

## الانحراف الوظيفي الأنواع، الأسباب، وسبل العلاج

أرجلي فاتح  
جامعة تبسة

### ملخص:

يتناول هذا الموضوع مشكلة الانحراف الوظيفي الأنواع والأسباب وسبل العلاج في المؤسسات بشتى أنواعها. فمما لاشك فيه أن هناك أسباب متعددة وكثيرة للانحراف الوظيفي بعضها من نتاج البيئة الاجتماعية والظروف المعيشية، وبعضها من نتاج بيئة العمل الداخلية كانهدام الرقابة وعدم تطبيق قانون وتشريعات العمل من جهة وفشل الإدارة في وضع الأنظمة واللوائح التي تساعد على الحد من هذه المشكلة من جهة أخرى. ولعل المتتبع لأوضاع المؤسسة الجزائرية بشتى أنواعها يلمس هذه المشكلة بشكل واضح وجلي ويشعر أن هناك أسباب متنوعة وراء حدوثها مما يؤدي بدوره إلى انخفاض الإنتاج ونقص في أداء الموظف من مما دفع بالباحث إلى التركيز على هذا الموضوع ليضع يده على الأسباب الحقيقية وراء الانحراف الوظيفي وكيفية علاجها.

### Résumé :

Ce sujet traite les types, des causes remèdes de la dysfonction professionnelle.

Alors il existe de multiples causes a ce problème, celle de l'environnement social et des conditions de vie, et selle de l'environnement interne du travail tels que le manque de contrôle et le manque de l'application de la législation et des lois d'une part, et d'autre part l'échec de l'administration a mètre des régulations qui aident a réduire ce problème .

Si en suit les conditions des différents sociétés algériennes en touche ce problème et en sent qu'il ya plusieurs causes a sa. Ce qui conduit a la d'munition de la production et au manque du rendement des employés.

Cela incite le chercheur a ce concentrer sur ce sujet pour trouver les véritables raisons a de la dysfonction professionnelle et la façon de la traiter.

## مقدمة:

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع؛ حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، ويبعد المنظمة عن أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، ولكنها ستكون بالتأكيد ذات أثر سلبي في الأمد الطويل. وفي مجتمعاتنا النامية والمجتمعات الإسلامية بشكل خاص، فإن الإسلام يعتبر الوعاء الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية في مختلف مناحي الحياة يستمد منها الأفراد والمنظمات قواعد عمل ومدونات أخلاقية، نظريا على الأقل، مقبولة وجيدة، في حين يشير واقع الحال إلى وجود فجوة كبيرة بين هذا الوعاء الحضاري وبين الممارسات الفعلية للأفراد والمنظمات، ولعل الجزائر من بين البلدان العربية المعنية أكثر من غيرها باتساع حجم تلك الفجوة، بارتفاع معدل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية وشيوعها بين الأفراد والمنظمات وفي جميع المستويات والطبقات، بحيث لم تبق مجرد ممارسات خاطئة ذات تأثير قليل، ومن أناس بسطاء، بل أصبح الانحراف ظاهرة واسعة الانتشار بمجتمعنا وممارسيه هم أناس بمختلف مستويات الهيكل التنظيمي والمواقع الاجتماعية والسياسية، وما التقارير الصحفية اليومية إلا شاهد على مدى انتشار رقعة هذا الوباء (الانحراف) الذي ما لبث لأن يتطور إلى جرائم فساد تشل قدرة المنظمات الحكومية والأعمال على السواء.

ولفهم مضمون ظاهرة الانحراف والانحراف الوظيفي جاءت ورقتنا هاته، التي تقوم على طرح منهجي متدرج، لتحاول تسليط الضوء على معنى السلوك الانحرافي، والانحراف الوظيفي كواحد من الأخلاقيات السلبية في العمل، وظاهرة مرضية، وفيرس سرطاني قاتل، ما لبث أن تحول إلى ورم، سيطر وانتشر في جسم وهيكل مختلف مؤسسات ومنظمات الدولة السياسية والاقتصادية، بشكل أصبحت الفضائح الناجمة عنه رائحتها تفوح وتصل حتى خارج حدود الدولة، وذلك عبر شرح أنواعه، وعرض تفصيلي لمختلف مظاهره الشائعة والمنتشرة في المنظمات والمؤسسات.

