

التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

## Informal organizations and their impact on the effectiveness of administrative management within the institution

عماد بوروح<sup>1\*</sup>، حنان بعجي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة باتنة -1- الحاج لخضر (الجزائر)، [imad-bou@outlook.fr](mailto:imad-bou@outlook.fr)

<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، [hanane.baadji@univ-msila.dz](mailto:hanane.baadji@univ-msila.dz)

تاريخ الاستلام: 2022 /02/14 تاريخ القبول: 2022/05/26 تاريخ النشر: 2022/06/15

### ملخص:

يهدف هذا المقال إلى التطرق للواقع السوسيوتنظيمي للتنظيمات غير الرسمية وانعكاساتها على فعالية التسيير الإداري في المؤسسة، باعتبار الفعالية مرتبطة بطبيعة التفاعل بين الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية، وبنسق العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تربط الفاعلين ضمن مختلف المستويات الإدارية.

وضمن هذا السياق توصلت الدراسة إلى أن تشكل التنظيمات غير الرسمية وارتباط أعضائها بنسق من الروابط الجهوية والقربانية وعلاقات الزمالة والمصلحة، يساهم في عرقلة بنية النسق التنظيمي والتأثير على فعالية التسيير الإداري، وهو ما يتجلى في التأثير على عمليات الترقية والتوظيف، وسيرورة القرارات، بالإضافة إلى أشكال ممارسة السلطة داخل المؤسسة. **كلمات مفتاحية:** تنظيم غير رسمي، فعالية، تسيير، انحرافات وظيفية.

### Abstract:

This article aims to address the socio-organizational reality of informal organizations and their implications for the effectiveness of administrative management in the institution, given that the effectiveness is linked to the nature of the interaction between social culture and organizational culture, and the format of formal and informal relations that link actors within the various administrative levels.

Within this context, the study concluded that the formation of informal organizations and the association of their members with a system of regional and kinship ties, fellowship and interest relations, contribute to obstructing the structure of the organizational system and affecting the effectiveness of administrative management, which is reflected in the impact on promotion and employment processes, and the decision process, in addition to Forms of exercising power within the organization.

**Keywords:** informal organization; effectiveness; management; functional deviations.

يعتبر التنظيم غير الرسمي والتسيير الإداري من بين أهم الظواهر السوسيوتنظيمية التي جلبت اهتمام الباحثين من مختلف الميادين والتخصصات خاصة علم اجتماع التنظيم والعمل، كما تبرز أهميته من خلال ارتباطه بالموارد البشري من جهة، وبتحقيق الفعالية من جهة أخرى، فالمؤسسة باعتبارها نسق ووحدة اجتماعية تسعى إلى بلوغ مجموعة من الأهداف والغايات من خلال سيرورة عملياتية وفق اطر وقواعد رسمية، ضمن نظام لتقسيم الأدوار والوظائف بين الأفراد والجماعات، وتتحدد من خلاله المهام والمسؤوليات لمختلف الفاعلين في حدود الادوار الوظيفية وتبعاً للقواعد واللوائح الرسمية التي تحددها المؤسسة.

إن فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة يرتبط بالدرجة الأولى بالموارد البشري، وبمختلف العمليات التنظيمية بدءاً بعملية التوظيف والترقية وفعالية القرارات وأشكال ممارسة السلطة في حدود الأطر الرسمية والقواعد التي تنظم من خلالها السلوكات والافعال التنظيمية، إضافة الى الادوار الوظيفية وأشكال العلاقات الرسمية التي تربط بين الأفراد والجماعات داخل النسق التنظيمي، وأشكال الالتزام التنظيمي، هذا لا يعني ان فعالية التسيير الإداري تتحقق فقط في اطارها الرسمي وضمن نسق التنظيم الرسمي، اذ يمكن ان تتحقق ايضا في اطار العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الفاعلين اثناء عملية التفاعل، وهو ما اكدت عليه مدرسة العلاقات الانسانية التي ركزت على الجوانب غير الرسمية وأشكال العلاقات الإنسانية.

ومن منطلق ان الافراد داخل المؤسسة الجزائرية يعتبرون اعضاء في المجتمع مندمجين اجتماعيا وثقافيا، ومتأثرين بما يحدث في النسق الخارجي ومتشبعين بمنتوج الثقافة المجتمعية، التي نشأوا عليها ضمن نسق البنى الأولية ( الاسرة، القبيلة، الجهة...)، وهو ما من شأنه التأثير على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة، التي يمكن ان تتأثر بطبيعة التنظيمات غير الرسمية وتوجهاتها وانماط العلاقات التي تنشأ بين افرادها والمستمدة من نسق البنى الاجتماعية الأولية او نتيجة الانتماء الى جماعات المصالح، هذه التشكيلات بخصوصياتها تسعى الى اعادة انتاج تلك الروابط والعلاقات التي تربط بين اعضائها، داخل بنية التنظيم من خلال التأثير على اللوائح والقواعد الرسمية خاصة المتعلقة منها بعمليات التوظيف والترقية وأشكال ممارسة السلطة وعملية اتخاذ القرارات وتوجيهها، مما يفسح المجال لبروز اختلالات وظيفية تظهر في اشكال الفساد الإداري، الذي يفسر من خلال وجود خلل وظيفي في منظومة النسق الرسمي وانماط العلاقات التي تحكم الافراد والجماعات داخل بيئة التنظيم الرسمي.

ضمن هذا السياق تحاول الدراسة الراهنة بمطلقاتها النظرية معرفة تأثيرات وانعكاسات التنظيمات غير الرسمية على

فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي انعكاسات وتأثيرات التنظيمات غير الرسمية على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل يؤثر نمط العلاقات القرابية والجهوية على معايير التوظيف والترقية داخل المؤسسة ؟

- هل تتدخل جماعات المصالح في توجيه السلطة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

- هل تساهم نسق العلاقات غير الرسمية في بروز الانحرافات الوظيفية المتعلقة بسوء الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة؟

**2- أهداف البحث:** يسعى البحث الراهن إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- معرفة تأثير التنظيمات غير الرسمية على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة.

- الوقوف على طبيعة وأشكال العلاقات التي تربط بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

- معرفة آليات التسيير الإداري والاستراتيجيات التي يتحرك من خلالها الفاعل داخل المؤسسة.

- معرفة الأطر المرجعية التي تحكم العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وانعكاساتها على التسيير الفعال.

- محاولة فهم سيرورة العلاقات داخل المؤسسة في ظل سيطرة منظومة الروابط القرابية والجهوية وعلاقات الصداقة والمصالح المتبادلة وانعكاساتها على فعالية التسيير الإداري.

**3- أهمية البحث:** يمكن إبراز أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- يعد موضوع فعالية التسيير الإداري من بين التحديات المعاصرة للمؤسسات بصفة عامة، كما انه يسלט الضوء على

مظاهر العلاقات بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وتأثيراتها على فعالية التسيير الإداري.

- الوقوف عند ابرز أسباب ضعف فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسات، مما يكسب البحث الراهن أهمية كبيرة.

- التأكيد على أهمية الاستناد إلى القواعد العقلانية والرشيده في التسيير الإداري.

- تسليط الضوء على بعض الجوانب المرضية لسوء التسيير وتغييب الأسس العقلانية والرشيده داخل البنية التنظيمية.

**4- الدراسات السابقة:**

**4-1- القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية.**

وهي دراسة ميدانية قام بها الطالب الفضيل رتيمي، وقد إستهدفت هذه الدراسة، محاولة الكشف عن أثر القرابة

على سير العمل داخل المؤسسة، بتسليط الضوء على العلاقات القرابية، وإنعكاساتها في مجالات العمل.

وللوقوف على طبيعة العلاقة بين القرابة والعمل، في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريرية، إنطلقت هذه

الدراسة من الفرضيات التالية:

-إن التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية يخضع لسلوكات تقليدية كالمفاضلة والمحسوبية.

## التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

- يمكن إعتبار الروابط القرابية مؤثرة على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- إن احساس العامل بالواجب نحو الاسرة هو المحدد لسلوكه داخل المؤسسة.

في حين توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- إن الولاء للعامل القرابي، يرتبط طرديا مع المستوى التعليمي، حيث توصلت إلى أنه كلما إرتفع المستوى التعليمي لدى العمال كلما قل نسبيا الولاء للعامل القرابي.

