

العوامل المؤثرة على الانضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية

The Factors Affecting Self-discipline in the Algerian Administration

PhD student Lotfi BOUHOUIA
Pr. Mohamed EL Mahdi Hassen TEGUIA
Hassiba Benbouali Chlef University Algeria

⁽¹⁾ طالب دكتوراه، لطفي بوحويّة، ^(ب) أد. تقيّة محمد المهدي حسان
⁽¹⁾ طالب دكتوراه بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ^(ب) أستاذ التعليم العالي بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر -
^(ب) ⁽¹⁾ مخبر المجتمع و مشاكل التنمية المحلية في الجزائر
BOUHOUIA_LOTFI@outlook.com

ملخص

نسلط الضوء في هذا المقال على أهم انحرافات الموظفين في الإدارة الجزائرية، و ذلك بالتطرق إلى مستوى التخلف الذي نشرحه و نذكر أهم المشكلات الإدارية التي تعاني منها الإدارة الجزائرية بسببه و التي منابعها مازالت راسخة في تصرفات الأفراد، و ظاهرة لدى المواطنين، فتعكس سلباً على مستوى الأداء، الأمر الذي يجعل سبل التنمية المطلوبة بعيد المنال.

حيث أن تحديد حالة ضعف الانضباط الذاتي هنا تكون من خلال إبراز أهم سمات غيابه و التطرق إلى مظاهره من انحرافات تنظيمية و سلوكية و مالية، و كذا الانحرافات الخاصة بكيفيات تسيير الموارد البشرية التي مازالت الإدارة الجزائرية بعيدة عن ضبطها و التحكم فيها.

الكلمات الدالة: الانضباط الذاتي، الإدارة الجزائرية، العوامل المؤثرة على الانضباط الذاتي.

Abstract

In this paper, we highlight the main aberrations of the employees of the administration, by bringing up the level of underdevelopment that we will explain and mention the most important problems the Algerian administration still suffers from. The sources of these problems are still rooted in the actions of individuals and they are apparent among employees. This has a negative impact on the level of performance by making access to required development out of reach.

The determination of the state of weakness in self-discipline is done through highlighting the signs of its absence by bringing up its aspects such as organizational, behavioral and financial aberrations, in addition to the aberrations specific to methods of human resource management of whose mastery and control the Algerian administration is still far.

Keywords: Self-discipline, Algerian Administration, Factors Affecting self-discipline.

مظاهر التخلف الإداري - المشكلات الإدارية: أهمها مايلي:

- 1- الروتين الطويل المعقد.
- 2- تضخم الجهاز الإداري، أي عدد كبير من الوزارات والمصالح.
- 3- التضخم الوظيفي أي وجود عدد كبير من الموظفين في المكاتب لا يعملون إلا عدد قليل من الساعات.
- 4- التمسك بحرفية القانون أو النظام⁽³⁾، حيث يصبح القانون والنظام لا يخدم المصلحة العامة، بل على العكس من ذلك إذ يتحول الموظف إلى استعمال القانون من أجل عرقلة سير العمل.
- 5- "الإهمال واللامبالاة من قبل الموظفين.
- 6- الميل إلى النمطية في الأنظمة وأساليب العمل، حيث يتم تطبيق أنظمة موحدة في شؤون المالية وشؤون الموظفين رغم الاختلافات في طبيعة العمل.
- 7- غياب عامل التنسيق.
- 8- عدم المرونة.
- 9- قدم المنظمات من ناحية التنظيم والإجراءات والأجهزة والمعدات.
- 10- ارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات أو للإنتاج.
- 11- المحاباة والمحسوبية.
- 12- ضعف الخلق الإداري .

13- إضفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية⁽⁴⁾، حتى يسهل التلاعب والتزوير، حيث أن الشفافية في العمل الإداري من شأنها أن تحد من هامش التلاعب السلبي للفرد الإداري حيث تسهل من العمل الرقابي كما تزيد من وعي المتعاملين مع الإدارة من حيث معرفة الإجراءات و حقوقهم.

أهم سمات غياب الانضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية

يمكن تلخيصها في مجموعة من النقاط هي:

- 1- "تدني الوضع الاجتماعي والمادي للموظفين في قطاع الإدارة العامة بالمقارنة مع القطاعات الأخرى مما يجعل الموظف في موقع المقارنة والاختيار بين عمله في الوظيفة العمومية والقطاعات الأخرى، مما يولد حالة من العجز الوظيفي الناتج عن ضعف الأجر وقلّة الحوافز وكذا ما تخلقه هذه العملية من أضرار بالقطاع العام.
- 2- انتشار ظاهرة البيروقراطية السلبية: الناتجة عن الروتين الإداري وكثرة الإجراءات الإدارية و عدم وضوح القرارات والتباطؤ في أداء العمل وعدم الاهتمام بالخدمة العامة، مما أفقد ثقة المواطن بالإدارة بصفة عامة والمتعاملين معها بصفة خاصة، الشيء الذي ينعكس سلباً على فعالية الوظيفة العمومية،

إن مفهوم الانضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية غريب و غامض نوعاً ما عن تصرفات و سلوكيات الفرد الجزائري، ذلك على الرغم من أنه عامل من عوامل الرقي و التحضر و التنمية في جميع مراحلها إلا أننا نلمس نوعاً من الإستهجان أو الإغتراب عن هذا السلوك الذي من المفروض هو من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة.

و المتمعن في حالة الثقافة الإدارية الجزائرية يجد بأنها لا تحتوي على هذا المفهوم و لا تتبناه و لا تأخذ به بين موظفيها و بين قوانينها فهو عبارة عن شعارات لا تصل بالواقع بأي صلة.