**مفهوم الانحراف الوظيفي:** الانحراف عموماً يعرف بأنه البعد عن الخط المستقيم المتعارف عليه وعن القيم الإدارية الموضوعية حسب المعايير المنقح عليها. وهو كل سلوك يترتب عليه انتهاك للقيم والمعايير التي تحكم سير المجتمع، سواء أكانت هذه القيم والمعايير معلومة أو غير معلومة، والفعل المنحرف يترتب عليه إلحاق الأذى والضرر بالآخرين وممتلكاتهم. وهو ذلك التصرف الخارج عن ضوابط المعايير والقيم الاجتماعية المرعية والسائدة في الجماعة والمجتمع وعدم التماثل لآلياتها.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من مفهوم الانحراف في إطاره العام يتحدد مفهوم الانحراف الوظيفي بوصفه التصرف الخارج عن الضوابط والمعايير، والأخلاقيات، والقيم الوظيفية المرعية والسائدة في المنشأة، التي ينتمي إليها الموظف، وعدم التماثل لآلياتها، والذي يلحق الأذى والضرر بالآخرين. ويعرفه هنتنجتون Huntington بأنه سلوك للموظف العام ينحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة.<sup>2</sup> وهو، حسب غريب محمد سيد أحمد أي سلوك، أو اتجاه، أو اعتقاد، يخالف التوقعات النظامية لأداء الأدوار التنظيمية، أو يتعارض مع مبادئ التنظيم العامة، وأهدافه التي يتمثل أهمها في تحقيق كفاءة الأداء والإسهام في خطة التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، وبناء على هذا التعريف ينطوي الانحراف على الفعل، وانعدام الفعل أيضاً، والمقصود بانعدام الفعل، الإحجام عنه في اللحظة التي ينبغي أن يحدث فيها الإقبال عليه. وهذا المعنى يشير إلى السلبية والتعاس.<sup>3</sup>

وينقسم الانحراف الوظيفي إلى قسمين أساسيين:

1. الانحراف الوظيفي غير المقصود: وهو الانحراف الذي ينتهك فيه الموظف القانون والأنظمة والمعايير والقيم دون قصد سيئ بسبب الإهمال واللامبالاة. وهذا الإهمال لا يرقى إلى مستوى الفساد الإداري، لكنه انحراف يعاقب عليه القانون وقد يؤدي إذا لم يُعالج إلى فساد إداري.
2. الانحراف الوظيفي المقصود: وهو الأخطر لأنه يتم بقصد من الموظف وبتخطيط مسبق وإصرار في مختلف الصور عبر أخذ الرشاوى، والاختلاس، والغش، والتزوير، والتهرب الوظيفي وغيره، يتطور مع مرور الوقت ليصبح فساداً.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن بعد عرض هذه التعاريف، هل السلوك المنحرف يعد سلوكاً اجتماعياً؟

إذا كان السلوك المنحرف هو ذلك التصرف الخارج عن ضوابط المعايير والقيم الاجتماعية المرعية والسائدة في المجتمع (الجماعة) وعدم التماثل لآلياتها، فإن السلوك الاجتماعي هو ذلك النشاط المتماثل أو المتماشي مع ضوابط المعايير والقيم الاجتماعية المرعية والسائدة في المجتمع والالتزام بها. في حقيقة الأمر أن السلوك الانحرافي يعتبر سلوكا اجتماعيا لأنه يتعامل مع محكات اجتماعية متفق عليها؛ ألا وهي المعايير والقيم الثقافية والاجتماعية التي يفترض أن يتماثل معها لكي يعكس نوع التفاعل الاجتماعي فيها. وحتى إذا خرج عنها أو رفض التماثل معها، فإنه سوف لا يبقى معلقا في الهواء، بل سوف يذهب إلى معايير وقيم أخرى (تختلف عن الأولى التي كان يتماثل معها) ويتماشى معها ويقترن بها، وغالبا ما تكون مختلفة في أفكارها ومعتقداتها وشروطها عن التي هجرها. فهو، إذن، سلوك اجتماعي في الحالتين كليهما (حالة الانحراف عن معيار معينة – حالة الأولى، وحالة الاقتران أو التماثل مع معايير أخرى مغايرة ومختلفة عن معايير الأول – حالة الثانية).<sup>4</sup>