- إن العمال الذين يتمتعون بمناصب عمل جد هامة داخل الوحدة، هم من لديهم مستويات تعليمية ضعيفة، وأوعز هذا التناقض الصارخ إلى تدخل عامل العلاقات القرابية، في عملية التوظيف والترقية.

- إن الإلتحاق بأماكن العمل، لم يكن في الغالب ليتم إلا لوجود أقارب ممن يعملون داخل الوحدة.

- تدخل القرابة والمحسوبية والمحاباة في تنقيط المشرفين للعمال، والتستر على غياباتهم وفي توزيع مناصب العمل النوعية، وفي تطبيق القوانين التنظيمية على العاملين.

### 4-2- الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري.

وهي عبارة عن دراسة متجسدة في أطروحة دكتوراه، قام بها الباحث ناصر قاسيمي، ومن جملة ما تهدف إليه الدراسة ما يلي:

- البحث عن عوامل نجاح التنظيم الإداري الجزائري، بعد جملة من الأزمات التي عرفها المجتمع الجزائري.

- مناقشة العلاقة بين الصراع وفعالية التنظيم الإداري، لأن عملية التسيير تتأثر بأي شكل من الأشكال، بغلبة مؤشرات الصراع ليكون وظيفيا أو غير وظيفيا بالنسبة للتنظيم.

- محاولة فهم أهم العوامل المؤثرة في فعالية التسيير الإداري، بما فيها عاملي الصراع والتعاون.

وقد توجه اهتمام الباحث في دراسته، في البحث عن أساسيات وعوامل الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية داخل

التنظيمات الإدارية، وقد صاغ فكرته في تساؤلين:

- ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

- كيف يؤثر الصراع على الفعالية التنظيمية؟

ومن خلال هذا قدم الباحث ثلاث فرضيات هي:

. تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية، وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم، والتي تؤثر بدورها في فعالية التسيير.

. كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع للموظفين، وإشراكهم في إتخاذ القرارات والإستفادة، أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

. كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين، تراجع الصراع وأزداد التعاون التنظيمي.

أما فيما يخص النتائج التي توصل إليها الباحث فيمكن حصرها فيما يلي:

-صعوبة العملية الإتصالية، حيث يصبح الجميع يتفادى الاتصال بغيره، وضعف هذا الإتصال زاد من توتر العلاقات، وزاد من توسيع دائرة الشك وعدم الثقة والكراهية المتبادلة.

-إتضح أنه كلما توسع العمل التعاوني، في النسق الرسمي وغير الرسمي، فإن السلوك الصراعى يتراجع بنسبة كبيرة، وأنه كلما كانت الخصائص الاجتماعية والشخصية متجانسة، كانت عوامل مساعدة في تدعيم التعاون والتقليل من الصراع وأسبابه.

-وجد أن الصراع يكون أيضا بسبب تناقض مصالح العصبيات المختلفة، القائمة على أساس الولاء والحماية والتوصية، كقيم إجتماعية تتداخل مع القيم التنظيمية، وتكون هذه العصبيات إما قرابية أو جهوية أو من نفس التكوين، ورأى بأن أطراف الصراع تتمثل في المدير ونائبه، وبين المفتشين والإداريين، وبين الإطارات والرؤساء، وبين الأجيال المختلفة، وبين الفاقدين للسلطة والمالكين لها.

-تسير الجماعات والأفراد العلاقات داخل التنظيم، من أجل تحقيق مصالحهم ضمن ما يسمى بمجالات التبادل داخل التنظيم، وعند حدوث التبادل تحدث أهم العمليات الإجتماعية التي هي التعاون والصراع.

#### 4-3- واقع الفساد التنظيمي بين التجديد الاجتماعي والصراع الاقتصادي في المؤسسة العمومية الجزائرية في عصر العولمة والمعلوماتية ومرحلة اقتصاد السوق-دراسة ميدانية لمؤسسة سمنت العاصمة رايس حميدو SCAL

تبرز المشكلة البحثية التي سعت الباحثة إلى الإجابة عليها، والمتمثلة فيما إذا كان الفساد التنظيمي يفرز إنحرافات تنظيمية، وهل تعتبر هذه الإنحرافات جرائم منظمة من وجهة نظر سوسولوجية؟

أما بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة فكانت كالتالي:

-إنتهاك القواعد واللوائح التنظيمية من طرف فئات معينة داخل المؤسسة الصناعية، من أجل تحقيق مصالحها الخاصة.

-عمليات التوظيف والترقية داخل المؤسسة تخضع لأسس قرابية و جهوية ومصالحية

-إنتشار الرشاوي خاصة في الأمور المتعلقة بعمليات التوظيف، والترقية والتكوين

## التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

-تشكيل تكتلات، وعصب غير رسمية متنوعة الإلتناء(النقابة، الأصل الإجتماعي، طبقات مهنية)، داخل المؤسسة الصناعية، تعتبر الفاعل الرئيسي الذي أسس لنسق الفساد التنظيمي.

4-4- أنماط البنى الاجتماعية وعلاقتها بممارسة السلطة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال.

وهي دراسة قام بها الباحث عبد المالك همال، وقد إنطلق من خلالها من مشكلة أساسية حدد مضمونها في

التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي حد تؤثر أنماط البنى الاجتماعية، في ممارسة السلطة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية:

-هل السلطة التنظيمية في المؤسسة العمومية، تمارس وفق مقاييس تنظيمية حديثة، أم أنها تستبطن أثناء ممارستها قيم البنى الاجتماعية؟

-هل تؤثر الروابط القرابية والجغرافية، في توزيع وممارسة السلطة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية؟

-إلى أي حد يؤثر الإلتناء السياسي والإيديولوجي، في ممارسة السلطة التنظيمية؟

-ماهي العوامل الاجتماعية التي تقف وراء الصراعات المهنية، التي تحدث في المؤسسة الجزائرية؟

-هل يؤدي النمط العقلاني الديمقراطي في ممارسة السلطة بالمؤسسة الجزائرية، إلى ترشيد القرارات التنظيمية؟

وللإجابة على التساؤلات التالية، حدد الباحث مجموعة من الفرضيات صاغها في الشكل التالي:

-تمارس السلطة في المؤسسة العمومية بمقاييس تنظيمية حديثة، تستبطن تأثير البنى الاجتماعية التقليدية.

-يمكن إعتبار الروابط القرابية والجغرافية مؤثرة في توزيع وممارسة السلطة بالمؤسسة.

-يؤثر الإلتناء السياسي والإيديولوجي في ممارسة السلطة التنظيمية بالمؤسسة.

-كلما زاد تأثير البنى الاجتماعية في ممارسة السلطة التنظيمية بالمؤسسة، كلما زادت صراعات العمل وقل الإستقرار التنظيمي.

-يؤدي النمط العقلاني الرشيد في ممارسة السلطة، إلى ترشيد القرارات والإستقرار التنظيمي بالمؤسسة.

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها، من خلال هذه الدراسة فيمكن إبرازها في النقاط التالية:

-إنتشار ظاهرة الولاء للجماعة القرابية والجهوية، التي تمارس السلطة التنظيمية بالمؤسسة.

-تلعب الإنتماءات القرابية والعشائرية، دورا أساسيا في بناء العلاقات المهنية بين الأفراد داخل المؤسسة.

-توزيع السلطة داخل المؤسسة يتأثر بعوامل قرابية وعشائرية وسياسية.

-تدخل العلاقات القرابية والجهوية في عمليات التوظيف والترقية داخل المؤسسة.

-تلعب البنى الاجتماعية التقليدية لممارس السلطة، دورا أساسيا في تحديد سلوكه التنظيمي أثناء ممارسته، وإتخاذه لمختلف القرارات التنظيمية.

#### 4-5- التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال-

وهي أطروحة دكتوراه قام بها الباحث الفضيل رتيمي، حاول من خلالها الباحث التطرق لإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية.