من خلال ما سبق ذكره سوف نحاول في هذه الورقة العلمية أن نبرز:

ما هي أسباب عدم الانضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية؟

من خلال التطرق إلى:

- ماهية التخلف الإداري و مظهره؟

- ما هي أهم سمات غياب الانضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية؟

- ما هي مظاهر الانحرافات التنظيمية في الإدارة الجزائرية؟

- ما هي مظاهر الانحرافات المالية في الإدارة الجزائرية؟

- ما هي مظاهر الانحرافات السلوكية في الإدارة الجزائرية؟

- ما هي الانحرافات الخاصة بكيفيات تسيير الموارد البشرية؟

مفهوم التخلف الإداري

تعريف التخلف الإداري

هو "عدم قدرة الإدارة، متمثلة في التنظيم الإداري على ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات، ثم وضع الخطط والبرامج والمشاريع، وتنفيذها بشكل جيد وفعال، لأجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في البلاد، و حل مشكلات المجتمع"⁽¹⁾.

و "التخلف ليس ضعف جهود التنمية حسب المقاييس الشكلية المتعارف عليها فقط و إنما هو تأخر و إرتكاس أيضاً، و التأخر و الإرتكاس ظاهرتان تعنيان تخلف الفكر، أي تأخره عن زمانه و أوانه، و إرتكاس الثقافة بإتجاهها نحو الماضي و الإحتماء به"⁽²⁾.

و"يلاحظ التخلف الإداري من خلال مقارنة ما هو منجز فعلاً، بما هو مطلوب إنجازه، وكلما كانت الفجوة كبيرة - بين المنجز والمطلوب إنجازه- كلما كان التخلف الإداري ظاهراً، والتقصير والعجز الإداري مهيمناً على جهاز الدولة.

على أساس المعرفة و الوساطة الأمر الذي يجعل من غالبية الإطارات يفضلون التشبث بالإدارة المركزية لهدف الإنتفاع من مناصبهم.

7- " إن الموظف الجزائري يستمد شرعيته من خلال تطبيق القانون واللوائح بغض النظر عن تحقيق الفعالية، فأصبحت الإدارة مقبرة للمواهب والمبادرات الفردية، وأداة تثبيط لكل محاولات التحسين"⁽⁹⁾، حيث أن الملاحظ هو وجود فئة معتبرة من الموظفين يتبنون ذهنية خاطئة مفادها تقديم تطبيق النص القانوني بحذافره على تحصيل المنفعة العامة، الأمر الذي يجعل العمل الإداري ذو صبغة آلية مما لا يتناسب مع رفع جودة الأداء.

8- " تسييس العمليات التنظيمية : أي تبني تشريعات يغلب عليها الطابع الإيديولوجي أكثر من الطابع القانوني أو التنظيمي.

9- في العمليات اللامركزية يكون اتخاذ القرارات الواردة إليها لا تتعدى في الواقع عملية تفويض بالإمضاء - وفي ميادين محدودة، الشيء الذي يحتم على المسيرين العمل في مجال محدود وضيق، حيث يحرموا من مجال تصرف حر وكافي يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم"⁽¹⁰⁾، هذا الحرمان من إتخاذ القرارات المناسبة حسب طبيعة المنطقة التي تكون فيها المنظمة و حسب ذهنيات الموظفين و حسب البيئة العامة للعمل، يجعل من الإدارة تخسر الشيء الكبير حيث أنه معلوم أن ثقافة الأفراد تتأثر ببيئتهم الجغرافية مما يتطلب من المسؤولين مساندة هذا التباين الجغرافي الذي يفرض تباين ثقافي حتى يتمكنوا من إستحداث و إتخاذ القرارات التي تتناسب مع كل فئة حسب كل رقعة جغرافية.

و ينتشر هذه المظاهر في الإدارة الجزائرية فإنه يصعب على الفرد الجزائري الرفع من جودة أدائه حيث أنها تصنع جواً غير سوي و غير مناسب لأن الفرد في هذه الظروف لا يسهل عليه إنجاز المهام المنوطة به بسبب ما تضفيه من فوضى و غموض و شكوك في نفوس الأفراد.

مظاهر الانحرافات التنظيمية في الإدارة الجزائرية : سوف نتناول أهم هذه المظاهر و أكثرها شيوعاً وهي:

1- "عدم التزام الموظف باستغلال وقت العمل الرسمي

تعتبر ظاهرة تضييع الوقت في الإدارة الجزائرية ظاهرة عامة، إذ في كثير فيها يمضي الموظفون معظم أوقات أعمالهم في تبادل الزيارات بين بعضهم البعض في المكاتب، أو انصرافهم للقيام بأعمال غير رسمية كقراءة الجرائد أو أداء بعض الألعاب، أو إستقبال الزوار والمعارف أو إستعمال الهاتف ووسائل العمل الأخرى لقضايا خاصة، أو في النسيج بالنسبة للنساء"⁽¹¹⁾.

" وحتى الموظف الذي يذهب صباحاً إلى عمله ولا يأتي إلا في آخر اليوم، هذا لا يعني أنه أمضى وقته في العمل، إذ أن هناك فرق بين

وعلى تطوير وتنمية الإدارة"⁽⁵⁾، حيث أن الثقة عامل أساسي لضمان مستوى معين من الإنضباط الذاتي، وهنا نقصد الثقة بنوعيتها الثقة بين الموظف و المتعامل مع الإدارة، و الثقة بين الموظفين فيما بينهم و التي من شأنها أن تجعل من الإدارة مجال يشعر من خلاله الفرد بالراحة و يرتفع من خلال ذلك مستوى أدائه.

3- "عدم احترام التشريعات والقوانين من طرف الموظفين: بإعتبار أن الوظائف العامة تخضع لإجراءات تنظيمية مستندة من الدستور والقوانين والأنظمة الخاصة لأي بلد، وعليه فإن الموظف خلال قيامه بعمله الوظيفي يعتبر مسؤولاً عن إحترام الشرعية القانونية من حيث قواعد إختصاص والإجراءات الشكلية، الشيء الذي أدى إلى إرتفاع نسبة الخارجين عن حكم القانون والمبديين لأموال الدولة ومشروعاتها العامة"⁽⁶⁾، حيث أن خروج الموظف عن التشريع أو القانون المعمول به من شأنه أن يبيث الفوضى كما أنه يفتح مجالاً كبيراً للتلاعب و للظلم و للطغيان على حقوق الغير هذا ما يجعل بالأداء ينحرف من الشرعية إلى اللاشرعية و هو الأمر الذي يجعل الفرد ينحرف عن إمكانية الإنضباط من ذاته.