بتعبير آخر، يعني التخلي عن التماثل مع معايير معينة وتبني معايير جديدة يطمح أو يرغب التماثل معها، فهي عملية اجتماعية صرفة، إلا أنها توصف في حالة التخلي بأنها منحرفة عن مقاييس المعايير الأولى، وهذا التخلي يدفع الفرد بأن يتبنى معايير تتسجم وتقترن مع تطلعاته التي يرمي إلى تحقيقها حتى ولو كانت متعارضة مع المعايير والقيم الاجتماعية العامة.<sup>5</sup>

1. أنواع الانحراف: يميز علماء الاجتماع والإجرام بين أربعة أنواع من الانحرافات التي يقوم بها الأفراد هي:

1. الانحراف الأولي Primary deviation، 2. الانحراف الثانوي Secondary deviation، 3. الانحراف المكتشف Discovered deviation، 4. الانحراف المتخفي Hiding deviation.<sup>6</sup>

### 1. الانحراف الأولي: Primary deviation

أن الفرد يخرج عن ضبط المعايير الاجتماعية لكنه يبقى مستمرا في عمله ووظيفته متحفظا بمكانته وممارسة دوره الاجتماعي الاعتيادي دون اهتزاز؛ أي يبقى انحرافه ضمن حدود وظيفة الدور المقبول اجتماعيا ولا يصمه عمله أو دائرة عمله بأنه موصوم رسميا أو أنه منحرف. ولا يتم عزله اجتماعيا من قبل زملائه الموظفين أو الأصدقاء، ولا يؤثر انحرافه على تقليل فرص حصوله على مكانة أفضل ومرموقة، ولا حتى هو ينظر إلى نفسه على أنه منحرف، مثل الموظف الذي يقدم طلبا لمديره للحصول على إجازة مرضية، وعندما يأخذها يستمتع بها بالسفر إلى مصيف أو منتجع للاستجمام.

## 2. الانحراف الثانوي: Secondary deviation

الذي يمثل خروج الفرد عن ضوابط معيارية مبني على وسائل دفاعية أو هجومية أو تكيفية لمشكلات ظاهرة أو مستترة تفرزها آثار علاقته الاجتماعية المرتبطة بها، وغالبا ما يواجه هذا النوع من الانحراف ردود فعل صريحة وسريعة وعلنية مثل التوقيف في موقف شرطة أو السجن أو أية عقوبة جزائية، فنقول يسمى المنحرف موصوما وصمة رسمية من قبل السلطات والأجهزة الأمنية فضلا عن عزله اجتماعيا كرد فعل أو انعكاس لانحرافه عن ضوابط المعايير.

اللافت للانتباه هو أن الفرد قد يتصرف تصرفا جانحا أو منحرفا أو مجرما لكنه لا يعد من أصناف الانحراف الثانوي، ما لم يوصم من قبل الناس على أنه منحرف، لكن إذا تم وصمه بالانحراف جراء تصرفاته المنحرفة، هنا يعتبر من المنحرفين الثانويين، ويترتب على هذه الوصمة التصنيفية قلة فرص حصوله على وظائف مرموقة واكتسابه اعتبارات اجتماعية رفيعة المستوى، بل ويعزل اجتماعيا. كل ذلك بسبب الوصمة الاجتماعية التي حددت وميزت بين الانحراف الأولي والثانوي. بتعبير آخر مرئيات الناس للانحراف هي التي تحدد نوعه. فالعلاقة القوية بين مرئيات (حكم، قناعة، رؤية) الناس ونوع الانحراف.

