصرفات وسلوك جميع الاعضاء وعادتا ما يلزم جميع الافراد بهذه المعايير ولا يخرجون عنها ما دامو ينتمون بعضوية الجماعة الى التزام الافراد وبهذه المعايير تابعة من ضرورة وجودها اولا واتباعها ثانيا باعتبارها وسيلة للحماية والمحافظة على الجماعة من التهديدات الخارجية واستخدامها عادة ضغط على الادارة في تحقيق مطالب الجماعة . ( علاقي ، ١٩٩٦ : ٣٣٢ )

٥- مشاركة افراد الجماعة في اوجه نشاط محددة : يعد النشاط الذي تزاوله الجماعة سواء كان يدويا . او ذهنيا من السمات الرئيسية لها . ذلك ان النشاط يولد نوعا من التقارب بين الافراد في العمل مما يخلق نوعا من التفاعل بينهم نتيجة لممارسة تلك النشاطات كما تمارس الجماعة النشاطات خارج العمل عن طريق اللقاءات والاجتماعات وما يدور فيها من مناقشات لأوضاع العمل وما يرونها بشأن الانظمة والدوافع المعمول بها . ويلاحظ ان مدى استمرارية هذا النشاط يتحكم في درجة التفاعل القائم فكلما كان هناك نشاطات مستمرة بين الافراد كان التفاعل مستمر والعلاقات قوية بين افراد الجماعة .

خامسا : اسباب ظهور التنظيم غير الرسمي

- ١- السبب الاول : انها تعني بالاحتياجات الانسانية التي تستطيع التنظيمات الرسمية القيام بها ، فالتنظيم غير الرسمي يزكي شعور اعضائه بالكرامة والاحترام الذاتي بالاضافة الى تدعيم سلوكهم الشخصي . (عشماوي ، ٢٠٠٠ : ١٧٤-١٧٧)
- ٢- السبب الثاني :- هو الحاجة الى المعلومات والمعلومات الفورية ففي الاحوال العادية عادة ما توزع المنشأة الاخبار ببطء او قد تحجبها لذا فان التنظيمات غير الرسمية توفر قنوات الاتصال السريعة مع اعضائها .
- ٣- السبب الثالث : لوجود التنظيمات غير رسمية هو الحاجة لضبط السلوك الاجتماعي فأعضاء الجماعة غير الرسمية قد تجمع بينهم رغبتهم في التميز والظهور بطريقة معينة .



**التنظيم غير الرسمي :-** يقصد به تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين افراد التنظيم . ( احمد ، ٢٠٠٨ : ٤٣٦ )

**القائد غير الرسمي :-** تتميز التنظيمات غير الرسمية تولد وتخرج قادة غير رسميين وقد يختلفوا عن القادة ( الرسميين ) المشرف او المدير ويظهر القائد غير الرسمي عندما يتميز بواحد او بأكثر من الصفات التالية :-

- ١- الخبرة :- تواجه احد الاشخاص مشكلة قد ترجع الى زميل له يتميز بخبرة عالية في العمل وهذه الاخير يضمن بالنصح والمشورة
- ٢- الشخصية :- للقائد غير الرسمي شخصية محببة وقدرة اجتماعية في التفاعل.
- ٣- القيم :- القائد غير الرسمي يتحلى فيه قيم الجماعة للدرجة التي يتفانى في تحقيقها . ( احمد ، ٢٠٠٨ : ٤٣٧ )

**سادسا :-** مفهوم القرار الاداري : تعد عملية القرار جوهر العملية الادارية والمحور الفعال لدراسة الادارة ونشاطها على الرغم من ان ( سايمون ) اعتبر ان القرار مرادفا للادارة وهو القلب النابض للادارة ( علاقي ، ١٩٩٦ : ٤٩٥ )

مفهوم القرار :- هو سلوك تصرف واعى من بين عدة بدائل انه اختبار واعى من بين بدلين فأكثر ثم تحليلها اما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية الى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته (حسين، ٢٠٠٩ : ٨٧) .

اتخاذ القرار :- عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما . بالتالي يمكن القول بأنها عملية وان متتابعة .