4- "عدم التزام الموظف بالاستقامة في التعاملات مع المواطنين: الشيء الذي يجعله يلجأ إلى المحاباة والمحسوبية في علاقاته الوظيفية، فالإداري الجزائري لم يستطع بعد الشعور و الإحساس بالمسؤولية تجاه الصالح العام، و اعتبار الوظيفة التي يشغلها هي تكليف مفروض عليه لخدمة جميع المواطنين، بل على النقيض من ذلك فهو يشعر بأنه يمتلك الوظيفة، وأن مهامه تجاه الآخرين هي من محض الخدمة الصادرة عنه ليس إلا، ومما ساهم في هذا الفهم الخاطئ هو جعل بعض الموظفين ووصولهم إلى الوظيفة بطريقة غير موضوعية، الأمر الذي جعلهم يستعملون سلطاتهم هذه للتحويل على المواطنين، و بأن ما يقدمونه لهم من خدمات هو مجرد منحة و منة منهم - الزرية -.

5- عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي و إنتشار التسيب الإداري وعدم إحترام مواقيت العمل والدوام الرسمي، وهناك من الموظفين من يجمع بين عمله في الإدارة بعمل إضافي في القطاع الخاص أو في المهن الحرة، للرفع من مستويات المعيشة ودعم الراتب الذي يتقاضاه في القطاع العام"⁽⁷⁾، حيث أن الثقافة الفرعية السلبية السائدة تنص على أن الوظيفة هي عبارة عن مكان للإغتنام و مكان لتحصيل الأرباح المادية و تكوين أكبر قدر من المعرفة و الوساطة حتى تسمح للموظف بقضاء حاجاته الخاصة المختلفة.

6- "غياب مقياس علمي وموضوعي في تقسيم وتوزيع الإطارات الكفاءة على مختلف الإدارات والمؤسسات مما أدى إلى تضخم في عدد الإطارات بالنسبة للمؤسسات المركزية في حين الإدارات والجماعات المحلية تفتقر إلى ذلك"⁽⁸⁾، فالملحوظ في هذه النقطة أن سياسة التحويلات و التوزيع الخاص بالإطارات يتم

تمس مباشرة بالولاء و الحب للإدارة حيث أن الفرد اللامبالي يستحيل أن يحب أو يدافع أو ينمي الولاء لإدارته، فلا يهيمه نجاح العمل الإداري بل يهتم فقط بنفسه.

و"عادة ما يصاحب الإهمال واللامبالاة سوء معاملته المواطنين وهي ظاهرة يتعرض لها أغلب المواطنين يومياً، ويتمثل ذلك في فقدان ملفاتهم أو أوراقهم أو عدم إنجاز العمل في يومه المحدد وتأجيله، إلى وقت آخر أو التلاعب والاستهزاء بالجمهور.. إلخ"⁽¹⁶⁾.

4- الإستهانة بالملكية العامة: " فالأصل في الموظف العام هو العمل على حرص المال العام و الممتلكات العامة والحفاظ عليها، غير أن هذا الواقع الجزائري غير مطابق كون الموظف الجزائري لم يستطع بعد إستيعاب فكرة الصالح العام بل لا تزال فكرة البايك تسيطر على ذهنيته.

و ضعف الحس الوطني تجاه الملكية العامة من طرف الموظفين في الإدارات الجزائرية، يمكن تلمسه من خلال إستعمالهم للسيارات الحكومية للأغراض الخاصة ومختلف الأجهزة والممتلكات العامة الأخرى، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على فقدان الضمير المهني"⁽¹⁷⁾، هذا الضمير الذي يعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها الإنضباط الذاتي، فالضمير الحي من شأنه أن يراقب و أن يوجه و أن يصحح السلوك الإداري للموظف من غير الحاجة إلى تدخل خارجي.

5- التمسك بحرفية القوانين واللوائح والتهرب من المسؤولية: " إن الالتزام بالشرعية القانونية لا يعد مرضاً في حد ذاته، وإلا تصرف كل موظف طبقاً لأهوائه ونزواته وساءت بذلك الأمور وتدهورت ، بل المرض يكمن أصلاً في التطبيق الحرفي للنصوص القانونية ذلك أن الرغبة في سيادة القانون وتطبيقه بدقة، أو عدم الخروج عن الإجراءات المتعارف عليها تؤدي في معظم الأحيان إلى شل الجهاز الإداري .

ومنه يساهم جمود القوانين وصعوبة تطبيقها بسبب عدم تشابه الحالات وغموضها في بعض الأحيان في دفع البيروقراطي إلى إستغلال النقاط لصالحه، وإظهار حرصه على تطبيق القانون بدقة، في حين أنه يستخدمها حسب مزاجه، وبقصد إظهار نفوذه وتحكمه في مصير المواطنين، لأنه يدرك جيداً أن قوة القانون هي إمتداد لقوته وتفوقه على الآخرين"⁽¹⁸⁾، وبهذا فإنه يصنع جواً مناسباً لانتشار مجموعة من الأمراض الإدارية على غرار الرشوة والمحسوبية والتمييز...

6- إفشاء أسرار العمل : حيث " تعد الأسرار الإدارية التي يحرص الجهاز الإداري على كتمها من قبل الموظف، سواء أثناء الخدمة الوظيفية أو بعد إحالته على التقاعد حتى وفاته من الجرائم التأديبية، والتي يعاقب عليها القانون التأديبي بإحدى العقوبات التأديبية الواردة على سبيل الحصر، إما من الدرجة الأولى كالإنذار والتوبيخ، أو من الدرجة الثانية والتي تتمثل في الشطب من قائمة الترقية، والتنزيل من درجة إلى