## 3. الانحراف المكتشف: Discovered deviation

وهو التصرف الخارج عن بعض الضوابط العرفية ويكتشف من قبل رجال الأمن والأفراد الذي يتعامل معهم المتصرف بذلك التصرف فيتم اكتشافه، وعادة ما يبدأ هذا الانحراف بتفكير وتدبير مسبق من قبل المتصرف بعيدا عن أعين الناس ورجال الأمن؛ إلا أن طريقة انحرافه تترك آثارها فتخلف ضحية يكتشف أمرها. الأمر الذي يستدعي انتباه وتقصي رجال الأمن أو أهل وأقرباء أو أصدقاء الضحية فيتم اكتشافه (اكتشاف الانحراف)، ثم يتم الاستدلال على الجاني، وغالبا ما ينكر الجاني انحرافه أو جريمته، ولذلك لا نطلق عبارة الانحراف المعلن أو العلني أو الظاهري على هذا الانحراف لأنه يبدأ بتكتم وينتهي بإنكار، وبذلك لا يوجد انحراف معلن من قبل المنحرفين، بل بعدما ينكشف انحرافه من قبل رجال الأمن والآخرين ويسمى بعدئذ معلنا أمام الناس والقضاء والإعلام.

#### 4. الانحراف المتخفي: Hiding deviation

يعكس الخروج عن بعض الضوابط العرفية الأخلاقية، ولدراية الخارج بأن خروجه هذا يخالف معتقدات ومعايير وقيم المجتمع وقيم المجتمع، فإنه يؤدي خروجه بكل سرية وكتمان وخفاء بعيدا عن أعين الناس ورجال الأمن لكي لا يكون معروفا أو موصوما بمروقه عن الضوابط العرفية. ومثال ذلك جميع جرائم الياقات البيضاء؛ أي الانحراف الوظيفي موضوعنا.

وخلاصة القول أن الانحراف السلوكي يصيب كل فرد وفي كافة مراحل عمره وفي أكثر من موقف وموقع اجتماعي، إنما درجة انحرافه تكون نسبية، منها ما هو أولي ومنها ما هو ثانوي وآخر مكتشف والثاني متخفي، وذلك يرجع إلى التقاطع الذي يحصل بين رغباته الذاتية والضوابط الاجتماعية، فإن كانت رغباته تبحث عن مكاسب مادية غير ملحة وغير عميقة ولا تمثل مكاسب جوهرية، فإن ضوابطه الاجتماعية الداخلية تلجمها وبالذات إذا كانت — هذه الضوابط — راسخة في ذاته فتمنعه عن ذلك، عندئذ لا ينحرف. أما إذا كانت رغبته أو حاجته باحثة عن مكسب مادي ملح وتكون ضوابطه الداخلية غير رصينة فإنه عندئذ ينحرف وهو متخفي بعيدا عن أعين الناس ورجال الأمن. وإذا كانت رغبته أو حاجته باحثة عن مكسب مادي كان محروما منه أو غير قادر على الحصول عليه بالطرق الشرعية وتكون ضوابطه الداخلية غير راسخة في قرارة ذاته عندها لا تستطيع (ضوابطه الداخلية) لجمها فيقدم على الانحراف متخفيا.<sup>7</sup>

#### II. مظاهر الانحراف الوظيفي:

للانحراف الوظيفي عدة مظاهر يتفق معظم الكتاب على تقسيمها إلى أربعة تقسيمات كالاتي: انحرافات تنظيمية، وانحرافات سلوكية (أخلاقية)، وانحرافات مالية، وانحرافات جنائية.

#### أولا. الإنحرافات التنظيمية:

ونعني بها المخالفات التي يرتكبها الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي ترتبط بصفة أساسية بالعمل وتنظيمه، من أهمها:

### عدم احترام وقت العمل ومواعيد الحضور والانصراف:

هناك صور مختلفة لعدم احترام وقت العمل الرسمي للوظيفة في غالبية القطاعات، منها نظرة الموظف إلى الكم؛ فهو ينظر دائماً إلى الزمن وكم مضى من الساعات وكم بقي له حتى يعود إلى منزله، بصرف النظر عما قدمه من إنتاج أو عمل. أو بمعنى أن الموظف قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يبكر في مغادرته، وإذا كان هناك ضبط إداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي، ولكنه لا يعمل، فيكون قارئاً لجريدة، أو مستقبلاً لزواره، أو أنه ينتقل من مكتب إلى مكتب، ومن إدارة إلى أخرى للحديث مع العاملين في مكان العمل لتبادل آخر الأخبار. وهذا ما يؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية، والذي يترتب عليه انخفاض الإنتاج وتدهور مستوى الخدمات العامة.<sup>8</sup>