وعلى ضوء هذا قام الباحث بطرح مشكلة أساسية حددها في مجموعة من التساؤلات مفادها:

-هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء، إتجاه المؤسسات الحديثة؟ أم أنها تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية والولاء إتجاه العائلة وأفرادها؟

-هل يمكن إعتبار أن الأسرة، هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل بإستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة؟

-هل يمكن إعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم، تعد من العوامل التي تساعد على إنتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال، داخل التنظيم الصناعي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صاغ الباحث عدة فرضيات تتمثل في:

-تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة وأفرادها، أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة.

-تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة.

-الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم، تعد من العوامل المساعدة على إنتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.

## التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

أما بالنسبة للنتائج التي توصل إليها الباحث فيمكن عرضها في النقاط التالية:

-تتأثر سلوكيات وأفعال الافراد داخل المؤسسة، بعامل التنشئة الأسرية، على إعتبار أن الأسرة تمثل الجماعة المرجعية، التي تحدد وتفرض أنماط معينة من السلوكيات داخل التنظيم.

-الولاء مرتبط أكثر بالأسرة والأقارب، وليس بالمؤسسة لأن فكرة الولاء والتضحية من أجل الأسرة، تبقى مقدسة لدى أغلب الأفراد في التنظيم.

-علاقات العمل تسيطر عليها العلاقات غير الرسمية، والتي تظهر في طبيعة العلاقة الموجودة بين العمال والمسؤولين، أين يغلب عليها طابع القرابة والجهوية، ومظاهر التكاتف والتعاون من أجل الحفاظ على الإمتيازات والمناصب.

-إنتشار الكثير من مظاهر التسيير الإداري منها: عدم الإلتزام التنظيمي، والتغيب المستمر، والتأخر عن مواعيد العمل لأسباب إجتماعية وثقافية.

-القيم المهنية داخل المؤسسة هي قيم معادية للعقلانية، وهي قيم تظهر فيها الذاتية والمصالح الضيقة والجهوية والعلاقات غير الرسمية.

-تؤثر الجهوية والعصبوية بكل أشكالها ومظاهرها، في تسيير المؤسسة ونمط العلاقات فيها.

-غياب العدالة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية على جميع العمال.

### 5- مقارنة مفاهيمية لمنغيرات البحث:

#### 5-1- تعريف التنظيم غير الرسمي:

يعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة التنظيم غير الرسمي بأنه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل ويسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة"<sup>1</sup>

أما قاموس علم الاجتماع فيعرفها على أنها " نسق من العلاقات الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> على كمال محمد، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص:108.

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب مصر، 1979، ص:312.

وبالتالي فالتنظيمات غير الرسمية تنمو وتشكل بفعل علاقات غير رسمية، تنشأ بين الأفراد والجماعات، أثناء ممارستهم لمهامهم ووظائفهم داخل المؤسسة، أو تمتد لخارج المؤسسة، وما يميز هذه العلاقات أنها تلقائية وغير مخطط لها من طرف النسق التنظيمي.

ويعرف التنظيم غير الرسمي إجرائيا على انه: نسق العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الفاعلين ضمن البنية التنظيمية، أثناء تفاعلاتهم في مختلف المستويات التنظيمية، كما يمكن أن تنشأ نتيجة وجود أفراد تربطهم علاقات قرابية وجهوية أو علاقات زمالة ومصالحة وهو ما يشكل جماعات متعددة الانتماء داخل المؤسسة.

## 5-2- جماعات المصلحة:

تعرف جماعات المصلحة على أنها "تلك الجماعة التي تتكون من أفراد يلتفون معا لتحقيق مصالح متبادلة، أو الدفاع عن أهداف معينة، وغالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعات مع مصالح التنظيم الكلي للمؤسسة التي يعملون بها"<sup>1</sup>، فالمصالح هي التي تحرك الأفراد والجماعات، وتدفعهم إلى تشكيل مثل هذه الجماعات أو الانتماء إليها، وهذه المصالح قد تكون مادية أو معنوية، كما قد تكون رغبة في تحقيق مصلحة شخصية للأفراد المنتمين إلى تلك الجماعة، مثل الرغبة في الوصول إلى مناصب ومسؤوليات قيادية، أو تعزيز مراكز السلطة والنفوذ، أو الرغبة في استمرار الأوضاع كما هي، من أجل الحفاظ على مجموعة الامتيازات والموارد النادرة، التي يتحصل عليها الأفراد المشكلين لجماعات المصالح.

وهكذا يبدو أن الدافع وراء تكوين جماعة المصلحة ليس هو الرغبة في الحفاظ على الثبات أو مراكز العمل، أو تدعيم قوة القواعد القانونية... بل يتضمن السعي المستمر نحو تحسين مركزها داخل التنظيم من خلال بعض المراكز الحساسة المرتبطة... بالإضافة إلى اختيار ممثلين يتمتعون بقدرة التأثير على الإدارة لكسب بعض المطالب فيما يتعلق بتسهيل عملية الترقية ومكان العمل<sup>2</sup>.

وتعرف جماعات المصلحة إجرائيا: مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات محددة، ومصالح متبادلة، كما يرتبط أعضائها بشبكة علاقات مصلحة، ويسعون إلى تحقيق أهداف محددة وتحسين مواقعهم ومراكزهم داخل المؤسسة.

**5-3- الفعالية:** يعرفها الشماع على أنها "السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص: 113.

<sup>2</sup> يوسف سعدون، التحليل السوسولوجي لجماعات المصلحة في التنظيمات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 12، 59-68، الجزائر، 2005، ص: 63-64.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود و خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص: 327-328.

## التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

كما يرى الدكتور ناصر قاسيمي بأن الفعالية تتضمن درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن استراتيجية المنظمة والرضا عن الأهداف، في إطار احترام توجهات أصحاب القرار وتوفير الشروط المناسبة للإنتاج مثل الميزانية الكافية والتجهيزات المناسبة والاتصال الجيد والعلاقات الإنسانية الجيدة<sup>1</sup>.

فالفعالية ترتبط بالدرجة الأولى ببلوغ الأهداف المحددة سلفاً وبالتوجيه الأمثل والفعال لكافة الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية، من خلال سيورة من العمليات التنظيمية التي تحقق التكامل والتوازن داخل النسق التنظيمي.

### 5-4- التسيير:

يرى فريد راغب النجار بان المسير هو الذي يطبق المهارات والمعلومات على الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup> ويؤكد هنري فايول أن التسيير هو "أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"<sup>3</sup>.

فالتسيير عبارة عن نسق من العمليات التنظيمية والوظائف الإدارية التي تمارس من قبل الفاعلين داخل المؤسسة، وتعتمد على سلسلة من العمليات المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتنسيق بين الأفراد والجماعات من اجل بلوغ مجموعة من الأهداف والغايات بكل كفاءة وفاعلية.

ويمكن تقديم تعريف إجرائي لمتغير الدراسة المتمثل في فعالية التسيير الإداري على انه قدرة الفاعل في المؤسسة على إدارة مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية بما يحقق الأهداف المشروعة، ويتجلى ذلك من خلال تطبيق الأسس والمعايير العقلانية للتنظيم الرسمي المتعلقة بعملية التوظيف والترقية، وسيورة القرارات بالإضافة إلى أشكال ممارسة السلطة داخل المؤسسة، وان أي انحراف عن هذه المعايير قد يؤثر على فعالية التسيير ويفسح المجال لبروز وتشكل مختلف مظاهر الفساد الإداري.

### 5-5- الإنحرافات الوظيفية:

يعرف الإنحراف الوظيفي على انه خروج عن المعايير والقيم التنظيمية، التي تحكم الأفعال داخل النسق التنظيمي، وحسب روبرت ميرتون، يحدث الإنحراف عندما لا نطيع أو نحترم ونقدر توقعاتنا الثقافية، ونستخف بها في الإلتزام بالمعايير المجتمعية، وهو ما يتجلى أيضا داخل التنظيم.

"والانحراف بحسب بعض الباحثين، لا يعني إنحلال أو فساد، بقدر ما يعني تصرف بعيد عن معايير الجماعة"<sup>1</sup>، بمعنى أن الإنحراف حسب هذا التعريف، لا يعد فسادا بقدر ما هو خروج عن المعايير والقيم التي وضعتها الجماعة، فالجماعة لها بنائها

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 98.

<sup>2</sup> فريد النجار و محمد راغب، المديرين والمنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص: 20.

<sup>3</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير اساسيات - وظائف - تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 3.