الوقت الذي يمضيه الشخص في العمل وبين الوقت الذي يمضيه في مقر العمل، وهذا الواقع أكدته إحدى الدراسات التي أجريت في هذا الشأن، حيث أثبتت أن متوسط ساعات العمل الأسبوعي لدى الموظف الجزائري يُقدر بـ 41.72 ساعة، وهو يُعبر عن الوقت الممضى في مقر العمل وليس عن العمل النشط، أما متوسط الوقت الضائع في العمل قدر بـ 31% وهو متوسط أقل من المتوسط الحقيقي للوقت الضائع، وحتى لو سلمنا بأنه المتوسط الفعلي للوقت الضائع فإن طرحه من متوسط العمل الأسبوعي يؤدي إلى بقاء 28 ساعة فقط من وقت العمل الأسبوعي الذي يصل في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية إلى 45 ساعة عمل في الأسبوع، وهو متوسط مرتفع إذا ما قارناه بسابقه في اليوم في الجزائر"⁽¹²⁾، كما أن الموظف الجزائري في حياته اليومية يقر بهذا من خلال قوله يومياً في كل صباح انه ذاهب للعمل وليس ذاهب ليعمل، فذهنية الموظف الجزائري تجعله يؤمن أن مجرد مكوته أو حضوره في مكان العمل فهو يعمل و ينتج، وهذه ذهنية خاطئة سلبية، هدمية تجعل منه لا يفرق بين الخطأ و الصواب فكيف له أن يرتقي بمستوى أدائه إلى الإنضباط ذاتياً.

2- "التغيب والتأخير: " التغيب والتأخير عرفه Pierre Dubois بأنه يعبر عن عدم قبول حالة أو وضع العمل، أو هو البحث عن عمل آخر لإكتساب دخل أو هو إعطاء قيمة للوقت خارج أوقات العمل الرئيسي"⁽¹³⁾.

" أما التأخير: فمعناه تغيب الفرد عن عمله لجزء من اليوم، وعادة ما يعتبر التغيب عن نصف يوم تأخير أو هو عدم الحضور إلى العمل في المواعيد المحددة.

إن عدم الحضور إلى العمل في المواعيد المحددة، ظاهرة منتشرة وبكثرة في أغلب الإدارات الجزائرية مقارنة بالتغيب، ولعل هذا راجع إلى أن الإجراءات المتخذة بشأن هذا السلوك- التأخير- غالباً ما تكون أقل من الإجراءات المتخذة بشأن التغيب هذا إلى جانب شعور الموظفين بأن مثل هذا السلوك قد لا يؤدي إلى الخصم من الراتب الشهري، أخر الفصل من الوظيفة"⁽¹⁴⁾، و الملاحظ في هذه النقطة أن ارتفاع نسبة التغيب أو التأخر من شأنه أن يضعف من الإنضباط الذاتي للموظف حيث أنه بذلك يكتسب ذهنية إستسهالية غير مبالية بتحقيق مصلحة الإدارة مما يؤدي إلى تدهور الأداء إضافة إلى ارتفاع مستوى الفتن و المشاكل في البيئة الإدارية.

3- تفشي روح اللامبالاة والإهمال : " تعني اللامبالاة عدم الاهتمام بأداء العمل، وكان الشخص المكلف بالعمل لا يعنيه إتمامه بشكل جيد، أو في الوقت الذي يجب أن يؤدي فيه ويصل إلى المواطن الذي يستحق الانتفاع به، فاللامبالاة سلوك سلبي من جانب الموظف العام، يعطي مظهراً سيئاً للوظيفة، ويمكن إعتباره التخلي عن الواجب، أو التهرب من تحمل المسؤولية الملقاة على عاتق هذا الموظف، أو هو الإنصراف عن أداء الواجب أو هو الإخلال بالواجبات والأعمال المكلف بها"⁽¹⁵⁾، وهذه النقطة

وتحويل الحيويّة، وروح المبادرة، والإتجاهات المرنة من جانب الإدارة إلى عمل روتيني بطيء وجامد يبيث روح الكسل في نفوس الموظفين⁽²¹⁾. كما أن الروتين من شأنه أن يكبح جماح المبادرة والإبتكار والتطوع، ويلزم الموظف على أداء الأعمال بشكل غرائزي أكثر منه فكري وعقلي، وعلى النقيض من ذلك فإن العمل الإداري يحتاج إلى التغيير والتجديد و التحديث حتى يُضمن إرتقاء مستوى الأداء إلى الأعلى.

8- " لا توجد علاقة بين مردودية الموظف ونتائجه و حياته المهنية، حيث غالباً ما تكون ترقية الموظف مبنية على أساس علاقاته الشخصية، وكذا عوامل أخرى كالمحسوبية والرشوة والقبلية... فالموظف الجزائري الكفاء الذي لا يمتلك شبكة من العلاقات الإجتماعية داخل الإدارة ومن خارجها مصيره التهميش والجمود في حياته المهنية، فحي حين يستفيد الموظف في الإدارات العصرية من الترقية بعد خضوعه للتكوين وتقييم مردوديته ونتائجه وسلوكه، فتصبح الترقية أداة للتحفيز ومكافأة المجددين، يستفيد الموظف الجزائري من الترقية بناءً على ولائه السياسي وعلاقاته الإجتماعية من خارج وداخل الإدارة، مما أدى إلى إبتعاد الموظف الجزائري عن الإهتمام بالمردودية، و إنصرافه إلى الإهتمام بأمور أخرى لا تخدم الإدارة"⁽²²⁾، فهذا يتحول تركيز الموظف و جهده من العمل الإداري لينحرف إلى تكوين رأس المال الإجتماعي و العلاقات الداخلية و الخارجية عن الإدارة، الأمر الذي يُعيق مباشرة إرتقاء أدائه.

و يانتشار هذه المظاهر في المنظمات الجزائرية فإن الولاء للمنظمة وحدها و فخر الإلتزام إليها و الغيرة على مصالحها و...غيرها

من المشاعر الإيجابية تصبح غريبة عن ذهنية الأفراد الجزائريين مما يجعل الإدارة عبارة عن مكان إغتنام الفرص و نيل و قضاء المصالح.