#### 1. امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه:

من أوضح صور امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائها. ويمكن إرجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة إلى انخفاض حافزية الموظفين كنتيجة تدني الأجور التي يحصلون عليها، والتي لا تتناسب مع المجهود اللازم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

#### 2. اللامبالاة والكسل:

يميل معظم العاملين إلى التراخي واللامبالاة والتكاسل، ولا يدفعهم إلى العمل إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي من جهة أو الخوف من جهة أخرى، ولذلك فهم يستهدفون في عملهم بذل أقل جهد مقابل أكبر أجر، أو على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة الذي يبعد الموظف عن حد الخطر وهو الفصل أو الإنذار أو الخصم المادي.<sup>9</sup>

#### 3. عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:

ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على الموظفين، مثل حرمان الموظف من علاوة أو مكافأة تشجيعية مثلاً، أو على الأقل تقدير الموظف الشخصي بأن رؤسائه يتصرفون معه بإجحاف أو تمييز في الترقيات والحوافز. وقد يؤدي ذلك إلى إصابة الموظف

بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم إطاعة أوامرهم، وعدم احترامهم والبحث عن المنافذ والأعذار لعدم تنفيذ أوامرهم والالتزام بتعليماتهم.

#### 4. السلبية:

وهو جنوح الموظف إلى عدم إبداء الرأي واللامبالاة، ولا يميل للتجديد والتطور والابتكار، ويعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد الفناقة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة. ومن ذلك أيضاً الانعزالية، وهي عدم رغبة بعض الموظفين في التعاون مع زملائهم في العمل، وعدم تشجيعهم للعمل الجماعي ويتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين، ولا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر.

#### 5. عدم تحمل المسؤولية:

قد يلجأ الموظف إلى محاولة تجنب المسؤولية ويظهر ذلك من خلال تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى مستوى أقل أو العكس للتهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية. بجانب التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي اجتهاد أو تفكير إبداعي قد يترتب على ذلك استفادة عدد قليل من بعض هذه القوانين بجانب حصول الناس على أقل فائدة.<sup>10</sup>

#### 6. عد احترام القوانين والاستهتار بها والعمل على تعطيلها:

يسعى الكثير من الموظفين عمداً إلى التجاوز على كثير من القوانين وعدم احترامها أو تطبيقها بشكل جزئي وخاصة منها ما هو مؤثر للعمل ومحدد للنفوذ، بهدف الاستفادة المادية أو المعنوية أو محاباة البعض على حساب الآخر. وتشتد خطورة هذه الممارسة عندما تكون القوانين المتجاوز عليها أو المعطلة هي قوانين عادلة ومقبولة وتراعي الحقوق والواجبات ويرضي تطبيقها مختلف أصحاب الفئات، وبالتالي فإن تعطيلها يمثل خرقاً لمصالح الأغلبية لغرض تحقيق منافع شخصية بطريقة غير مشروعة.<sup>11</sup>

#### 7. إفشاء أسرار العمل:

يقصد بهذه الظاهرة أن يقوم الموظف بإفشاء أسرار المنظمة أو الأسرار الخاصة بالأفراد المتصلين بالمنظمة سواء من الأفراد العاملين بها أو عملائها، فيقوم الموظف بأن يطلع العمال على التقارير السرية التي كتبها الرؤساء بشأنهم؛ فهو بهذا العمل يفقد هذه التقارير سربيتها ويزيد من درجة الاحتكاك والنزاع بين العامل ورئيسه بشأن ما كتب في هذه التقارير. أو يدلي



بعض الموظفين ببيانات خاطئة، أو غير متأكد من صحتها، إلى مندوبي وسائل الإعلام والتي قد يترتب عليها ضرر بالمنظمة أو قد يقوم أيضاً بعض موظفي البنوك بأن يصرح للغير برقم مدخرات أحد الأفراد، أو معلوماته المالية الخاصة.