وقيمتها ومعاييرها، وعلى الأفراد أن يتقيدوا بما حددته الجماعة، وأن أي خروج عن هذه المعايير يعد إنحرافاً وظيفياً، قد يصل في بعض الأحيان، إلى عقاب وإقصاء الفرد المنحرف من عضوية تلك الجماعة.

**والتعريف الاجرائي للانحرافات الوظيفية:** جملة من الممارسات والأفعال التي تخرج عن غايات وأهداف التنظيم، وكل انحراف عن معايير التنظيم الرسمي وقواعده، تظهر في صور: عدم تنفيذ الأعمال والواجبات أو التهرب من أدائها، عدم إحترام أوقات العمل، عدم التقيد بالأوامر والتعليمات، الغيابات المتكررة وعدم الحضور لأماكن العمل.

## 6- التفاعل بين التنظيم غير

### الرسمي والتنظيم الرسمي:

إن المنظمات على اختلاف أنواعها ومجالاتها، تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة وبلوغ درجة من الفعالية التنظيمية، وتحقيق الأهداف التنظيمية مرتبط بالدرجة الأولى بالسلوك الإنساني، وتفاعل الأفراد والجماعات ضمن مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، ووفقاً لمجموعة من القواعد والضوابط الرسمية التي تحكم نسق الأفعال التنظيمية، وتنظم العلاقات بين مختلف الفاعلين في إطار تكامل الأدوار الوظيفية، وفي ظل هذه التفاعلات داخل البنية التنظيمية، تنشأ علاقات إجتماعية وإنسانية في جميع المستويات، هذه العلاقات لا تحددها الإدارة ولا تخضع للقواعد الرسمية، وتخضع لما يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي يؤدي وظيفة إجتماعية مهمة داخل التنظيم، أين يمكن أن يساهم في تحقيق التكامل والتضامن، ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية، خاصة إذا ما اعترفت به الإدارة والتنظيم الرسمي واستغلته بما يحقق أهدافها.

فكلما زاد إهتمام التنظيم الرسمي بأشكال العلاقات الاجتماعية، وبالجوانب الإنسانية لأعضائها، كلما إنعكس ذلك إيجاباً على التنظيم، وهذا ما أكدت عليه نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية وتجارب الهاوثون، وبالتالي فتفاعل التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية وبلوغها بكل فعالية.

وانطلاقاً من أن الواقع الاجتماعي والثقافي يختلف من مجتمع لآخر، وعلى اعتبار أن المؤسسات أنساق مفتوحة ومغلقة في نفس الوقت، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية وبكل ما يحيط بها من نظم وأنساق، كما أن المؤسسة تعد المرآة العاكسة لثقافة المجتمع، وهو ما يظهر أكثر في المؤسسات اليابانية أين تظهر ثقافة المجتمع الياباني ومنظومة القيم الاجتماعية في ثقافة المؤسسة، وتعكس ثقافة المؤسسة اليابانية المنظومة القيمية والثقافية للفرد الياباني، وتصبح قيمة إحترام الوقت وتقديس العمل كقيمة ثقافية وإجتماعية، تظهر في سلوكيات وأفعال الفرد الياباني.

<sup>1</sup> مامون طريبه، علم الاجتماع في الحياة اليومية - قراءة سوسيولوجية معاصرة لوقائع معاشة - ط1، دار المعرفة، لبنان، 2011، ص: 111.

## التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

ونظرية العلاقات الإنسانية والتجارب التي قام بها إلتون مايو، والتي توصل من خلالها إلى وجود واقع آخر يتعايش مع التنظيم الرسمي وقواعده وهو التنظيم غير الرسمي، ووضح فيه تأثير العوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الأفراد وفي مستويات متعددة على فعالية التنظيم، وزيادة كمية الإنتاج.

وعلى إعتبار أن ثقافة المجتمع العربي تختلف عن ثقافة المجتمع الغربي، فإن هذا الإختلاف من شأنه أن يظهر أيضا على مستوى التنظيم، والمؤسسة الجزائرية باعتبارها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، وثقافة المجتمع وما يحتويه من نظم وبنى إجتماعية، والفرد في التنظيم قبل أن ينتمي إلى هذا النسق العقلاني الذي يحتكم إلى قواعد رسمية ومنظومة عقلانية، فهو عضو في المجتمع، ويحمل قيم وثقافة ذلك المجتمع، وبالتالي فعند انتقاله إلى التنظيم ينقل معه قيمه وثقافته وممارساته، وتصبح سلوكياته وأفعاله داخل التنظيم، تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بطبيعة المجتمع وثقافته، وبالمرجعيات الثقافية والاجتماعية المستمدة من نسق البنى الاجتماعية الأولية.

وثقافة الأفراد داخل التنظيم الجزائري وكما أثبتته العديد من الدراسات ومنها دراسة الباحث ناصر قاسيمي حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، متشعبة بالقيم التقليدية المستمدة من نسق البنى الاجتماعية الأولية (الأسرة، القبيلة، العشيرة)، كما أن العلاقات التي يحتكم إليها الأفراد فيما بينهم تستند إلى خلفيات إجتماعية وثقافية مستمدة من الروح القبلية والجهوية، وهو ما يجعل الأفراد داخل التنظيم يسعون إلى إعادة إنتاج لتلك الهوية القبلية داخل نسق التنظيم، أين ينتظمون في عصب وتشكيلات إجتماعية، تظهر في افراد وجماعات يرتبطون فيما بينهم وفق أسس قرابية و جهوية وحتى مصلحية، والذي لا ينتمي إلى هذه الجماعات يسعى للإلتقاء إلى كيانات أخرى وجماعات أخرى، تظهر في أشكال النقابات أو الإلتقاء إلى الأحزاب السياسية، أين يكون الغرض من هذا الإلتقاء هو المصلحة، والفرد داخل التنظيم له حرية الإلتقاء إلى مختلف الجماعات، فقد يكون منتما إلى جماعة عصبية و قبلية، كما يمكن أن يكون منتما إلى نقابة أو حزب سياسي، وهذا الإلتقاء بطبيعة الحال مدفوع بعدة عوامل أبرزها الرغبة في بلوغ الأهداف وتحقيق الغايات والمصالح وتوفير الحماية والقوة لأعضاء الجماعة.

إن الأفراد بصفتهم أعضاء في جماعات وتنظيمات غير رسمية، هم أيضا أعضاء ضمن النسق التنظيمي، يتفاعلون معه ويندمجون ضمن قواعده وأطره الرسمية، وهذا التفاعل قد ينتج عنه في بعض الأحيان صراع أو تناقض، خاصة في الحالات التي لا تتوافق فيها قيم وأهداف التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للمؤسسة، وهو ما يمكن أن يؤثر سلبا على التنظيم الرسمي ومنظومة القواعد واللوائح الرسمية، كما ذهب بذلك " برنار موتيزر فمناطق التنظيم الرسمي هو منطق السعر والكفاءة والفعالية في حين أن منطق التنظيم غير الرسمي، هو منطق العواطف والمشاعر التي تعبر عن حقيقة العلاقات الإنسانية لمختلف جماعات المؤسسة...، وهذا التناقض قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ما أسماه سيلزنيك بمشكلة المقاومة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسان الجبلاني، قضايا اجتماعية معاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص: 110-111.

وعندما تتناقض بعض خصائص التنظيمي الرسمي، مع أهداف التنظيم غير الرسمي تتسع الهوة بين هذين التنظيمين، وهو ما يمكن أن يؤثر على فعالية التسيير الإداري، أو تسعى من خلاله هذه الجماعات إلى تكييف النظم واللوائح الرسمية حتى يزول هذا التناقض، وينسجم أكثر مع إستراتيجياتها وأهدافها.

