

## **Informal organizations and their relationship to decision-making "Field study on a sample of workers of the General Establishment of Tobacco in Lattakia "**

**Dr. Yossra Zreka\***  
**Sahar Mohammad\*\***

**(Received 2 / 7 / 2019. Accepted 26 / 8 / 2019)**

### **□ ABSTRACT □**

The aim of this study is to identify informal organizations as an integral part of the organizational structure of institutions and their role in the decision –making process within the institution .

To achieve the objectives of the research ,a questionnaire was designed and applied to a sample of the workers of the Tobacco Establishment in Lattakia .

The results of the study showed that there is a statistically significant relationship between the involvement of the informal organization in decision-making and the increase in productivity at a level of significance  $\alpha=0,01$  .

The study also showed that there is a statistically significant relationship between the involvement of informal organization in decision-making and the efficiency of management in decision-making at a meaningful level  $\alpha=0,01$  .

**Keywords**, informal organization ,decision, institution.

---

\* Associate professor - Faculty of Arts- Tishreen University- Latakia- Syria.

\*\* Postgraduate Student- Faculty of Arts- Tishreen University- Latakia- Syria

## التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها باتخاذ القرار " دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العامة للتبغ في اللاذقية "

د. يسرى زريقة\*

سحر محمد\*\*

(تاريخ الإيداع 2 / 7 / 2019 . قبل للنشر في 26 / 8 / 2019)

### □ ملخص □

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التنظيمات غير الرسمية كجزء أساسي من الهيكلية التنظيمية للمؤسسات و دورها في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

و لتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة ، و تطبيقها على عينة من عمال مؤسسة التبغ في مدينة اللاذقية وبلغ حجم العينة ( 50 ) مفردة .

أظهرت نتائج الدراسة وفق المتغيرات التي طرحتها ، أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار و زيادة الانتاجية عند مستوى دلالة  $a = 0.01$

كما أوضحت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار و كفاءة الادارة في اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة  $a = 0.01$

وتم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لتحليل البيانات إحصائيا .

الكلمات المفتاحية : التنظيم غير الرسمي ، القرار ، المؤسسة .

\* أستاذ مساعد-قسم علم الاجتماع- كلية الآداب والعلوم الإنسانية- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية  
\*\*طالبة ماجستير-قسم علم الاجتماع- كلية الآداب والعلوم الإنسانية- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية

## مقدمة :

تحتل جماعات العمل مكانة هامة في أي مؤسسة لما لها من تأثير كبير و فعال في سير العمل و زيادة الانتاج ، وتقسم هذه الجماعات إلى عدة أنواع من أبرزها الرسمية وغير الرسمية ، حيث تتسم جماعات العمل غير الرسمية بأنها عفوية وغير مقصودة تنشأ لعدة اعتبارات كالاشتراك في مكان الإقامة و العمل و التماثل في المهنة ، وغير ذلك . و قد دعت مدرسة العلاقات الانسانية إلى الاهتمام بالعامل و عدم جعل الانسان مجرد آلة للعمل فقط ، حيث ركزت اهتمامها على العامل وعلى العوامل النفسية و الاجتماعية له داخل العمل وإشراك العمال في وضع الخطط و اتخاذ القرارات و عدم حصر اتخاذ القرار في شخص المدير فقط ، و هنا نحاول البحث في دور التنظيم غير الرسمي في صنع القرار داخل المؤسسة واتخذنا المؤسسة العامة للتبغ كأمودج للبحث .

## مشكلة البحث :

إنّ الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وهذا ما يجعله غير قادر على العيش بمفرده، بل يسعى دائماً للانخراط في جماعات تؤمن له حاجة العيش مع الآخرين، وإذا كانت العلاقات الاجتماعية هي مجموعة الروابط المتبادلة والآثار التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك أو موقف، فالواقع الاجتماعي أكد أنّ هذه قد تكون بين فرد وفرد، أو فرد وجماعة، أو جماعة وجماعة أخرى، كما قد تكون سلبية أو إيجابية، رسمية أو غير رسمية بحسب الموقف والحاجة والدافع، علماً أنّ التفاعل الاجتماعي هو أساس العلاقات الاجتماعية بجميع مؤسسات المجتمع، ولعل جماعات العمل من الجماعات الهامة في حياة الإنسان، حيث يدخل العاملين في المؤسسة التي يعملون بها في جماعات تنشأ إمّا بطريقة رسمية حيث يخضع العاملين فيها إلى قواعد ومعايير يحددها التنظيم لنقسيم الأعمال والاختصاصات وتحديد مسؤوليات وسلطة كل فرد وفق الأعمال الموكلة إليه.