ثانياً. الإنحرافات السلوكية:

ويقصد بالإنحرافات السلوكية تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف العام وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها:

### 8. عدم قبول الرأي الآخر في الإدارة وإقصاء الآخرين:

يعد هذا الأمر من أخطر حالات الانحراف الإداري والوظيفي والذي يبدو مبطناً بطرق وآليات يصعب اكتشافها ومعرفة خفاياها ودوافعها ومتابعة تأثيراتها السلبية على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية. إن عدم قبول الاختلاف والتفاهم مع الآخر والتعايش معه في نفس الوحدة الإدارية يعني إقصاؤه واستبعاده وبالتالي حدوث صراعات تنظيمية سلبية تؤثر على الأداء في المنظمة. ويدخل في إطار إقصاء الآخرين واستبعادهم تهميش الكفاءات والخبرات وبالتالي حرمانا للإدارات الحكومية أو منظمات الأعمال من هذه الكفاءات وعطائها وقدراتها في اتخاذ القرار الصائب وتقديم المشورة الحسنة، فكثيرا ما يتفق المستفيدون من شاغلي المناصب المؤثرة في الإدارات التي يتفشى فيها الانحراف الوظيفي والإداري بإبعاد من يخشونه فكرا أو انضباطا أو منهجا شفافا في العمل، وأحيانا يصل الأمر إلى تليفق دعاوى كيدية أو التواطؤ بمؤامرات تلحق ضررا بهؤلاء الموظفين الكفوئين لأجل تمرير صفقات أو عقود يتحقق منها عائد شخصي لهم.

**1. التحيز والمحاباة:** يحصل التحيز بسبب قصور بالثقافة الفكرية والحضارية وشيوع المنظور الجزئي للعلاقات والحياة. ويتجسد بمظاهر متعددة منها التحيز للأقارب والموالين فكريا، وأبناء العشيرة أو الطائفة والديانة والمذهب والمنطقة والمهنة والتخصص والفئة العمرية والجنس والطبقة الاجتماعية والقومية وغيرها. وقد يصل التحيز حدودا خطيرة جدا عندما يتحول إلى تعصب أعمى وتحيزا صارخا دون مناقشة أو مراعاة لمبدأ الحق والعدالة والانصاف والمساواة واحترام الآخر وقبول التعايش معه. ويمكن أن تمارس عملية التحيز في مجالات شتى ضمن العمل الإداري بدءاً بالتعيين والتوظيف والترقيات ومنح المكافآت والأجور وتقييم الأداء ومنح فرص التدريب ومنح الاجازات

والمساعدات وغيرها. وإذا كان التحيز فاضحا وواضحا فإنه يشكل حالة إيجابا للعاملين الآخرين، مؤثرا بطرق سلبية في آدائهم واندماجهم بالمنظمة وتعزيز الولاء لها. وعند تكرار الحالة ووضوحها وشيوعها فإنها يمكن أن تساهم بفعالية في بناء ثقافة تنظيمية فاسدة.<sup>12</sup>