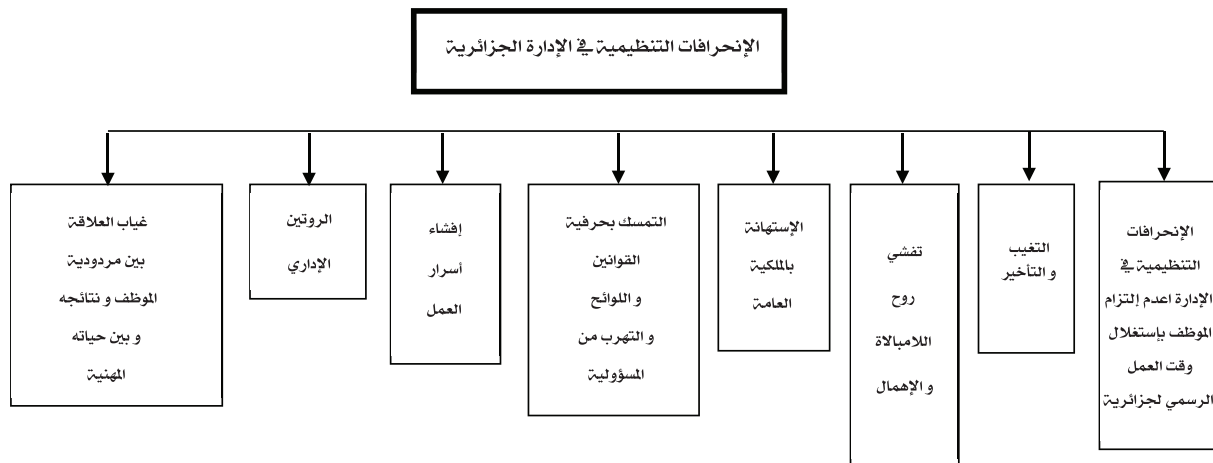
ثلاث درجات، النقل التلقائي، التنزيل في الرتبة، الإحالة على التقاعد تلقائياً، العزل دون إلغاء الحقوق في المعاش، العزل مع إلغاء الحقوق في المعاش"⁽¹⁹⁾، إفشاء الأسرار المهنية من شأنه أن يمس مباشرة بعامل الثقة، و بغياب هذا العامل في الإدارة فإنها تتحول إلى مكان للشك و الريا و للإشاعات و غيرها من المظاهر التي تتضارب و إرتقاء مستوى الأداء إلى الإنضباط الذاتي.

" أما في حالة إرتكاب الموظف لجريمة إفشاء الأسرار أثناء الفترة المحال فيها على التقاعد، فإن معظم العقوبات التأديبية تكون عديمة الفائدة، وعليه فإن السلطة التأديبية توقع عليه عقوبة الخصم من معاش التقاعد أو تخفيض نسبة معينة ومنه.

ونتيجة معاناة الموظف الجزائري من مشاكل عديدة تتصدرها مشكلة تدني الأجور، والمستوى المعيشي من جهة، ونتيجة انخفاض مستوى الرقابة من جهة أخرى، فإن عدد كبير من العاملين في الإدارات الجزائرية، قد أباحوا لأنفسهم تسريب بعض الأسرار المهنية، مقابل حصولهم على بعض الهدايا الصغيرة أو الإكراميات عرفت باسم - القهوة - عندنا في الجزائر، في حين أجاز البعض الآخر لنفسه قبول ما هو أخطر من ذلك وهو قبول الرشوة التي تؤدي في النهاية إلى شراء الموظف بشكل فعلي"⁽²⁰⁾.

7- " الروتين الإداري : " يهدف تسهيل أداء العمل، و وضع قواعد عامة تنطبق على حالة تتكرر باستمرار مما يقلل الإجهاد الذهني للموظف، و تجنب العمل الفوضوي، و زيادة الفعالية في إنجاز الأعمال، أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية، و أصبحت غير ضرورية لإنجاز تلك الأعمال و غير مسيطرة لروح القوانين الجاري بها العمل، فإن الروتين يصبح مرضاً خطيراً يهدد التنظيم لأنه يشل الإدارة عن العمل، ويزيد من سخط المواطنين عليها كما أنه يؤدي إلى شعور العمال بالقلق و الملل و يضعف إيمانهم بالضمير المهني، كما أن كثرة التعليمات الصادرة عن القيادة في القمّة، والتي تتصف بها معظم الأجهزة البيروقراطية الضخمة من شأنها تنمية الإتجاهات بالروتين،

الشكل رقم (01): مظاهر الإنحرافات التنظيمية في الإدارة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث

مظاهر الانحرافات المالية في الإدارة الجزائرية : أهمها

الموظفين من يرى بأنها عبارة عن هدية ومجاملة و هناك من يرى بأنها عرفان للجميل وهناك من يرى بأنها فرصة يجب عدم تضييعها بل يذهب البعض من الموظفين إلى رؤيتها عبارة عن حق خاص به بسبب تدني أجره وغلاء معيشته فيرى بأنها عبارة عن حصته من البترول وحقه الذي يضيع منه، وبذلك فإن هؤلاء الموظفين يضعون لأنفسهم قواعد وأسس أخلاقية وهمية من شأنها أن تسمح لهم أخذ الرشاي من دون تأنيب الضمير.

4- " الإختلاس : هو قيام الموظف بإختلاس أو تحويل الأموال العامة أو الخاصة و المسلمة إليه بسبب الوظيفة، و ظاهرة الإختلاس منتشرة جداً في الجزائر في القطاعات المختلفة، ومنها القطاع الإداري سواء العمومي منه أو الخاص، إذ تقدر الأموال المختلصة بالآلاف الملايير في البنوك العمومية والخاصة، والشركات، و المؤسسات الرسمية" (26).

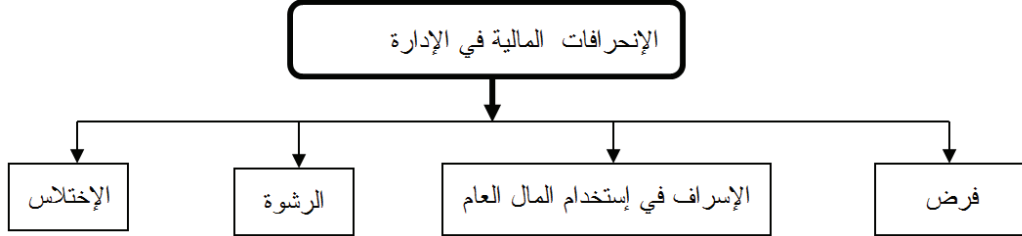
إن هذه الإنحرافات المالية تجعل من الفرد يتدنى و ينحرف في مستواه الحضاري، فيصبح همه الوحيد هو تحصيل أكبر قدر من المال سواءً بالطرق المشروعة أو غير المشروعة الأمر الذي يجعله ينحرف بطريقة تفكيره عن العمل و جودته و عن الإقتان ليركز فقط على التحصيل المادي.