وبحكم وجود هؤلاء العاملين في مكان العمل لساعات طويلة يبدؤون بمعرفة بعضهم البعض ومن ثمّ تكوين الصداقات والشل والشل والمجموعات التي تساعد بعضها البعض، ويتبادلون الأحاديث في أوقات الراحة، ويتشاركون الهموم العامة والخاصة، وهكذا تتكوّن التنظيمات غير الرسمية بصورة تلقائية عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين وهي تصوّر مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل، وبما أنّ التنظيمات غير الرسمية تنشأ وتتكون بصورة تلقائية داخل التنظيم الرسمي، فإنّه يصبح لزاماً على المدير أن يعترف بأهمية الدور الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية، وأن يتعامل معها بحرص وليس محاربتها والقضاء عليها، وإمّا جذبها بذكاء لتعمل في صف الإدارة وبالشكل الذي يحقق التوافق والانسجام بين أهداف الطرفين، وبسبب الخبرة التي تتراكم لدى العاملين أثناء العمل في المؤسسة تتكون لديهم فكرة وافية وشاملة عن كل مشكلة يمكن أن تعترضهم أثناء العمل، لذلك فإنّه من الضروري إشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، خاصة وأن هؤلاء يكونون على دراية كبيرة بمشاكل العمل وطرق القيام به وكل الجوانب الخفية فيه بالنسبة للمدير، وبالتالي فإنّ مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار تساعد على الفهم الدقيق لمشكلات العمل واختيار أفضل الحلول والبدائل، ومن جهة أخرى فإنّ مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة فرص إحساسهم بالانتماء والارتباط بالمؤسسة وتقبلهم للقرار، كما هو وتنفيذه كما هو مطلوب، وزيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف حيث إنّه وبحكم العلاقة التي تربط العاملين بعضهم ببعض في المؤسسة نجد أنّ للقاءات غير الرسمي تأثير إيجابي وسلبي كبير على العاملين في المؤسسة، إيجابي من كونه قادر على إقناعهم بأهمية الالتزام بالقرار كما هو طالما أنّه لصالح العمل والإنتاج وأنّه مقترح بالاستناد إلى وجهة نظره، فالعاملين

بالمؤسسة يأخذون برأي من هو على قرب وعلى مساس دائم ومباشر بالعمل ومشاكله لذلك تراهم يعتبرون القائد غير الرسمي محط ثقة وصاحب قرار رشيد فيما يخص مشاكلهم بالعم، ومن الناحية السلبية الأخرى فإن الإدارة إذا لم تلتفت إلى هذا القائد الخفي وتأخذ بمشورته ورأيه فإن ذلك من الممكن أن يؤدي إلى وجود فوضى من قبل العاملين وعدم تقبلهم للقرارات التي تأخذها الإدارة إذ من الضروري أن يتم توزيع سلطة اتخاذ القرارات على عدة مستويات بحيث يكون للمستويات الإدارية الدنيا الحق في اتخاذ القرارات دون الرجوع لمستويات إدارية أعلى أي تشتيت السلطة وتوزيعها على فروع المؤسسة والتخلي عن المركزية في إدارة المؤسسة.

إذ إن تهميش العاملين وعدم الالتفات إليهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في ميدان من شأنه أن ينشئ نوع من الفجوة بين العاملين والإدارة ويؤثر على مناخ العمل داخل المؤسسة بشكل سلبي ويؤدي إلى وجود نوع من عدم الراحة أو الارتياح في العمل وهذا كله يؤثر على سير العمل والإنتاج داخل المؤسسة. لذلك جاءت دراستنا بالاستناد إلى وجود ضرورة للبحث في هذا الموضوع انطلاقاً من وجود نوع من إهمال التنظيم غير الرسمي وتهميشه وعدم الاهتمام به.