-7

## ضغط الجماعات غير الرسمية

### داخل النسق التنظيمي:

الجماعة عادة ما تمارس ضغوطات على أعضائها، وهذا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وقد بينت تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية، أن الجماعة تمارس نوعا من الضغط على الأعضاء، لكي لا يخرجوا عن محدداتها وضوابطها وكل القواعد التي إتفقت عليها الجماعة، والتنظيمات غير الرسمية أيضا تمارس نوعا من الضغوط على أعضائها حتى يلتزموا ويمتثلوا لقيمها ومعاييرها، ويمارسوا الأفعال ضمن ما حددته الجماعة ووفقا لمعاييرها وقواعدها، وعادة ما تمارس نوعين من الضغوط، فالنوع الأول وهو ضغط داخلي يرتبط ببنية الجماعة، ويهدف إلى جعل الأفراد يلتزمون بقيمتها ومعاييرها، والنوع الثاني هو ضغط خارجي يتمثل فيما تمارسه هذه الجماعات من ضغوط على التنظيم الرسمي، ومختلف القواعد الرسمية التي تحكم سير العملية التنظيمية من أجل تحقيق بعض الأهداف والمصالح المرتبطة بأعضائها، ومن جملة ذلك، التأثير على عملية التسيير الإداري وسيرورة القرارات، أو المشاركة في صناعة القرارات داخل التنظيم، ومحاولة توسيع مسؤولياتها ودرجة سلطاتها، بما يحقق لها أهداف ومصالح معينة.

إن الضغوط المختلفة التي تمارسها التنظيمات غير الرسمية على أعضائها، تهدف من خلالها إلى محاولة تقوية عصبيتها وسيطرتها، مما يكسبها قوة ونفوذ يسمح لها بالتفاوض ومن منطق قوة، وهذا عن طريق توسيع سلطاتها وعلاقاتها التفاوضية، والنفوذ إلى دوائر السلطة والقرار، بما يسمح لها بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتوجيهها بما يخدم مصالحها، أو حتى تعيين بعض الأعضاء في مراكز قوة وفي مسؤوليات ضمن أعلى هرم السلطة، مما يحقق لها السيطرة على التنظيم وتحقيق مختلف المنافع والمصالح.

إن تناقض قيم وأهداف التنظيم غير الرسمي مع ما يهدف إليه التنظيم الرسمي، من شأنه التأثير على منظومة التسيير الإداري وفعالية التنظيم الرسمي، فبنية الجماعات المشكلة للتنظيم غير الرسمي ومعاييرها، والتي تميل إلى نسق العلاقات غير الرسمية في شكلها القائم على الروابط القرابية والجهوية، وتحقيق الولاء والنصرة لأعضائها، وأيضا نسق العلاقات المصلحية التي يربط جماعات المصالح، من خلال إنتماء الأفراد إلى هذه التشكيلات والعصب من أجل تبادل المنافع والمصالح، كل هذه الخصائص التي تتميز بها هذه الجماعات، تؤثر بشكل سلبي على فعالية التسيير الإداري ومنظومة القواعد الرسمية، أين يمكن أن تخترق القوانين واللوائح الرسمية داخل التنظيم في الحالات التي تتعلق بتحقيق أهدافها، أو مصلحة أحد الأعضاء المنتمين إليها، ويظهر ذلك في التأثير على المعايير الرسمية المتعلقة بعملية التوظيف والترقية، وشغل المناصب والمسؤوليات

## التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

داخل التنظيم، إضافة إلى الرغبة في النفوذ في دوائر السلطة، وبناء علاقات التبادل والتفاوض، بما يسمح لهذه الجماعات بالتحكم في سيرورة القرارات، وتوجيهها وفق ما يخدم مصالحها ومصالح أفرادها، كنوع من الضغط على المسؤولين والفاعلين وأصحاب القرار، وبالتالي يصبح التسيير الإداري والذي يفترض أن يحتكم إلى قواعد عقلانية وضوابط رسمية بما يحقق الأهداف التنظيمية، يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بتوجهات وخصائص التنظيمات غير الرسمية، ووفقا لما يحقق مصالحها وأهدافها، وفي ظل هذه الوضعيات يمكن أن تنتشر مختلف الانحرافات الوظيفية، والممارسات التي تخرج عن معايير التنظيم الرسمي وأهدافه الرئيسية.

### 8- مقارنة سوسولوجية للتنظيمات غير الرسمية وانعكاساتها على فعالية التسيير الإداري.

#### 8-1- نمط العلاقات القرابية والجهوية وتأثيره على معايير التوظيف والترقية داخل المؤسسة الجزائرية:

إن التنظيم كمنسق تحكمه مجموعة من القواعد العقلانية والضوابط الرسمية، التي توجه مختلف العمليات التنظيمية، بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وإن أي إنحراف عن هذه القواعد التنظيمية قد يجد من العقلانية ويؤثر على فعالية التسيير الإداري، مما يفسح المجال لبروز إختلالات وظيفية وممارسات سلبية تندرج ضمن حلقات الفساد الإداري، ولعل تطبيق المعايير الرسمية والعقلانية داخل التنظيم، يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهو ما أكدت عليه الكثير من الدراسات ومختلف النظريات ومنها النظرية البيروقراطية لماكس فيبر.

والتوظيف كعملية ووظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تخضع بالضرورة لمجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية، بما يسمح بتحقيق درجة من العقلانية التي تنعكس إيجابا على التنظيم وأهدافه، وأي خروج عن هذه المعايير قد يفتح المجال للممارسات والانحرافات التي تؤثر سلبا على فعالية التنظيم، وأن عدم تطبيق المعايير الرسمية المتعلقة بعملية التوظيف وما يتبعها من ترقية وتعيينات وتقسيم للمهام والمسؤوليات، يعتبر إحدى أبعاد ظاهرة الفساد الإداري، وبالتالي فالبحث في أسباب عدم تطبيق هذه المعايير العقلانية يحيلنا إلى علاقة التنظيمات غير الرسمية وفق نمط الإنتماء القرابي والجهوي، بهذه الممارسات اللاعقلانية داخل البنية التنظيمية، خاصة وأن الكثير من الدراسات التي تناولت هذا الجانب قد توصلت في نتائجها إلى أن هناك علاقة بين هذه الممارسات وأشكال العلاقات القرابية والعشائرية، ومنها دراسة الباحث **الفضيل ريمي** حول القرابة والعمل في المؤسسة الجزائرية، وأيضاً دراسة الباحثة **قواجلية أمال** حول الفساد التنظيمي.

إن خضوع التوظيف لمعايير غير رسمية وممارسات لاعقلانية داخل التنظيم، يمكن أن يفسر من خلال وجود إختلالات داخل بيئة التنظيم، والعلاقات التي تربط بين أعضائه، ومن جملة هذه الإختلالات هو إستمرارية وإمتداد أشكال العلاقات التقليدية والروابط الإجتماعية لأعضاء التنظيم، والقائمة على العصبية والقرابة والجهوية، أين يميل المسؤول إلى توظيف أقاربه وأبناء منطقتة من مبدأ التلاحم والتضامن أو العصبية.

وبالتالي فإن الفاعل أو المسؤول داخل التنظيم، نجده متأثر بالقيم الاجتماعية والثقافة التقليدية السلبية التي تمجد الولاء للأسرة والقبيلة وأبناء المنطقة، والتي تمتد إلى بنية التنظيم العقلاني، وعن طريق القوة والنفوذ اللذين يتمتع بها الفاعل، يؤسس قاعدة للأتباع والموالين له، والذين يحتلون مراكز ومسؤوليات ضمن النسق التنظيمي، من أجل إيجاد توليفة للأساليب والطرق التي تمكنه من تحقيق المصلحة المرغوب فيها (توظيف معارفه)، وهذا عن طريق تكييف اللوائح الرسمية والقوانين بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، وهو ما يفضي إلى ممارسات وإنحرافات تصنف ضمن حلقات الفساد الإداري، وهو بذلك قد ساهم في تحطيم معايير الكفاءة والمؤهلات والخبرة كمعايير عقلانية ورسمية، وتعويضها بمعايير غير عقلانية قائمة على العلاقات القرابية والجهوية التي تربط الأفراد والمسؤولين.

ويمكن توضيح ذلك في العناصر التالية:

### 8-1-1- تدخل المحاباة والمحسوبية والواسطة في التوظيف:

إن عملية التوظيف داخل التنظيم تعتمد بالدرجة الأولى على مجموعة من المعايير والقواعد الرسمية التي تحكم سير العملية التوظيفية، والتي حددها قانون الوظيفة العمومية، وبالتالي فإن أي خروج عن تلك المعايير يعتبر خرقاً للقانون، وخروج عن المعايير الرسمية المتعلقة بعملية التوظيف، وهو ما يفتح المجال لمختلف التجاوزات والممارسات الغير عقلانية، وبالتالي يصبح الخروج عن القوانين أمراً عادياً في نظر بعض المسؤولين، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتوظيف بعض الأفراد ممن تربطهم علاقات قرابية و جهوية أو مصلحة بالمسؤولين، كما تسعى بعض الأطراف إلى محاولة تكييف القوانين أو إيجاد ثغرات قانونية تمكنهم من تحقيق ذلك، كنوع من الآليات أو الإستراتيجيات التي يلجأ إليها المسؤولين لتوظيف معارفهم.