1- فرض المغارم : "هي تعني قيام الموظف بتسخير سلطته وظيفته للإنتفاع بالأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص أو إستخدام القوة البشرية الحكومية من العمال و الموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم" (23).

2- الإسراف في استخدام المال العام : "فالإسراف أو التبذير ظاهرة عامة تفتت في المستويين الحكومي والفردي، و يتجلى ذلك في اتجاه أغلب الموظفين في الإدارات الجزائرية إلى التوسيع في الإنفاق، و المبالغة في إستخدام وسائل العمل، و مما لاشك فيه أن ذلك يؤدي إلى التبذير الكبير في المصاريف المالية التي تستلزمها قيام هذه الإدارة و الإشراف عليها، كما يؤدي ضعف إنتاجها" (24)، حيث أن الموظف يرى أن أموال الإدارة هي أمواله كما يمكن له أن يتصرف بها كما يحلو له.

3- الرشوة : إن الرشوة في التشريع الجزائري جريمة تختص في الإتجار بأعمال الوظيفة العامة و جعلها مصدر الكسب غير المشروع، فالإتجار بالوظيفة الإدارية هو جوهر جريمة الرشوة و خيانة صريحة للمصلحة العامة" (25). و الرشوة في ثقافتنا الجزائرية لها أسس إيديولوجية مختلفة حيث أنه يوجد من

الشكل رقم (02): مظاهر الإنحرافات المالية في الإدارة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث

مظاهر الانحرافات السلوكية في الإدارة الجزائرية: أهمها

1- إستغلال النفوذ و إساءة إستعمال السلطة

" إستغلال النفوذ و إساءة استعمال السلطات يتسمان بالتعسف و التشدد في تمرير بعض المعاملات التي تخص شريحة أو شرائح معينة أو حرمانها بدون وجه حق مع التمتع بالمزايا أو بالخدمات العامة التي يتمتع بها أقرانهم. و إما تتم بالتهاون أو التساهل أو التغاضي عن تطبيق القوانين أو النظم أو التعليمات الواجب الالتزام بها عند التعامل مع شريحة أو شرائح أخرى.

غير أنه في كلا الحالتين تغطي الإعترافات اللاموضوعية و يستغل الموظف موقعه و صلاحياته أو نفوذه ليهب ما لا يستحق أو ليحرم ذلك مما يستحق، سواء كان ذلك بدافع الكره أو الحب أو لأسباب مادية و مصلحة أخرى" (27)، و بإنتشار هذا السلوك فإن العمل الإداري يبتعد عن النفعية لينحرف إلى

تحكيم الفكر العاطفي.

2- المحسوبية و الوساطة

أ- " المحسوبية: المقصود بالمحسوبية أو ما يسمى عند البعض بالمحاباة هو الإنصراف إلى التعيين في الوظائف العامة أو الترقية أو التعيين في الوظائف القيادية دون كفاءة أو مؤهلات تتناسب مع الموقع القيادي.

بد الوساطة: فهي وجهان:

- الوجه الحميد للوساطة: وهو ما كان لوجه الله سبحانه و تعالی لتسهيل إجراء أو مساعدة الضعيف أو محتاج أو رفع ضرر أو تشغيل عاطل وغير ذلك من وجوه السعي الذي أشار إليه الحديث الشريف القائل: « أحب الناس إلى الله أنفعهم » رواه الطبري في الكبير.

- أما الوجه القبيح للوساطة: ما كان مصادرة لحق أو أولوية

دون وزنها وتقييمها لتأكيد الصالح منها ومحاولة منع الطالح من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، إلى جانب هذا تفشي النفاق بالعمل في كثير من الإدارات الجزائرية وهو نفاق يتم عن طريق القيام بالأعمال والتصرفات المؤيدة لمواقف الرئيس وإن كانت خاطئة غير مقنعة دون مراجعة أو تمحيص⁽³¹⁾، وهاته الصفتان من شأنهما أن تزيغ تركيز الموظف عن جودة أدائه حيث أنه يركز على إستعطف و التقرب من المسؤول عوض التركيز على رفع جودة الأداء، كما يمكننا إضافة نوع آخر من هذا النفاق و الذي يكون الفاعل فيه يرمي إلى كسب القرباة والدنو من الرئيس بسبب ضعفه و إفتقاره إلى مهارات الأداء حيث أنه يغطي عجزه عن العمل بالتقرب إلى الرئيس.

" فإذا كان المنافقون من المرؤوسين يمثلون الطرف الإيجابي لظاهرة النفاق وأن رئيسها الإداري يمثل طرفها السلبي حينما يبدي إرتياحه وإستعداده لقبول النفاق والمجاملة من مرؤوسيه على الرغم من إيمانه بعدم إخلاصهم تجاهه، ولا شك أن هذه الظاهرة تمثل داء وظيفيا خبيثا يؤدي بحياة التنظيم او على الأقل يؤدي إلى تخبط و فشل محقق في مسيرته"⁽³²⁾، و الملاحظ في هذا النوع من الانحراف أن كثيرا من المسؤولين في الإدارات الجزائرية يسعون إلى تعزيز هذا النفاق وهذه المجاملات لدى مرؤوسيه بسبب أنهم يرون فيه نوعا من الفائدة لهم بخصوص حصولهم على مختلف المعلومات والتصرفات التي تحدث على مستوى الأفراد الذين يكونون تحت سلطتهم، فهم بذلك يعقدون نوعا من الاتفاق الضمني الغير علني مع المرؤوسين الذين يتقربون منهم حيث أن المرؤوس يقوم بالوشاية وإخبار الرئيس عن كل كبيرة وصغيرة في مصلحة و بالمقابل يستفيد من الحماية والترقية والعلاوات وتغطية عجزه عن العمل و... أما الرئيس فيستفيد من المرؤوس حيث يكون بمثابة عين وأذن له في إدارته. من شأنه ان يوضح له الصورة الكاملة عن ما يجري عوضا عن الإعتماد على أسلوب الإتصال الفعّال.