حيث نحاول الإجابة على التساؤل التالي :

ما علاقة التنظيمات غير الرسمية باتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

### أهمية البحث و أهدافه :

تتبقى أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه فللتنظيمات غير الرسمية دور و تأثير على السلوك و اتخاذ القرار الاداري داخ المؤسسة ، حيث يهتم العمال بالعلاقات الوظيفية و يؤمنون أن العلاقات الاجتماعية من أهم الأمور ليس في بيئة العمل فحسب ، بل و في المجتمع ككل و تستند هذه الدراسة على عرض و تحليل دور التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

### أهداف البحث :

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة .
2. التعرف على أدوار التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة .
3. التعرف على الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

### تساؤلات البحث :

- 1- ما هو التنظيم غير الرسمي ؟
- 2- ما أسباب نشوء التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة ؟
- 3- ما طبيعة الدور الذي يؤديه التنظيم غير الرسمي في المؤسسة ؟
- 4- هل يعطى التنظيم غير الرسمي الحق في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ؟

### فرضيات البحث:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار و كفاءة الادارة في اتخاذ القرارات .

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار و زيادة الانتاجية .

### المنهجية :

سوف نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على علاقة التنظيمات غير الرسمية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، ولتحقيق أغراض البحث سوف نستخدم الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات .

### أدوات البحث :

تم توزيع البحث إلى قسمين ، تضمن القسم الأول مراجعة المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث ، وتضمن القسم الثاني جمع البيانات من خلال تصميم استبانة تضمنت مجموعة من المؤشرات المرتبطة بدور التنظيمات غير الرسمية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، وتم سحب العينة بشكل عشوائي من عمال المؤسسة العامة للتبغ في مدينة اللاذقية ، وتمت الإجابة على الأسئلة ، و خضعت الاستبانة لاختبار الموثوقية العلمية و الاحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها للبحث المطروح، وتم تحليل النتائج إحصائياً حسب برنامج ( SPSS ) ، ومن ثم تحليلها اجتماعياً من قبل الباحث .

### مجتمع البحث و عينته :

تتمثل حدود البحث فيمابيلي :

الحدود المكانية : المؤسسة العامة للتبغ في مدينة اللاذقية .

الحدود البشرية : عمال المؤسسة العامة للتبغ .

الحدود الزمنية : زمن إجراء البحث في الفترة الواقعة بين 2019/5/10 - 2019/6/18 .

### مصطلحات البحث :

التنظيم غير الرسمي : هو التنظيم الذي يربط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد على أساس من الروابط الاجتماعية غير الرسمية المستمدة من القرابة أو الانتماء العرقي أو الديني أو الاشتراك في مكان الإقامة الأصلي أو الاشتراك في مكان الإقامة الحالي أو الاشتراك في مجموعة من الأهداف والطموحات الخارجة عن أهداف التنظيم الرسمي للمؤسسة أو الاشتراك في مجموعة من المشكلات والهوم والقضايا التي يعيشها العمال أو تعيشها مجموعة منهم. (عقيل والأصفر، 2012، ص64).

صنع القرار: عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات صفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة. (عبودي، 2006، ص77).

المؤسسة: كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

المؤسسة العامة للتبغ: مؤسسة إنتاجية حكومية خاصة بإنتاج مادة التبغ ولها دور هام في تحقيق إيرادات ومكاسب مادية كبيرة في الاقتصاد السوري.

## الدراسات السابقة :

دراسة ( محمد العتيبي ) بعنوان ( أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الادارية بالمنظمات الأمنية ) في مدينة الرياض بالسعودية لعام 2003 .

حيث تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في فحص أثر التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرارات الادارية بالمنظمات الأمنية و تحديد مستوى عملية اتخاذ القرارات الادارية في المنظمات الأمنية .

و استخدم الباحث المسح الاجتماعي كمنهج لدراسته وقد بلغ حجم العينة 418 مفرد من الضباط العاملين في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض .

ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث فقد قدم العديد من التوصيات كان من أبرزها :

- دعوة القيادات الأمنية إلى الاهتمام بالأراء و المقترحات التي يبديها الضباط و السماح لهم بالتعبير بحرية عن أفكارهم و إتاحة الفرص أمامهم للمشاركة في صنع القرارات الادارية .

- عقد دورات تدريبية للضباط بالمنظمات الأمنية للتعرف على الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات و تنمية مهاراتهم و قدراتهم على استخدام تلك الأساليب في اتخاذ القرارات الإدارية و تأكيد مفهوم أن عملية اتخاذ القرارات جماعية وليست مجرد نشاط فردي .

## الدراسة الثانية :

دراسة ( إيمان أحمد عمار ) بعنوان ( أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار داخل المنظمة ) بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء في السودان لعام 2014 – 2015

تهدف الدراسة إلى اختبار مدى صدق وثبات مقاييس فاعلية القرارات كذلك يتمثل الهدف الثاني للدراسة في دراسة اتجاه العلاقة السببية بين الفاعلية و التنظيم غير الرسمي إضافة إلى الكشف عن مدى تأثير الفروق الفردية و التنظيمية كمتغيرات وسيطة في العلاقات بين أبعاد التنظيم غير الرسمي و الأداء .

و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث بلغ عدد أفراد العينة 130 عاملا من العاملين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء .

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- التنظيم غير الرسمي يسند التنظيم الرسمي في تحقيق الأهداف .

- التنظيم غير الرسمي يشبع أغراض لا يحققها الرسمي مما يزيد من الرضا الوظيفي و الانتماء .

إضافة إلى أن أهداف التنظيم غير الرسمي لا تتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي بالشركة .

من الدراسات السابقة يمكننا الخروج بمايلي :

نحاول في هذه الدراسة البحث في موضوع التنظيم غير الرسمي و دوره في صنع القرار داخل المؤسسة و هي الدراسة الأولى من نوعها في سوريا حيث تختلف طبيعة المؤسسات في سوريا عن غيرها من المؤسسات الأخرى في الدول الأخرى عدا عن أن للمجتمع السوري خصوصية مختلفة تماما عن المجتمع السعودي و السوداني ، إضافة إلى أن القوانين و المعايير و العلاقات الاجتماعية التي تحكم سير العمل في المؤسسة مختلفة تماما عن قوانين و معايير تلك الدول .

حيث سنحاول هنا تكوين صورة واضحة عن الطريقة التي تتعامل بها الإدارة مع العاملين في المؤسسة و فيما إذا كانت الإدارة تولي العاملين اهتماما و تعطيهم فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات لعلنا ان لمشاركة العاملين في المؤسسة و خاصة ذوي الخبرة دور هام في زيادة الانتاجية و تقليل نسبة المعارضة و المشاكل ، إضافة إلى أننا سنحاول تسليط الضوء على العلاقات بين العمال و نوع هذه العلاقات و كيف تؤثر على مناخ العمل في المؤسسة

### مفهوم التنظيم غير الرسمي :

التنظيم غير الرسمي عادة ما ينشأ بطريقة عفوية وغير مقصودة من خلال تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض عبر إقامتهم لشبكة من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ و تتبلور نتيجة لوجودهم مع بعضهم بنفس المكان و نفس الزمان و ممارستهم لذات العمل ، حيث يمكننا القول أن التنظيم غير الرسمي ليس إلا شبكة من العلاقات الاجتماعية المختلفة التي نشأت نتيجة اجتماع العاملين في بيئة عمل محددة و في أمكنة واحدة متقاربة . و قد عرفه " علي محمد منصور " على أنه " التنظيم الذي يهتم بالدوافع و الاعتبارات الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائيا و التي تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة " (صبحي ، 2001 ، ص178) .