وتعتبر هذه الممارسات جزء من ثقافة المؤسسة الجزائرية، وهو ما أثبتته العديد من البحوث الدراسات التي تناولت واقع المؤسسة الجزائرية، أين تصبح المحاباة والمحسوبية والواسطة بإعتبارها معايير غير عقلانية، إحدى آليات التوظيف داخل المؤسسة، وتعتبر بمثابة ممارسات تقليدية وغير رسمية في بيئة عقلانية، من المفروض أن تحكمها قيم تنظيمية وقواعد رسمية، وفي ظل هذه الممارسات تصبح معايير الكفاءة والمؤهلات لا معنى لها، وتستبدل بطرق وآليات دخيلة على التنظيم الرسمي، تظهر في صور المحاباة والمحسوبية والواسطة، ولعل طريقة التوظيف هذه تتنافى والمعايير العقلانية التي أقر بها ماكس فيبر في نظريته حول البيروقراطية وخصائص التنظيم البيروقراطي.

### 8-1-2- منح الترقيات والامتيازات وفق أسس عصبية و جهوية:

إن الخروج عن المعايير الموضوعية المتعلقة بمنح الترقيات والإمتيازات، يعد إنحرافاً عن قواعد التنظيم الرسمي وعن اللوائح الرسمية التي تحكم سير العملية التنظيمية، وهو جزء من ممارسة الفساد الإداري، خاصة وأنه مرتبط بالدرجة الأولى بالإنحراف عن معايير الضبط الرسمي، وأن مثل هذه الممارسات داخل المؤسسة يعد خرقاً للقانون، وهو ما يجعلنا نتساءل عن جدوى

## التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

ودواعي هذا الإنحراف، والاجابة عن هذا التساؤل يجيل الباحث إلى إستحضار طبيعة ومنظومة العلاقات الإجتماعية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، والقائمة على أسس عصبية وجهوية، أين يمكن للمعايير الموضوعية والعقلانية المتعلقة بعملية الترقية ومنح الامتيازات، أن تتأثر بطبيعة التنظيمات غير الرسمية وفقا للعلاقات القرابية والجهوية.

إن منح الترقيات ومختلف الامتيازات والعلاوات وفق أسس عصبية وقرابية وجهوية، يؤثر بشكل سلبى على فعالية التسيير الاداري وعلى الأداء الوظيفي للعاملين، كما يفتح المجال لبروز مختلف مظاهر الفساد الإداري والإنحرافات الوظيفية لدى الأفراد التي تظهر في سوء الإلتزام التنظيمي.

### 8-1-3- إستناد المسؤولين على نمط العلاقات القرابية والجهوية في توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين:

يعد توزيع المهام والمسؤوليات إحدى أهم العمليات والوظائف الإدارية التي يقوم بها المسؤول داخل التنظيم بما يحقق التكامل والإنسجام بين مختلف الوظائف، ويرتبط هذا التوزيع بمعايير موضوعية وأسس عقلانية مثل الخبرة والكفاءة والمؤهلات وغيرها من المعايير الموضوعية التي تحقق التكامل بين الوظيفة أو المنصب ومتطلبات شغل هذا المنصب، وكلما شغل الفرد منصبا في أعلى هرم السلطة كلما إتسعت درجة مسؤولياته ومهامه، كما أن توفر مجموعة من الشروط المتعلقة بشاغل الوظيفة (الكفاءة، القدرات والمؤهلات، الخبرة)، تساهم في تحقيق الفعالية في الأداء الوظيفي.

إن أي خروج عن هذه القواعد العقلانية يعد انحرافا عن معايير التنظيم الرسمي ومختلف الضوابط التي تحكمه، وبالتالي فإن توزيع المهام والمسؤوليات داخل التنظيم وفق أسس غير موضوعية وغير عقلانية يؤثر على فعالية التنظيم، وهو ما يمكن أن يفتح المجال لسيطرة العلاقات غير الرسمية القائمة على الإنتماءات القبلية والجهوية والمصلحية في توزيع المهام والمسؤوليات، أين يمكن أن تظهر إختلالات وظيفية في توزيع الأدوار وفي تقسيم المهام والمسؤوليات، بحيث يصبح معيار القرابة أو الجهة هو المحدد الرئيسي لتوزيع المهام والمسؤوليات عوض معيار الكفاءة والخبرة والمؤهلات.

### 8-2- جماعات المصالح وأشكال توجيه السلطة وإتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

إن ممارسة السلطة وسيرورة القرارات داخل التنظيم، تخضع لعوامل موضوعية ومعايير عقلانية مستمدة من المنصب وما يمكن أن يوفره شغله من سلطات ومسؤوليات، وهو ما أكد عليه ماكس فيبر في نظريته حول البيروقراطية، من إرتباط السلطة بالمنصب والوظيفة، وبالتالي كلما كان موقع الفرد في أعلى هرم السلطة كلما مكنته ذلك من إكتساب القوة والنفوذ اللذين يمكنانه من إكتساب السلطة وتوسيع صلاحياته داخل التنظيم، بالإضافة إلى قربه من دائرة صنع القرار وإتخاذه بما يخدم أهداف التنظيم ويفعل سير العملية التنظيمية، وأن أي إنحراف في أشكال ممارسة السلطة وإتخاذ القرارات وتوجيهها قد يؤثر سلبا على فعالية التنظيم، هذا الإنحراف قد يفسح المجال لبروز وتشكل مختلف مظاهر الفساد الإداري، أين تصبح ممارسة السلطة وعملية إتخاذ القرار داخل التنظيم، تخضع لمعايير غير عقلانية وضوابط غير رسمية، مما يؤدي إلى إنحراف في إستعمال

السلطة، وقد تستغل بعض الأطراف هذا الوضع للنفوذ في دوائر السلطة والتأثير في سيرورة القرارات وإتخاذها بما يخدم مصلحتها أو مصلحة أعضائها.

وحسب ميشال كروزيه فإن الأفراد داخل التنظيم يسعون إلى بناء إستراتيجيات دفاعية وهجومية، من أجل تحقيق منافعهم ومصالحهم، وهذه المصالح قد تكون فردية يسعى الفرد إلى بلوغها وتحقيقها بمفرده، وأخرى جماعية يسعى الفرد إلى تحقيقها بالتعاون مع مجموعة أفراد أو من خلال إنتمائه إلى جماعات توفر له الحماية وتكسبه القوة والنفوذ داخل التنظيم، أو ما أطلق عليه الباحث في هذه الدراسة بجماعات المصالح، " التي تنشأ في مقابل التنظيم الرسمي وتشكل عصب موازية تسير علاقاتها مع بعض العصب المركزية داخل التنظيم، ووفقا لإستراتيجيات ورهانات ترى بأنها تحافظ على مصالحها ومصالح أعضائها...، وما يزيد من قوة هذه العصب هو وصولها إلى مصادر القرار وكثرة عدد الأفراد الذين ينتشرون في كل مصالح التنظيم...، وبالتالي تلعب جماعات المصالح داخل المؤسسة دورها فتؤثر في توزيع الأدوار والمصالح وإصدار القرارات، ولبلوغ أهدافها تعمل على تضيق مجال تحرك الجماعات والأفراد كي لا تمنح لها الفرصة لتحقيق مصالح معينة على حسابها"<sup>1</sup>، كما نجد أيضا أن هذه العصب التي تسعى إلى تحقيق أهدافها قد تلجأ إلى الإستعانة ببعض الأطراف من خارج التنظيم على إعتبار أن المصالح تمتد إلى خارج البيئة التنظيمية، و عن طريق انتمائها إلى بعض عصب المصالح لتدعيمها عن طريقة القرارات، و ممارسة الضغط على المسؤولين.