**2. سوء استخدام السلطة وانتحال صفة الغير:** قد يترك للموظف شيء من الحرية في ممارسة سلطاته ليقرر اختياره ما يراه محققاً للمصالح العام، ويسمى ذلك بالسلطة التقديرية فإذا انحراف الموظف عن ممارسة هذه السلطة عن غاية المصلحة العامة، وقام بالعمل تحقيقاً لباعث آخر، كان تصرفه مشوباً بعيب الانحراف في استعمال السلطة. وقد تستغل هذه السلطات التقديرية لتحقيق مآرب شخصية لصاحبها على حساب المصلحة العامة. فقد يلجأ بعض الموظفين إلى إساءة استعمال السلطة في صورة تقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم من أجل احتفاظهم بمناصبهم، فهو على استعداد لاتخاذ قرارات تعيين لمن هم أصحاب حظوة عند مسؤول أكبر منهم، أو يقوم المسؤول باختيار الشخصية الضعيفة، وليست القوية، كمساعد أو نائب له حتى يمكن السيطرة عليه وبقائه في موقعه.<sup>13</sup> وعادة ما يرتبط إساءة استخدام السلطة والصلاحيات بوجود نفوذ لدى ممارسيه مستمدا من مكانتهم الاجتماعية أو السياسية أو صلاتهم الحزبية أو العشائرية أو قريتهم من المسؤولين الكبار أو غير ذلك. وتشير حالات إساءة استخدام السلطات والصلاحيات واستغلال النفوذ إلى ممارسات سلبية كثيرة يدخل في إطارها التعسف والتشدد ومنح المزايا والهبات دون وجه حق أو التغاضي عن أخطاء المقربين والتساهل معهم، وهذه جميعا تعتبر مواقف غير موضوعية واعتباطية تؤثر سلبا على مصالح فئات متعددة. أما انتحال صفة الغير فهي سلوكيات منحرفة يتم بموجبها انتحال صفات المسؤولين الأعلى من قبل موظفين لديهم رتبة أقل لغرض تحقيق مصالح شخصية وابتزاز الآخرين والحصول على ما لا يستحقون من الآخرين كأفراد مواطنين أو منظمات أعمال.

**3. المحسوبية** ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج، وهذا ما دفع بعض الدول إلى منع المحسوبية ووسائلها المختلفة في تشريعاتها الخاصة عند التعيين في الوظائف الحكومية وغيرها.

**الوساطة:** يلجأ الموظف الإداري للوساطة في حالة الندب أو النقل أو الترقية أو العلو أو إرضاء رئيسه عليه في العمل. ويستخدم بعض العاملين الوساطة شكلاً من أشكال تبادل المصالح. وتعد هذه الظاهرة منتشرة في المجتمعات النامية، وفي عادات بعض هذه المجتمعات تنقشى إلى الحد الذي تعتبر حقاً لطالبيها (حالة الجزائر)، ومن قصر في تقديمها كان مخروم المرءة، وهذا النمط من الانحراف يعد خطراً كبيراً بسبب تبريره الذي قد يلاقي قبولاً في ثقافات معينة ويمارس من قبل الكثير من المسؤولين وعلى مختلف المستويات بناءً على قناعة منهم.

ويمكن الإشارة إلى بعض الملاحظات حول الوساطة والمحسوبية كالآتي:

- ❖ هناك قناعة لدى الغالبية من الناس بأن الوساطة والمحسوبية تشكل نوعاً من الانحراف والفساد الإداري يجب التخلص منه، إلا أنه هناك قناعة موازية بالحاجة إلى الوساطة لغرض تسهيل إنجاز الأعمال والمعاملات.
- ❖ رغم عدم القناعة بالوساطة والمحسوبية إلى أن الأغلبية يتوسطون ويوسطون ويقبلون الوساطة.
- ❖ تشكل الوساطة للأصدقاء والآخرين مدخلاً لزيادة النفوذ والاندماج مع المجتمع وتحسين العلاقات مع الناس، وهذا يعطي للشخص الذي يقوم بالوساطة دوراً اجتماعياً ووجاهة بين الناس وهذه إشكالية يجب معالجتها.
- ❖ رغم القناعة أن المعاملات في الجهاز الإداري يمكن أن تتجز دون وساطة لكن فقدان الثقة بالجهاز الإداري الحكومي وكفاءته تصبح مبرراً للجوء إلى الوساطة.<sup>14</sup>

**4. الغش والتدليس:** تعد حالات الغش والتدليس مظاهر انحرافات سلوكية يمارس من قبل المدراء والعاملين في منظمات الأعمال أو المؤسسات الحكومية بأشكال مختلفة. وتشمل عمليات الغش والتدليس مختلف المعاملات التجارية والاقتصادية أو المعاملات المدنية والثقافية والسياسية وغيرها. إن ممارسة هذا النوع من الانحراف الوظيفي يصب باتجاه تحقيق أغراض خاصة وفوائد تجني دون وجه حق أو إنجاز معاملات غير قانونية وغير مستوفية للشروط، أو التنصل من التزامات يفرضها القانون والتشريعات.