القرار الاداري :- وسيلة تستخدمها الادارة لتمكن من القيام بوظائفها ومباشرة نشاطها وينتج بعض العلماء الى تحديد مفهوم القرار الاداري من خلال وظيفة اتخاذ القرارات . (معين ، ١٩٦٥ : ١٧٣)

اتخاذ القرار :- فهي اختيار امر تلك الحلول الى امرتها عملية صنع القرار فالعمليتان مكتملتان وهما ما يمثلان وظيفة مهمة من الوظائف الادارية . (درويش ، ١٩٩٥ : ٢١٠)

## سابعاً :- تصنيف القرارات.

١- قرارات مبرمجة

٢- قرارات غير مبرمجة

فالقرار المبرمج هو روتين مكرر يعالج ويتناول مشكلات وحالات ومواقف تنظيمية مكررة وروتينية حيث يمكن وضع اجراء محدد لصنع القرارات بشأنها . اما القرارات غير المبرمجة فهو غير محدد بالمشكلات حالات مواقف متعددة وليست متكررة وغير روتينية ولا يوجد اجراء معد مسبقا لمعالجة المواقف او المشكلة وذلك لكونها معقدة او مهمة جدا . (حسين ، ٢٠٠٩ : ١٩-١٩) .

### جدول رقم (١)

مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

انواع القرارات		
قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	
جديدة غير منظمة درجة تأكدها عالية فيما يمكن علاقات/ السبب/ النتيجة	مكرر روتينية درجة التأكد عالية فيما يمكن علاقات السبب/ النتيجة	نوع المشكلة
الحاجة بدافع والحدس الشائع مع الخوص حل المشكلات الاعمال :التنوع في مجتمعات	الاعتماد على السياسات والقواعد لأجراء المحدد لاعمال: طلبات اللوازم	الاجراءات امثلة
واسواق جيدة الجامعة انشاء تعديلات جيدة جديدة . المستفيد: شراء اجهزة اختبار المكون: ادخال نظام الادارة	الدورية الجامعة ضرورية الحصول على معدل جيد للتحقيق الاكاديمي المميز الرجال لصمد: اجراءات ادخال المرضى	

## ثامنا : خصائص اتخاذ القرارات

- ١- انها عملية ذهنية فيها نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح .
- ٢- انها عملية اجرائية فعلى الرغم من عملية الاختبار هي جوهر اتخاذ القرارات الا انها هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة او الى تأتي بعدها فصل وضع القرار موضع التنفيذ .
- ٣- ان تعدد البدائل هو اساس عملية اتخاذ القرارات في حينما لا يوجد الا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختبار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار وانما يكون الامر اجباريا على امر معين
- ٤- ان اختيار البدائل لا يتم عشوائيا وانما يكون وفق اسس ومعايير تؤدي الى اختبار اثنين بديل .
- ٥- اننا لا نختار البديل الامثل لان المثالية امر بعيد المنال في عالم الواقع وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فان الاختبار يتوجه الى البديل الانسب وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار فعلى سبيل المثال قد يكون اختبار اساليب الانتاج في نصف الية بديلا مناسب للدول النامية في بعض الصناعات بدلا من الاساليب الكاملة الميكانيكية .
- ٦- ان عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر ويكون تنفيذ القرار واثاره سيكون في المستقبل وهذه الخاصية تؤدي الى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل فضلا عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه (احمد ، ٢٠٠٨ : ٢٨٣) .

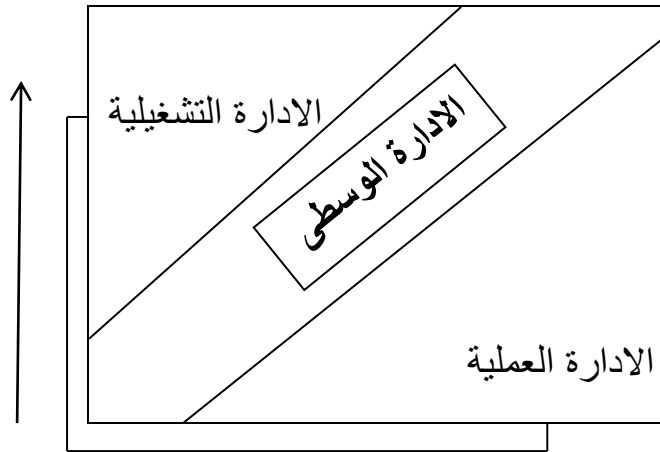
## تاسعا :- طبيعة اتخاذ القرار الاداري

تعريف اتخاذ القرار : يتضمن اتخاذ القرار الاداري خيارا واعيا عندما يفضل المدير خيارا دون سواه فإنه بذلك يصل الى استنتاج معين ويعطى مسار عمل محدد من بين عدد من البدائل . وهو عملية متعدد الخطوات تتوج اخيرا باختبار حل معين كخطوة اخيرة . ( الشماح ، ١٩٩٩ : ١٠٩ )

## عاشرا : علاقة المستويات الادارية باتخاذ القرارات

يتخذ المديرون في كل المستويات الادارية العديد من القرارات وتختلف المستويات الادارية فيما بينها في عدد القرارات التي تتعامل معها وفي خطورة هذه القرارات- يوضح شكل (٣-٨) هذه الاعتبارات مجتمعة .