حيث تأتي أهمية التنظيم غير الرسمي من وجوده في المجتمعات و المؤسسات كلها و يتركز على تفاعل الأفراد الذين لا يتفاعلون بصورة فوضوية بل يدخلون في تفاعلات و علاقات منظمة نسبيا يمكن قياسها و التوصل إلى نتائج موضوعية منها ، " فهو التنظيم الذي يستند إلى التفاعل الاجتماعي المباشر بين العاملين في المنظمة بعيدا عن كل القيود الرسمية " ( عباس ، 2011 ، ص132)

إذا فالتنظيمات غير الرسمية ليست إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل و تظهر كردة فعل طبيعية للحاجة الاجتماعية للإنسان و هي تحقق لأعضائها إشباع حاجات لا تشبعها في الواقع التنظيمات الرسمية .

### وظائف التنظيمات غير الرسمية :

يعمل التنظيم غير الرسمي من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف و من أجل هذا فهو يقوم بجملة من الوظائف تكون ذات صفات محددة كنمط العلاقات فيما بينهم و كذلك مع قيادتهم ، أيضا نوع الاتصال و نمط السلوك التنظيمي و غيرها ، و قد وضع " عبد الباسط محمد حسن " أربع وظائف للتنظيم غير الرسمي يمكن عرضها في النقاط التالية :

- تهيئة الفرصة للفرد للتعرف على دوره الاجتماعي .
  - تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين .
  - إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعية .
  - تحقيق الاتصال بين الافراد و توثيق الروابط بينهم . ( نوار ، 2006 ، ص30 ) .
- فالتنظيمات غير الرسمية تسعى دائما إلى تحقيق وظيفة نفسية هامة ألا وهي انتماء الفرد للجماعة و شعوره بأنه عضو من أعضائها و هذا ما من شأنه أن يؤدي إلى إحساسه بالأمان و تخفيف الشعور بالرقابة و الملل .

## مفهوم عملية اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار هي عمل فكري و موضوعي يسعى لاختيار الحل الأنسب من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار و ذلك من خلال المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك و بما يتماشى مع الظروف التي تواجه متخذ القرار ، و قد عرف "عواد" عملية اتخاذ القرار بانها " ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بعملية الاختيار و الاستقرار على بديل واحد هو القرار، و يصدر عن المسؤول الذي يملك السلطة و القدرة و الرغبة و المعلومات سواء كان هذا المسؤول شخصا بعينه أو جهة مختصة " ( عواد ، 2012، ص221 ) .

و هي " عملية تفكير مدرك من مواجهة موقف أو مشكلة لاختيار أنسب الوسائل أو أفضل الحلول التي تؤدي إلى أهداف واضحة و محددة تتناسب مع قيم الفرد و معاييرها كما تتناسب مع حدود موارده البشرية و المادية " ( شلبي ، 2010، ص35) .

وعملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير ومن هنا أصبح القادة الذين يتخذون القرارات يمثلون العامل الأول و الأساسي في عملية اتخاذ القرارات فهم الذين يقررون السياسات و يضعون الخطط و يعدون البرامج و يتابعون عملية التنفيذ ، وبالتالي عملية اتخاذ القرار هي جوهر عمل القادة و هي نقطة البدء فيما يتعلق بجميع الاجراءات و أوجه النشاط و التصرفات التي تتم في المؤسسة حيث يقوم متخذ القرار بالعديد من الخطوات العملية المتتابعة بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل .

و أشار "سلامة" إلى أن عملية اتخاذ القرار هي :

- اختيار أفضل البدائل و أفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم .
- اختبار لمدى كفاية الرؤساء في تحملهم مسؤولياتهم .
- الأساس فيها اختيار بين البدائل بعد دراسة و تفكير (سلامة، 2003 ، ص77) .

إذا إن عملية اتخاذ القرارات هي العملية الادارية برمتها لأنها تمثل اختيارا مدروسا للغايات وسبل تحقيقها من بين البدائل الممكنة في المواقف المختلفة ، و لأن القرارات لا تعني شيئا إن لم يستجب لها المرؤوسين و يكون عملهم موجها بها فإن الصعوبة في اتخاذ القرار تأتي من البحث عن القرار الفعال .

و بذلك فإن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الادارية و ترتبط بشكل وثيق و قوي بالمدرء و القادة في كافة المستويات الادارية و الذين تقع على كاهلهم مسؤولية اتخاذ القرار الصحيح بالطريقة الصحيحة و بما يصب في مصلحة المؤسسة و تحقيق الأهداف المرجوة .

## العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

يواجه متخذ القرار العديد من العوامل التي تؤثر في الاختيارات التي يوفرها قبل اتخاذ القرار ، حيث إن عملية اتخاذ القرار تتأثر كغيرها من العناصر بعدد من العوامل ذلك أن صناعة القرار تتداخل فيها مجموعة من المكونات النفسية و الشخصية و الاجتماعية و كل عامل يؤثر بشكل أو بآخر على صانع القرار ، من هذه العوامل :

- العوامل البيئية العامة : و مؤثراتها المتعددة أو بيئة العمل و ما تحتوي عليه من أنظمة و اجراءات و لوائح و امكانات .
- العوامل الشخصية : و تتعلق بشخصية الفرد متخذ القرار أو المشارك به مثل قيمه و معتقداته و اتجاهاته و ميوله و دوافعه .

- عامل الموقف أي الظروف و المتغيرات سواء كانت خارجية تتعلق بالمؤسسة أو داخلية متعلقة بشخصية الفرد ( العديلي ، 1994، ص435) .

كما ان للعوامل النفسية تأثير كبير على اتخاذ القرار و صوابه حيث إن لازالة التوتر النفسي و الحيرة و التردد دور كبير في انجاز الأعمال و تحقيق الأهداف و الطموحات التي يسعى إليها الفرد ، يضاف إلى ذلك أن للقيم و المعتقدات التي يعتنقها الفرد تأثير كبير على اتخاذ القرار حيث انها تؤثر في طبيعة الشخص صانع القرار كون هذا الأخير جزء من حياة الفرد النفسية و الاجتماعية ، و لا ننسى أن للطموحات و الميول دور مهم في اتخاذ القرار فغالبا ما يسعى الفرد متخذ القرار إلى اصدار قرار نابع من ميوله و طموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة عن ذلك .

لذلك لا بد وأن يتمتع صانع القرار بشخصية قوية ، سوية ، مستقرة نفسيا أثناء صياغته و اتخاذه للقرار حتى يكون قرارا صائبا و مناسباً في نفس الوقت .

## النتائج و المناقشة :

يتناول هذا القسم الاجابة على تساؤلات البحث و مناقشتها ، و التحقق من صحة الفرضيات التي انبثقت عنها ، و فيمايلي عرض مفصل للنتائج :

1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى للبحث وهي :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار و كفاءة الادارة في اتخاذ القرارات .

حيث تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات و كانت النتائج كالتالي :

جدول رقم 1 معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الفرضية الأولى

|                                    |                     |   |
|------------------------------------|---------------------|---|
| كفاءة الادارة في اتخاذ القرارات y1 |                     |   |
| 0.506**                            | Pearson Correlation | إشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار x1 |
| 0.000                              | Sig. (2-tailed)     |   |
| 270                                | N                   |   |

من الجدول السابق نلاحظ: أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.506$  بين متغيري إشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار x1 وكفاءة الادارة في اتخاذ القرارات y1 وهذه القيمة تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، كما أن النجمتين تدلان على ان الاختبار قد جرى عند مستوى دلالة  $a=0.01$ . وبمقارنة مستوى الدلالة مع قيمة الاختبار كالتالي:  $a=0.01 > p=0.00$  يمكننا القول انه يوجد علاقة ارتباطية قوية كون ان الفرضية الأولية تقول بعدم وجود علاقة ارتباطية، وبالتالي يرفض ونأخذ الفرض البديل هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة احصائية بين إشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار وكفاءة الادارة في اتخاذ القرارات، و ذلك انطلاقاً من المركزية في الادارة و مراعاة القوانين و التسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات ، حيث يتم الاعتماد بشكل أساسي أن تكون القرارات المتخذة لصالح العمل و المؤسسة و بما يحقق و ينسجم مع أهدافها و أهداف الصالح العام .