و على العموم فإن هذه المظاهر النابعة عن السلوكيات الغير سوية من طرف الأفراد يجعل العمل الإداري يبتعد عن النزاهة مما يجعل الإدارة مكان غير ملائم للرقى و الرفع من جودة الأداء.

أو كفاءة و إحلال آخر غير كفاء وليس له أولوية أو غير مستحق لما أعطى أو حصل عليه مما يولد هذا التصرف الغبن وعدم الإنتاجية و التردد في أداء العمل و حجب الإبتكار والإبداع و التطور الذي ينعكس بشكل عام على المصلحة العامة بالإيجاب أو السلب.

وهذا الوجه الأخير هو السائد في الكثير من الإدارات الجزائرية، إذ يستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح⁽²⁸⁾.

" فالمحسوبية و الوساطة بوجهها الثاني عبارة عن نمط سلوكي خاطئ تختلف الأسباب التي توجدها، فقد تكون :

أ- بسبب المواريث الاجتماعية المختلفة التي تولدت نتيجة السيطرة الاستعمارية أو لظروف إقطاعية معينة.
ب- بسبب وجود نظم حزبية فاسدة، تطبق ' نظام الغنائم ' في مظهر حديث له.

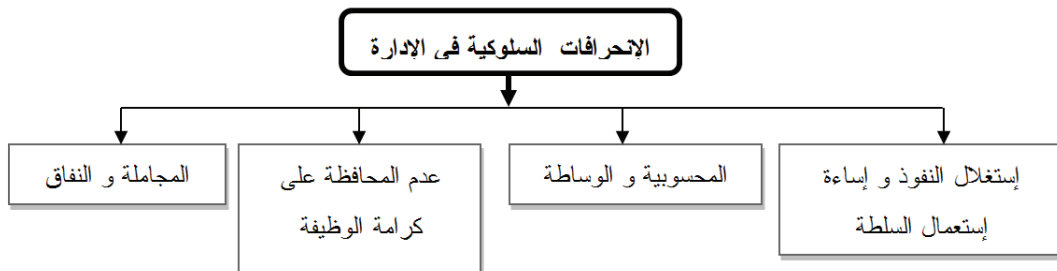
ت- بسبب عوامل طائفية، أو مذهبية أو قبلية أو عشائرية⁽²⁹⁾، فالمطلوب من أجل تبني الإنضباط الذاتي أن يكون الموظف بعيداً بسلوكه عن المحسوبية أو الوساطة حيث يجب السعي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة بعيداً عن أي اعتبارات أو ضغوطات خارجية.

3- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة: " ذلك أن يقوم الموظف في الإدارة بارتكاب فعل محل بالحياء في مجال العمل كإستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية.

هذا ما تطلعنا عليه أغلب الصحف اليومية في الجزائر، إذ أن كثير من الموظفين تم إحالتهم على القضاء بسبب قيامهم بأعمال مخلتة بالحياء في مقر عملهم⁽³⁰⁾، وهذا السلوك له صلة مباشرة بشخصية الموظف و ثقافته الخارجية و التنظيمية، و ضميره المهني حيث أنه يُحوّل الإدارة إلى مكان خاص به ينسلك فيه من الحياء و الحشمة و العفة التي تعتبر من أهم الركائز التي تُوجّه سلوكه نحو الإتجاه الصائب.

4- المجاملة والنفاق في الإدارة: " المجاملة إلى حد ما هي عبارة عن نفاق بالقول والذي يتمثل في كلمات المدح والإطراء، وإستحسان كل تصرفات الرئيس ومن هو أعلى في المنصب

الشكل رقم (03): مظاهر الإنحرافات السلوكية في الإدارة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث

واللوائح بغض النظر عن النجاعة و الفعالية فنجد أن أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية تحرص فقط على رقابة مدى مشروعية القرارات فقط ولا تهتم بالنتائج، كما أن الإدارات نفسها لا تمتلك مخطط سنوي في تسيير الموارد البشرية يحدد الأهداف والوسائل المتاحة لتحقيقها.

4- من حيث الهياكل والمرافق المكلفة بتسيير الموارد البشرية، فأحياناً تكون منعدمة، وفي حالة وجودها فإننا نجد مستوى التأطير ضعيف جداً، وأحياناً نجدها ممركة بشكل يضعف روح المبادرة أو يلغيتها بالنسبة للفروع الخارجية.

5- يجمع الخبراء على أن الوظيفة العمومية في الجزائر لا تمتلك نظاماً لتسيير الحياة المهنية للموظفين ولا سياسة تكوينية قادرة على التكيف مع المعطيات الجديدة⁽³⁵⁾.

فإهمال المورد البشري الذي يعتبر نواة العمل الإداري هو في الحقيقة إهمال للعمل الإداري نفسه، فيستحيل بهذا التسيير الغير عقلاني للمورد البشري أن نرجو من الأفراد الإرتقاء بالأداء أو السعي نحو الجودة أو الإنضباط من حد ذاتهم لأن نوعيتهم وحالتهم وطريقة تفكيرهم لا تسمح لهم بالإنضباط.