عدد القرارات



تكلفة القرار السيئ

شكل (٣-٨) علاقة المستويات الادارية بعدد القرارات المنفذة وتكلفتها

المستوى الاشرافي (التشغيلي) :- يتخذ المديرون والمشرفون في هذا المستوى الاداري عدد كبير من القرارات . وتتسم هذه القرارات بأنها مبرمجة ومعظمها روتيني ومحكوم بلوائح وقواعد اجرائية محددة بصورة مبالغة .

الادارة الوسطى :- يقوم المديرون في كل مرة من الادارة الوسطى والعليا باتخاذ عدد اقل من القرارات في الا ان هذه القرارات تتسم بأنها في الغالب غير مبرمجة ولا تحدث بصورة متكررة وتؤثر على مجالات تنظيمية واسعة مما يجعل تكلفة القرار خاطئ والسيئ تكلفة عالية .

الادارة العليا :- يتعامل المديرون في الادارة العليا مع قرارات استراتيجية هامة تمس نشاط ومستقبل المنظمة ككل وبالرغم من قلة عدد هذه القرارات الا ان خطورتها وتكلفتها عالية جدا ( احمد ، ٢٠٠٨ : ٢٩٣-٢٩٤ )

احدى عشر :- انماط اتخاذ القرار الاداري

ان تبويب انماط متخذي القرار في المنظمة في اربع مجموعات وهي :-

أ- الحاسم :- وهو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على حد ادنى من المعلومات لغرض الوصول الى القرار فهو يهتم بالسرعة والنتائج والعمل المتقن مع اهماله للتقارير والدراسات المفصلة او انه يعيدها الى من قام بأعدادها او يوجه غيره لتخليصها .

ب-المرن :- المدير المرن هو الذي يفضل التقارير الملخصة التي تشمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار لغرض قيامه باختبار احدهما بدلا من تفضيل الحلول الهيكلية والمعروفة فأنه يرجح تلك الحلول التي تنشأ وتنال بالقبول التدريجي من قبل الاخرين

ت-الصرمي :- يقوم المدير هنا بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول الى الحل الافضل فهو ينبغي الكمال والدقة والشمول بالتالي ينظر الى التقارير المختصرة على انها غير كافية لاتخاذ القرار .

ث-التكاملي :- هو المدير الذي يستعمل اكدا المعلومات الواسعة والمتنوعة لتوليد حلول عديدة ممكنة في ان واحد وهو يوصل اجراء التعديلات في المنظمة ويرفض التقارير الموجزة مفضلا الدراسات المعقدة والتحليل المعقدة التي تمثل وجهات نظر متعددة لغرض الاحاطة الكاملة بها . ( الشماع ، ١٩٩٩ : ١١٢ ) .

اثني عشر :- مداخل اتخاذ القرارات الجماعية .

- ١- افراد الجماعة ينصحون المدير وهو يتخذ القرار .
- ٢- افراد الجماعة لابد ان يجمعوا الموافقة على القرار النهائي .
- ٣- اغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي . (احمد ، ٢٠٠٨ : ٢٩٥)

ثلاثة عشر :- الابداع باتخاذ القرار .

تعريف الابداع :- يقصد به الاثبات بأفكار جديدة او اعادة تركيبية المعرفة القائمة او ايجاد مداخل جديدة لحل المشكلات فالمبدع يتساءل دائما ويبحث عن الاسباب ويدرس ويعمق بعرف اي الوسائل الافضل .

رابعاً عشر :- اساليب تنمية (الابداع المنظمي) :- هناك العديد من الاساليب التي يمكن استخدام من المدير لتشجيع ولتنمية الابداع في المنظمة من بين احدها ما يأتي:

أ- اشاعة المناخ السائد للابداع :- تنصدر عملية روح الابداع ابحاث الادارة العليا بها وجعلها جزء من قيمها وتقاليدها بل من فلسفتها الخاصة في ادارة المنظمة وقل هذا التعجبية بعكس استشراق الادارة المستقبل وثقتها بتفوق المنظمة على المنافسين لها في البيئة .