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية للبحث وهي :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار و زيادة الانتاجية و تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات و كانت النتائج كالتالي :

جدول رقم 2 معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات الفرضية الثانية

|                    |                            |   |
|--------------------|----------------------------|---|
| زيادة الانتاجية y2 |                            |   |
| 0.308**            | <b>Pearson Correlation</b> | اشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار x2 |
| 0.000              | <b>Sig. (2-tailed)</b>     |   |
| 270                | <b>N</b>                   |   |

من الجدول السابق نلاحظ: أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.3080$  بين متغيري اشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار x2 و زيادة الانتاجية y2 هذه القيمة تدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، كما أن النجمتين تدلان على ان الاختبار قد جرى عند مستوى دلالة  $a=0.01$ . وبمقارنة مستوى الدلالة مع قيمة الاختبار كالتالي:  $a=0.01 > p=0.00$  يمكننا القول انه يوجد علاقة ارتباطية قوية كون ان الفرضية الأولية تقول بعدم وجود علاقة ارتباطية، وبالتالي يرفض ونأخذ الفرض البديل هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة احصائية بين اشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار وزيادة الانتاجية، حيث أن لجماعات العمل غير الرسمية دور كبير في بث روح المنافسة الايجابية بين العمال بالشكل الذي يحثهم على المزيد من بذل الجهد و العمل الفعال من أجل زيادة انتاجية المؤسسة و بالتالي تحقيق مكاسب مادية كبيرة.

## الاستنتاجات و التوصيات :

### الاستنتاجات

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار و كفاءة الادارة في اتخاذ القرارات ، و ذلك انطلاقا من المركزية في الادارة و مراعاة القوانين و التسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات حيث يتم الاعتماد و بشكل أساسي على أن تكون القرارات المتخذة لصالح العمل و المؤسسة و بما يحقق و ينسجم مع أهدافها و أهداف الصالح العام .

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار و زيادة الانتاجية ، حيث أن لجماعات العمل غير الرسمية دور كبير في تحقيق المنافسة الايجابية بين العمال و هذا له تأثير قوي على العمل مما يدفع العمال إلى المزيد من الجهد و العمل لزيادة الانتاج في المؤسسة و بالتالي تحقيق مكاسب مادية كبيرة للمؤسسة .

### التوصيات :

1- يجب العمل على الحد من المركزية في الدوائر الحكومية و العمل على ابراز مدى أهمية التنظيمات غير الرسمية و دورها الكبير في الكثير من النواحي التي تخص العمل داخل المؤسسات .

- 2- يجب أن يستغل التنظيم غير الرسمي بصنفة الايجابي في عملية اتخاذ القرار من أجل الخروج بقرار سليم .
- 3- دعم الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية باتصالات أكثر مرونة من شأنها توفير المناخ الايجابي و المعلومات و الجهد و تحقيق أهداف العاملين في هذه الجماعات و الرفع من مستوى انتاجية العمل .

## المصادر والمراجع :

- 1- الأصفر ، أحمد ، عقيل ، أديب ، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، دمشق ، 2012.
- 2- العديلي ، ناصر ، إدارة السلوك و التنظيم ، د.د.ن ، الرياض ، 1994.
- 3- العنبي ، محمد ، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الادارية بالمنظمات الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .
- 4- سلامة ، ياسر ، الادارة المدرسية الحديثة مهاراتها و معاييرها و المدير الفعال و اختراع القيادة ، دار الأسرة للنشر ، عمان ، 2003.
- 5- شلبي و آخرون ، ادارة الموارد في ظل متغيرات العصر ، دار الفكر ، عمان ، 2010.
- 6- صبحي ، محمد ، الادارة : الاسس و الوظائف ، دار الكتب العلمية ، القاهرة ، 2001 .
- 7- عباس ، أنس ، ادارة الأعمال وفق منظور معاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
- 8- عبوي ، زيد ، مدخل إلى الادارة العامة ، دار الشروق للنشر ، الاردن، 2006 .
- 9- عمار ، إيمان ، أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار داخل المنظمة ، جامعة الخرطوم ، السودان ، 2014 2015 .
- 10- عواد ، فتحي ، إدارة الاعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار صفاء للطباعة ، عمان ، 2012.
- 11- نوار ، صالح بن ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، الجزائر ، 2006 .