وبالتالي ينتمي الأفراد إلى جماعات المصالح بدافع تحقيق المنافع والمصالح ومختلف الإمتيازات، وإنطلاقا من أن جماعات المصالح عادة ما تسعى إلى إحتواء بنية التنظيم الرسمي، من خلال النفوذ والتوغل في دوائر السلطة ومراكز القرار، وهو ما يعني التأثير على سيرورة القرارات وتوجيهها بما يخدم مصلحتها ومصلحة أعضائها، وهو ما يؤكد فعلا الإرتباط بين توجيه السلطة وإتخاذ القرارات داخل التنظيم وجماعات المصالح، أين تمارس هذه الجماعات مختلف أنواع الضغط على المسؤولين من أجل إتخاذ قرارات لصالح فئات معينة داخل التنظيم.

ويمكن توضيح ذلك في العناصر التالية:

## 8-2-1- إتخاذ قرارات لصالح فئات معينة داخل المؤسسة:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات داخل التنظيم وفي جميع المستويات، من الوظائف الأساسية للإدارة، وهو جوهر العملية الإدارية، كما تعتبر أكثر المسؤوليات تعقيدا خاصة أن معظم القرارات تتخذ بناء على ظروف معينة وفي ظل معطيات كثيرة، وبالتالي فالقرارات تتخذ بما يتماشى و يتوافق مع أهداف التنظيم، كما أن القرار يتخذ شرعيته وعقلنته في خضم

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، التحليل السوسولوجي - نماذج تطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص: 144-145.

## التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

أهداف التنظيم، وعلى ضوء هذا فإن القرار الذي يتعارض مع أهداف التنظيم قد لا يقبل من طرف الأفراد أو المرؤوسين وبالتالي يفقد شرعيته وسلطته.

إن إتخاذ القرارات داخل التنظيم بما لا يتوافق وأهدافه، أو بما لا يتماشى ومصالح هذا الأخير، هو إنحراف عن قواعد التنظيم الرسمي ومعايير الرشد والعقلنة، ويعبر عن خلل وظيفي وسوء في إستعمال السلطة، خاصة في الحالات التي تتخذ فيها القرارات بما يخدم مصالح أفراد أو فئات معينة داخل التنظيم، وتحت تأثيرات أو ضغوطات جماعات المصالح، حيث تنفذ هذه الجماعات في دوائر السلطة بما يسمح لها بالتأثير على مختلف القرارات وتوجيهها بما يخدم مصالحها وأهدافها، وبالتالي تصبح سيورة القرارات داخل التنظيم تخضع لإعتبارات مصلحة وحسب قواعد اللعبة التي ترى فيها هذه الجماعات مصالحها، وكلما تمكنت هذه الجماعات من النفوذ في دوائر السلطة كلما تحكمت أكثر في سيورة القرارات، كما يصبح كل فرد منتمي إلى جماعات المصلحة بإمكانه أن يؤثر في عملية إتخاذ القرارات وتوجيهها بما يخدم مصلحته الذاتية ومصلحة جماعته، وهذا نتيجة القوة والنفوذ التي يكتسبها من خلال هذا الإلتقاء، وأيضاً الحماية التي توفرها الأطراف الفاعلة في هذه الجماعات.

إن عقلنة القرارات وسيورتها داخل التنظيم، يمكن أن تتأثر بتوجهات جماعات المصالح التي تسعى كما سبق وأن ذكرنا إلى النفوذ إلى مراكز السلطة ودوائر القرار، وهذا من أجل التحكم فيها وتوجيهها بما يخدم أهدافها ومصالحها، وهو ما يكرس حالات الإنحراف عن الأهداف التنظيمية، " فكلما إبتعدت المنظمة عن خدمة أهدافها الحقيقية وقعت في خدمة مصالح الجماعات المختلفة صاحبة القوة والنفوذ في دوائر القرار"<sup>1</sup>.

### 8-2-2- إساءة إستعمال السلطة:

وهو نوع من إستغلال السلطة من طرف بعض المسؤولين لتحقيق مصالح شخصية أو مصالح فتوية، ترتبط بجماعات معينة ينتمي إليها ممارس السلطة، ويعتبر سوء إستعمال السلطة نوع من الإنحراف عن القواعد الرسمية والتحاييل على الأنظمة والقوانين، وإحدى مظاهر الفساد الإداري، أين يقوم بعض الفاعلين الذين يمتلكون نفوذاً أو سلطات واسعة، بإستغلال هذه الوضعية والإنحراف بالسلطة بما يحقق أهداف شخصية وجماعية (سواء للأهل والأقارب وأبناء المنطقة أو من جماعات المصالح وكل من تربطهم علاقات مصلحة) وهو ما توصلت إليه دراسة الباحث عبد المالك همال.

### 8-2-3- ممارسة الضغط على المسؤولين لتوجيه القرارات:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 201.

يمكن لجماعات المصالح والأفراد المنتمين إليها أن يمارسوا نوعا من الضغط القانوني على بعض المسؤولين من أجل تحقيق مختلف مصالحهم<sup>1</sup>، خاصة في الحالات التي يمارس فيها المسؤول مختلف التجاوزات والإنحرافات غير الرسمية وهو ما تستغله جماعات المصالح من أجل ممارسة ضغوطات لتؤثر في القرارات وتوجهها بما يخدم مصالحها ومصالح أعضائها.

تتأثر القرارات عادة بتوجهات الفاعلين داخل التنظيم وبناء على الأهداف والمصالح المراد تحقيقها، إضافة إلى الضغوطات التي تمارس على بعض المسؤولين من أجل إتخاذ قرارات تخدم مصالح أفراد وفئات معينة داخل التنظيم أو خارجه، وكلما تمكنت جماعات المصلحة من النفوذ في دوائر السلطة، كلما تمكنت من ممارسة الضغط على المسؤولين من أجل توجيه القرارات وإحتوائها، وهي من بين الاستراتيجيات التي تمارسها جماعات المصالح من أجل تحقيق مصالحها ومصالح أفرادها.

### 8-3- نسق العلاقات في التنظيم غير الرسمي والانحرافات الوظيفية المتعلقة بسوء الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

إن الإنحرافات الوظيفية المتعلقة بسوء الإلتزام التنظيمي، تعتبر من مظاهر الفساد الإداري داخل التنظيم، وتتم فعلا عن وجود إختلالات وظيفية في بنية النسق التنظيمي، كما تعد أيضا خروجا عن القواعد الرسمية ومنظومة الضبط الرسمي داخل التنظيم، مما يستلزم تطبيق مجموعة من الإجراءات للحد من إنتشارها، إلا أنه وفي كثير من الأحيان قد تتدخل العلاقات غير الرسمية التي تجمع الأفراد والمسؤولين لتتجاوز مختلف الإجراءات، وتحد من التطبيق الفعلي والموضوعي للقوانين والقواعد الرسمية، وبالتالي يصبح سوء الإلتزام التنظيمي أمرا متوقعا في كثير من الأحيان، خاصة إذا كان الفرد يمتلك نفوذا وعلاقات إجتماعية مع بعض الأطراف والمسؤولين سواء داخل التنظيم أو خارجه.

ويتخذ النفوذ أشكالا عديدة تتراوح بين النفوذ القرابي والجهوي المستمد من الرأسمال الإجتماعي وشبكة العلاقات الإجتماعية التي يمتلكها الفاعل، وهذا من خلال الإلتقاء إلى الجماعات القرابية والجهوية، كما يتخذ النفوذ أيضا شكل النفوذ المصلحي الذي يمتلكه الفاعل من خلال إلتماؤه إلى جماعات المصالح، وكلما إمتلك الفاعل رأسمال إجتماعي كلما أكسبه ذلك نوعا من النفوذ والقوة، وبالتالي يمكن للفاعل من خلال هذا النفوذ أن يستغله في التأثير على منظومة اللوائح والقواعد الرسمية. وتجاوز مختلف العقوبات التي قد تسلط عليه نتيجة سوء إلتزامه وخروجه عن قواعد التنظيم الرسمي، بخلاف الأفراد الذين لا يمتلكون نفوذا وهم الأكثر عرضة لتطبيق إجراءات العقاب في حالة عدم التزامهم أو خروجهم عن المعايير والقواعد الرسمية.