ب- تأسيس قسم ( او وحدة ) للابداع :- بسبب اقسام الادارة جوهريات العمل اليومي الذي قد يستغرقها معظم الوقت فأن العديد من الشركات الكبيرة المعاصرة قد انتهج وسيلة تأسيس قسم او وحدة متخصصة بالابداع هدفة رعايته وتنمية .

ت- استعمال الجماعات الاسمية لخلق الافكار الجديدة :- ممكن استعمال لتوليد الافكار الجديدة من قبل افراد من ذوي الخلفيات المتنوعة و الادراك المتفاوت بمعزل عن مجريات العمل اليومي ( الحاجات الاسمية ) هي جماعة من الافراد يعملون بمواجهة بعضهم البعض ولاكن بدون حصول تفاعل بينهم فالجماعات المتفاعلة باستمرار قد تعيق او تقلل الابداع .

ث- تدريب الافراد على الابداع :- يمكن تنمية المواهب الابداعية لدى الافراد من خلال التدريب التواصل وقد يكون التدريب اثناء العمل او منظمة بدورات او مكتسبا في الجماعات الاسمية وكلما استمر هذا التدريب ضمن خطة مستهدفة كلما اثمرت نتائجه في تنمية روح الابداع .

(الشماع ، ١٩٩٩ : ١٢٣)

## المبحث الثالث ( الجانب العملي )

اولا :- المنظمات اللارسمية

جدول رقم (١)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
٠,٠٣٤	٣,٢٢	-	-	%٢٥	٥	%١٥	٣	%٤	٨	%٢		١-يتم تبادل المعلومات بين افراد التنظيم غير الرسمي بسرعة
٠,٣٢٤	٣,٢٥	%٥	١	%٢٥	٥	%٢	٤	%٤	٨	%١		٢-يتم تبادل المعلومات بين افراد التنظيم غير الرسمي بدقة
٠,١٤٤	٣,٣٥	%١	٢	%٢	٤	%٢	٤	%٢٥	٥	%٢٥		٣-تعتمد تبادل بين افراد التنظيم غير الرسمي على المجتمعات الخاصة
٠,٧٣٣	٤,١	%١	٢	%١	٢	%١٥	٣	%٤	٨	%٣٥		٤-تساعد العلاقات الوطيدة بين افراد التنظيم غير الرسمي على وفرة تبادل المعلومات بين اعضائه
٠,٥٩٧	٣,٧٥	-	-	%١	٢	%٢	٤	%٥٥	١١	%١٥		٥-يوفر التنظيم غير الرسمي معلومات خفية تساعد التنظيم الرسمي على مواجهة مواقف طارئة
٠,٣٥٦	٣,٢	%٥	١	%٢٥	٥	%٣	٦	%٢٥	٥	%١٥		٦-يوفر التنظيم الرسمي تبادل المعلومات بين اعضاء التنظيم غير الرسمي
٠,٤٤٨	٣,٥٥	%٥	١	%٢	٤	%١	٢	%٤٥	٩	%٢		٧-يساعد الانتماء على وفرة تبادل المعلومات بين اعضاء التنظيم غير الرسمي
٠,٨٧٩	٤	-	-	%١٥	٣	%١٥	٣	%٢٥	٥	%٤٥		٨-يساهم صغر التنظيم غير الرسمي على سرعة تبادل المعلومات بين اعضائه
٠,٦٤٦	٤	%٥	١	-	-	%١٥	٣	%٥	١٠	%٣		٩-تساعد العلاقات المباشرة بين اعضاء التنظيم غير الرسمي وقائده على سرعة تنظيم المعلومات
٠,٦٦٧	٤	-	-	%٥	١	%٣	٦	%٢٥	٥	%٤		١٠-تساهم اساليب الاتصال السائدة في التنظيم غير الرسمي على سرعة تدفق المعلومات بين اعضائه
												الوسط الحسابي=٣,٦٤٣ الانحراف المعياري=٠,٤٨٢٨

ومن خلال الجدول رقم (١) نلاحظ ان الفقرة ٤ ( تساعد العلاقات الوطيدة بين افراد التنظيم غير الرسمي على وفرة تبادل المعلومات بين اعضاءها ) قد حصلت على اعلى وسط حسابي قد بلغ (٤,١) و بأانحراف معياري قد بلغ (٠,٧٣٣) ، وان الفقرة ٦ ( يوفر التنظيم غير الرسمي يبادل المعلومات بين اعضاءه في الوقت المناسب ) قد حصلت على ادنى وسط حسابي بلغ (٣,٢) وانحراف معياري قد بلغ (٠,٣٥٦) وان الوسط الحسابي العام قد بلغ (٣,٦٤٢) وانحراف معياري (٠,٨٢٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته ٣ .