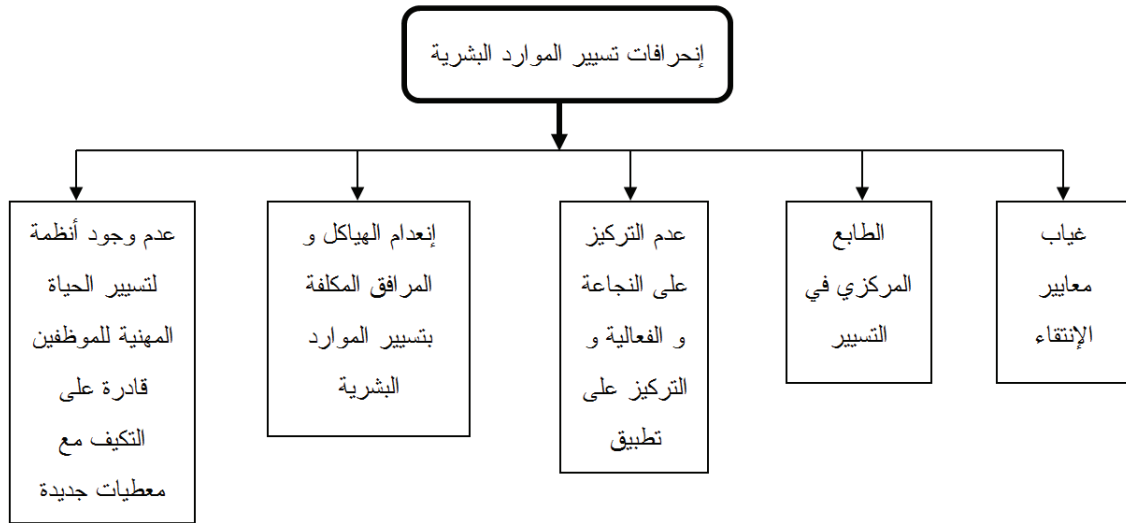
الإنحرافات الخاصة بكيفيات تسيير الموارد البشرية : نذكر منها مجموعة من النقاط الأكثر إنتشاراً:

1- "غياب معايير الإنتقاء والالتحاق مما يؤدي إلى إقصاء الكفاءات من الالتحاق بالوظيفة العمومية"⁽³³⁾، حيث تكون معايير الإنتقاء في الإدارات الجزائرية تعتمد على القرابة والوساطة والرشوة والضغوط الممارسة من طرف القيادة .

2- "وظيفة المستخدمين في الجزائر تتميز بطابعها المركزي، وتقليص هامش الحركة للمسؤولين المحليين على جميع المستويات، كما تتميز بطابعها الشمولي، أي تطبيق نفس القاعدة القانونية على فئات مهنية مختلفة في قطاع الوظيفة العمومي"⁽³⁴⁾، على الرغم من أن موظفوا القطاع العام يختلفون اختلافاً متبايناً من حيث نوعية العمل وساعات العمل و ضغوطات العمل إلا أن قانون الوظيفة العمومي هو قانون واحد يمس جميع أنواع الوظائف هذا ما يولد خيبة أمل وإحباط شديد لدى شريحة الموظفين التي تعمل أكثر من الشرائح الأخرى.

3- "وظيفة المستخدمين تحقق شرعيتها في تطبيق القوانين

الشكل رقم (04): الإنحرافات الخاصة بكيفيات تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث

الهوامش

1. جمال حلاوة، علي صالح، مدخل إلى التنمية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 178-181.
2. خلدون حسن النقيب، آراء في فقه التخلف، العرب و الغرب في عصر العولمة، دار الساقى، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص 9.
3. جمال حلاوة، علي صالح، المرجع السابق، ص 179-181.
4. جمال حلاوة، علي صالح، المرجع السابق، ص 178-181.
5. بوقنور إسماعيل، التنمية الإدارية و معضلة الفساد الإداري، دراسة حالة الجزائر 1991-2006، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص تنظيم

خاتمة

إن هذه الإنحرافات المذكورة تنعكس سلباً بإرتقاء الفرد الجزائري إلى مستوى الإنضباط الذاتي فالمطلوب من الفرد الجزائري أن يتبنى ذهنيات تكون لديه ثقافة تنظيمية تنبذ كل أشكال توظيف الإنتماءات العشائرية و القبيلية في التعامل الرسمي، و تنبذ الوساطة و إحتقار العمل، و كراهية الدولة، و ذهنية التكتم و الإستسهال في العمل و غيرها من عناصر الثقافة التنظيمية السلبية .

30. أعثامنة جيا، المرجع السابق، ص 242.
31. فتيحة حيمر، المرجع السابق، ص 112.
32. فتيحة حيمر، المرجع السابق 2007، ص 115-119.
33. نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 124.
34. نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 125.
35. نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 125-126.
- سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 147.
6. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع - الجزائر، بدون طبعة، 2002، ص 22.
7. بوقنور إسماعيل، المرجع السابق، ص 148.
8. منصور بن لرنب، الإصلاح الإداري والبيروقراطي في الجزائر بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة، 1982، ص 351.
9. نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 124-125.
10. ياسف حسين، أثر التنظيم على الأداء في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في التسيير قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013-2014، ص 285.
11. فتيحة حيمر، أثر الفساد الإداري على فعالية التنظيم السياسي الجزائري 2007-1989، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 98.
12. نصير سمارة، ظاهرة التسبب البيروقراطي في الإدارة الحكومية الجزائرية، دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2002، ص 30-31.
13. موسى سعداوي، ظاهرة التغيب وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، حالة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات "S.N.V.I"، رسالة ماجستير، فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998-1999، ص 213.
14. نصير سمارة، المرجع السابق، ص 38-39.
15. أحمد محمد المصري، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، مطابع رويد مصر، بدون طبعة، 1993، ص 266.
16. أعثامنة جيا، الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 1990-1992، رسالة ماجستير، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1996، ص 48.
17. نصير سمارة، المرجع السابق، ص 34.
18. فتيحة حيمر، المرجع السابق، ص 113.
19. عبد القادر الشخلي، نظام تأديب الموظف العام والقاضي في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والإقتصادية والسياسية، الجزائر، العدد الرابع، 1975، ص 14.
20. محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1988، ص 86.
21. صباح أسابع، المرجع السابق، ص 90.
22. نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 128.
23. فتيحة حيمر، المرجع السابق، ص 106.
24. فتيحة حيمر، المرجع السابق، ص 107.
25. إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 1975، ص 73.
26. فتيحة حيمر، المرجع السابق، ص 108.
27. ماجد راجب الحلو، علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 1987، ص 38.
28. إبراهيم عبد العزيز شيجا، الإدارة العامة، الدار الجامعية، لبنان، بدون طبعة، 1983، ص 17-18.
29. فتيحة حيمر، المرجع السابق، ص 112.