ويمكن توضيح ذلك في العناصر التالية:

### 8-3-1- عدم تنفيذ الأعمال والواجبات أو التهرب من أدائها:

<sup>1</sup> Begovic, B., **corruption : concepts, types, causes, and conséquences**. Washington, USA: centre for international privéte entreprise , (2005, March) p: 6.

## التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

وتعتبر من السلوكيات غير العقلانية والانحرافات التنظيمية المنتشرة داخل التنظيمات، ولعل إنتشار مثل هذه المظاهر داخل المؤسسة دليل على ضعف الإلتزام التنظيمي، أين تتناقض قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف التنظيم، وهو ما يجعل الأفراد في الكثير من الأحيان يلجئون إلى عدم تنفيذ الأعمال والواجبات الموكلة إليهم أو تعطيلها والتهرب من أدائها، وبالتالي فإن عدم تنفيذ الأعمال والواجبات يعرقل سير العملية التنظيمية ويعطل مختلف الوظائف الإدارية، مما يخلق مشكلات تنظيمية أخرى تؤثر على الأداء العام للتنظيم.

### 8-3-2- عدم إحترام أوقات العمل:

تعتبر أيضا من المؤشرات التي تنم عن إنتشار مختلف مظاهر الفساد الإداري داخل التنظيم، وهي من السلوكيات السلبية المنتشرة في واقع المؤسسة الجزائرية وهو ما أثبتته العديد من الدراسات على غرار دراسة الباحث الفاضل ريمي، ولعل إنتشار هذه الظاهرة لها ما يفسرها في منظومة القيم الاجتماعية والثقافية وثقافة أعضاء التنظيم أين يتأثرون أكثر بما إكتسبوه من قيم داخل البيئة المجتمعية، وتظهر عدم إحترام قيمة الوقت لدى أعضاء التنظيم في التأخر المستمر في الحضور لأماكن العمل، وتحت ظروف يمكن التغلب عليها وتجاوزها، بالإضافة أيضا إلى الخروج والإنصراف من مكان العمل قبل الوقت المحدد لذلك.

إن إنتشار مثل هذه السلوكيات السلبية والأفعال اللامشروعة في المؤسسة الجزائرية، يؤدي إلى التأثير على فعالية المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال تعطل المهام والواجبات بالإضافة إلى التأثير على القيم التنظيمية والمعايير الرسمية التي تحكم سير العملية التنظيمية، ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دواعي هذه الانحرافات المتعلقة بسوء الإلتزام التنظيمي التي تمارس من قبل بعض الأفراد في علاقتها بالنفوذ.

### 8-3-3- غياب العدالة في تطبيق القوانين وإجراءات العقاب:

تعتبر قيمة العدالة في تطبيق القوانين وإجراءات العقاب من القيم التي تبين فعالية التسيير الإداري والتقيد بقواعد وإجراءات الضبط الرسمي، وبالتالي فإن تحقيق هذا المطلب داخل التنظيم دليل على التقيد بالقواعد الرسمية ومنظومة الضبط الرسمي التي تتصدى لكل الأفعال والممارسات التي تنحرف عن المعايير التنظيمية.

أما بالنسبة لغياب العدالة في تطبيق القوانين وإجراءات العقاب فيما يتعلق بالممارسات والانحرافات التنظيمية أو السلوكيات والأفعال المنحرفة عن التنظيم الرسمي، يجعل الباحث يتساءل عن سبب ذلك، وماهي دواعي تطبيق القوانين وإجراءات العقاب على فئة معينة دون أخرى فيما يتعلق بسوء الإلتزام التنظيمي، خاصة وأن الكثير من الدراسات التي تناولت واقع المؤسسة الجزائرية أكدت على دور العلاقات غير الرسمية التي تربط بعض الأفراد والمسؤولين، في التأثير على منظومة القوانين والقواعد الرسمية أين يمكن للمسؤول أن يتغاضى على الكثير من التجاوزات التي تصدر من قبل بعض الأفراد بحكم طبيعة العلاقات التي تربطه بهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد تطبق القوانين وإجراءات العقاب على فرد

معين ولا تطبق على آخر، وهذا بفعل القوة والنفوذ التي يتمتع بها بعض الأفراد وشبكة العلاقات الاجتماعية أو الرأسمال الاجتماعي الذي يمتلكونه، وهو ما يمكنهم من التأثير على منظومة القوانين واللوائح الرسمية وهو ما أثبتته نتائج دراسة الباحث "الريمي فضيل" حول التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية.

### 8-3-4- الغيابات المتكررة وعدم الحضور لأماكن العمل:

وهي ظاهرة سلبية منتشرة في واقع المؤسسة الجزائرية، وعادة ما ترتبط بفعالية إجراءات العقاب وتطبيق القوانين فيما يتعلق بمسألة الإنضباط، فهذه الظاهرة تقل كلما كانت إجراءات العقاب فعالة، وترتفع كلما تغاضى عنها المسؤولون، وتعتبر هذه الظاهرة من مؤشرات الفساد الإداري التي تظهر في سوء الإلتزام التنظيمي، وتعبّر عن إنحرافات عن معايير التنظيم الرسمي وخروج عن القواعد الرسمية التي السلوكات والأفعال داخل التنظيم.

إن إنتشار ظاهرة التغيب داخل المؤسسة الجزائرية وإرتفاعها بشكل ملحوظ، يؤثر على فعالية التنظيم وفي منظومة العلاقات التي تربط الفاعلين، وهو ما جعل الباحث يسعى إلى معرفة دواعي إنتشار هذه الظاهرة، ومن هم الأفراد أو الفئات التي تنتشر في أوساطها ظاهرة التغيب المستمر وعدم الحضور إلى أماكن العمل، وهل هناك علاقة للنفوذ والرأسمال الاجتماعي لبعض الفاعلين بإنتشار هذه الممارسات والإنحرافات الوظيفية داخل المؤسسة.

### 9- خاتمة:

يستخلص من خلال هذه الورقة البحثية أن فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بتوجهات الأفراد والجماعات ونسق العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الفاعلين ضمن التنظيم غير الرسمي، وهو ما يتجلى في تصدع منظومة اللوائح والقواعد التي تحكم سير العملية التنظيمية، خاصة ما تعلق منها بالمعايير الموضوعية الخاصة بعملية التوظيف والترقية، التي تأثرت بشكل كبير بنسق العلاقات القرابية والجهوية وعلاقات الرماله والمصلحة، إذ أصبحت قوانين التوظيف والترقية تخضع لأسس غير عقلانية و تمنح الترفقيات وتشغل المناصب وفقا للعلاقات غير الرسمية وطبقا لإفرازات التنظيم غير الرسمي.

كما أن ممارسة السلطة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة تأثرت هي الأخرى بتوجهات الفاعلين ضمن التنظيمات غير الرسمية، إذ أصبحت عملية اتخاذ القرار وأشكال ممارسة مرهونة بطبيعة العلاقات المصلحية والروابط القرابية والجهوية لأعضاء التنظيم غير الرسمي، هذا بالإضافة الى بروز الانحرافات الوظيفية المتعلقة بأشكال سوء الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة، والتي من شأنها التأثير على فعالية التسيير الإداري، والذي يمارس من قبل بعض الافراد ممن اكتسبوا نفوذا ورأسمال اجتماعي نتيجة الانتماءات في سياقاتها المختلفة ووفقا لتوجهات التنظيمات غير الرسمية.

### 10- قائمة المراجع:

- الجليلاني حسان، قضايا اجتماعية معاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- الطيب محمد رفيق، مدخل التسيير اساسيات - وظائف - تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

## التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة

- النجار فريد و راغب محمد، المديرون والمنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000.
- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- خضير كاظم محمود و خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.
- طريه مامون، علم الاجتماع في الحياة اليومية- قراءة سوسولوجية معاصرة لوقائع معاشة-، ط1، دار المعرفة، لبنان، 2011.
- علي كمال محمد، معجم مصطلحات التنظيم والادارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
- غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1979.
- قاسيمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011.
- قاسيمي ناصر، التحليل السوسولوجي- نماذج تطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
- يوسف سعدون، التحليل السوسولوجي لجماعات المصلحة في التنظيمات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 12، 2005، 59-68.

Begovic, B. ,corruption : concepts, types, causes, and conséquences. Washington, USA: centre for international privéte entreprise, (2005, March) .