ثانياً :- القرار الإداري .

جدول رقم ( ٢ )

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
٠,١٥٦	٤,٥٥	-	-	-	-	%١	٢	%٢٥	٥	%٦٠	١٣	١-تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية
٠,٧١٣	٣,٩	%٥	١	-	-	%٢	٤	%٥	١٠	%٢٥	٥	٢-اتخاذ القرارات وحل المشكلات متكاملات ومتداخلات كما ان كل منهما يستخدم بديلا للآخر
٠,١٨٢	٣,٥٨	-	-	%١	٢	%٢	٤	%٤٥	٩	%٢٥	٥	٣-عملية اتخاذ القرار تبدأ بالشك او عدم التأكد من قبل متخذ القرار
٠,٠٣١	٣,٩	%٥	١	%٥	١	%١	٢	%٥٥	١١	%٢٥	٥	٤-مواجه المشاكل عند اتخاذ القرار بحزم وبدون تردد
٠,٥٤	٣,٥٥	%٥	١	%٢٥	٥	%٥	١	%٤	٨	%٢٥	٥	٥-التجهيز المسبق للقرارات بديلة من قبل متخذ القرار
٠,٠٧٨	٣,٨	%١	٢	-	-	%٢	٤	%٤	٨	%٣	٦	٦-مشاركة صغار الموظفين في قرارات ادارية حازمة
٠,٣٤٤	٣,٥٦	%٥	١	%١٥	٣	%١	٢	%٥	١٠	%٢	٤	٧-اللجوء في بعض القرارات الادارية الى الموظفين الذين يعملون لديك
٠,٧٩٤	٣,٢	%١	٢	%١	٢	%٣	٦	%٥	١٠	-	-	٨-مواجه اعتراض من قبل موظفين قبل اتخاذك قرار معين
٠,٩١٢	٣,٨٥	-	-	%٢	٤	%١	٢	%٣٥	٧	%٣٥	٧	٩-تأخذ فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار
٠,٧٨٤	٣,٨	-	-	%١٥	٣	%١٥	٣	%٤٥	٩	%٢٥	٥	١٠-تضطر لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة



من خلال الجدول رقم (٢) نلاحظ ان الفقرة ( تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية)

قد حصل على اعلى وسط حسابي قد بلغ (٤,٥٥) وبأنحراف معياري قد بلغ (٠,١٥٦) وان الفقرة ٨ ( مواجهة اعتراض من الموظفين قبل اتخاذك للقرار ) قد حصل على ادنى وسط حسابي قد بلغ (٣,٢) وبأنحراف معياري قد بلغ (٠,٧٩٤) ، وان الوسط الحسابي العام قد بلغ (٢,٨٠٥) وبانحراف معياري (٠,٤٥٣٤) ، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ قيمته ٣ .

#### Descriptive statistics

	Mean	Stol Deviation	N
X	4.0400	2.44193	5
Y	4.0000	3.14563	5

#### Correlatioas

	X	Y
X pearson carrelation	1	-972
Sig . (2-taired)	5	
N		
Y pearson eorrelation	-972	1
Sig (2-tailed)	-006	5
N	5	

\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .

### ثالثا : الاستنتاجات

هدفت هذه الدراسة الى معرفة التنظيم الرسمي في اتخاذ القرارات الدراسية واسفرت عن النتائج التالية :-

- ١- ان مستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الامن العام
- ٢- ان مستوى كل بعد من ابعاد التنظيم غير الرسمي التي تناولته الدراسة وهي :- تحقيق التنظيم الرسمي لاهدافه تأثير في تبادل المعلومات اشباعه للاهتمام الشخصية والخاصة بالولاء والانتماء وتأثير المقاومة واشكالها في التنظيم غير الرسمي مرتفع .
- ٣- ان اهم المؤشرات الدالة على رفع مستوى تحقيق التنظيم غير الرسمي لاهدافه تشمل في :-
  - أ- توفير النصح والمشورة للاعضاء .
  - ب- تحقيق المصالح المتبادلة والاهتمامات المشتركة .
  - ت- تنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الاعضاء

ان اهم المؤشرات الدالة على ارتفاع مستوى التنظيم غير الرسمي في تبادل المعلومات بين اعضائه تشمل :-

- أ- صغر حجم التنظيم غير الرسمي .
  - ب- العلاقات الوطيدة بين اعضاء التنظيم غير الرسمي
  - ت- الاعتماد على التجمعات داخل التنظيم الرسمي في تبادل المعلومات .
- ( توفيق ، ١٩٨٠ : ٧٩ )

## رابعاً التوصيات :-

في ضوء النتائج التي اسفرت عنها الدراسة يقترح الباحث عدة توصيات يمكن ان تسهم في تحسين بيئة اتخاذ القرارات الادارية التي تؤدي الى اضافة التنظيم الرسمي وتوظيفه في صالح تحقيق اهداف التنظيم غير الرسمي ومن اهم هذه التوصيات .

- ١- دعوة القيادات الامنية الى الاهتمام بالاداء والمقترحات التي يبديها انضباط والسماح لهم بالتعبير بحرية عن افكارهم واقامة الفرصة امامهم للمشاركة في جميع القرارات الادارية
- ٢- عقد دورات تدريبية للضباط بالمنظمات الامنية للتعرف على الكمية في اتخاذ القرارات وتنمية مهاراتهم وقدرتهم على اتخاذ تلك الاساليب في اتخاذ القرارات الادارية .
- ٣- تشجيع التثقيف الاداري من خلال برامج الاعلام الامني من خلال الدورات التدريبية ومن خلال المكتبات العامة والمنظمات الامية .
- ٤- توجيه القيادات الامنية على الحرص على استخدام الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الادارية بالمنظمات الامنية .
- ٥- التغلب على معوقات الاتصال التي تحول دون ترقب المعلومات في التنظيم الرسمي ودون اتخاذ القرارات ادارية رشيدة في المنظمات الامنية .
- ٦- تشجيع افراد التنظيم غير الرسمي في تبادل المعلومات مع قيادات ورؤساء التنظيم الرسمي لضمان تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية في المنظمات الامنية ولحاجتها للمنظمة ككل .
- ٧- العمل على توفير الشعور باستقرار الوظيفي والثقة بالرؤساء وهو ابداع الحاجات الفنية بالتقدير والاحترام لدى العاملين لتضييق الحدود من النظام الرسمي وغير الرسمي في المنظمات الامنية .(حلمي ،١٩٧٠، :١٠٠)

## المصادر :-

- ١- هاشم ، زكي محمود، التنظيم وطرق العمل ، الكويت : ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٨٨ .
- ٢- الرحاحلة ، عبد الرزاق سالم ، نظرية المنظمة ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي ، ٢٠١٠
- ٣- عشاوي ، سعد الدين ، الادارة الاسس وتطبيقها على الانشطة الاقتصادية ، الرياض ، اكاديمية نايف العربية للعلوم ، ٢٠٠٠
- ٤- الشماع ، خليل محمد حسن ، مبادئ الادارة ، عمان : دار المسير للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩
- ٥- الهواري ، سيد ، النظريات الهيكلية التنظيمية ، القاهرة : مكتبة عين الشمس ، ١٩٩٨،
- ٦- علاقي ، مدني عبد القادر ، الادارة ، جدة : مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع ١٩٩٦
- ٧- احمد ، ماهر ، الادارة والمبادئ والمهارات ، دار الجامعة ٨٤ شارع زكريا غشيم ، ٢٠٠٨
- ٨- حسين ، كريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، دار بغداد للطباعة ، ٢٠٠٩
- ٩- درويش ، عبد الكريم ، اصول الادارة العامة ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٩٥ .
- ١٠- ابراهيم ، محمد محمد ، المدير والاتجاهات الادارية الحديثة ، القاهرة ، عين شمس ، ١٩٩٨
- ١١- حلمي ، محمد ، القرار الاداري ، القاهرة : دار الاش للطباعة ، ١٩٧٠،
- ١٢- توفيق ، جميل ، ادارة الاعمال ، القاهرة : الهيمنة العامة المطابع الاميرية ، ١٩٨٠