وفي الحياة العملية والعلاقات بين الشركات نجد حالات لغش تجاري وصناعي وصحي يتجسد في التلاعب بتركيبية ومكونات المواد ومحتويات

المنتجات على اختلاف أنواعها وكذلك هناك غش في الأوزان والمكاييل والأسعار والعمولات...الخ. ومن الملاحظ أن حالات الغش لا تشمل ميدان التجارة وحده، فالحالة يمكن أن توجد في حقول عمل أخرى وبين أعلى المتخصصين سواء كانوا أطباء أو محامين أو أساتذة جامعة أو مهندسين أو سياسيين أو عسكريين أو غيرهم، فهو طبع أو سلوك يتأثر بالتربية البيئية وبيئة النشء الأساسية ويكتسب الفرد أحيانا هذا الطبع من خلال نظام التعليم أو بيئة العمل أو أصدقاء السوء أو غيرهم.<sup>15</sup>

**5. عدم المحافظة على كرامة الوظيفة:** ومن هذه الأفعال على سبيل المثال ارتكاب الموظف لفعل فاضح مذل بالحياء في أماكن العمل أو خارج مكان العمل، واستعمال المخدرات، أو الاستغلال أو التورط في جرائم شرفية.

**6. التمارض في العمل والإجازات المرضية الزائفة:** لا تخلو منظمات القطاع الخاص والإدارات الحكومية بشكل كبير ممن ممارسات قد تكون محدودة أو واسعة بشأن الحصول على إجازات مرضية مزيفة وبدون حق قانوني وبالتالي فإن هناك ضرر يلحق بالمنظمة وطالبي خدمتها بسبب قصورها عن تأدية واجبها بشكل صحيح بسبب ممارسات عاملها ويكثر هذا النوع من الممارسات في المنظمات التي لا تجري عمليات تدقيق ومساءلة ومراقبة لمثل هذا النوع من الأعمال غير الأخلاقية. إن الأثر السلبي كبير بسبب الانعكاس على سلوكيات الموظفين الآخرين الذين سيشعرون بالاستياء لتحملهم أعباء عمل من حصلوا على مثل هذه الإجازات، ومن ثم التسبب وتقليد هؤلاء بهذه السلوكيات المنحرفة.

**7. التضليل والتستر على المعلومات الحقيقية باستغلال المنصب:** ويدخل هذا النمط من الانحراف في إطار خلق حالة من الإرباك وعدم الوعي لدى الناس لغرض تحقيق مآرب وأهداف شخصية من قبل مرتكبيه، وفي العادة تكون هناك علاقات وثيقة بين ممارسي هذا النوع من التضليل ووسائل الإعلام والنشر؛ بحيث تسهل عليهم هذه الوسائل التستر على أعمالهم وإخفاء الحقائق حول الجوانب التي تجسد الانحراف الوظيفي في أعمالهم وإظهارها وكأنها منجزات ايجابية. وربما ينضوي تحت لواء هذا الصنف من الانحراف ممارسات المكاتب المحاسبية والمالية والقانونية حينما تهدف إلى التستر على الحالة المالية للشركات عند تدقيقها وإظهارها بخلاف ما هي عليه فعلا.<sup>16</sup>

**8. الإتلاف المتعمد للسجلات والأموال العامة من خلال افتعال الحرائق والحوادث:** ويشيع هذا النمط من الانحراف الوظيفي في كثير من المنظمات

الحكومية ومنظمات الأعمال؛ حيث أن الهدف هو إخفاء سرقة أو اختلاس أو تزوير أو أي انحراف يُخشى من اكتشافه والذي يترتب عليه منفعه كبرى للمتسبب فيه. وتحصل الكثير من هذه الحوادث في فترات جرد المخازن أوزيارات لجان تفتيشية أو تدقيقية لمواقع العمل والمخازن والمستودعات الكبيرة. وقريبا من هذا النمط من الممارسات المنحرفة والفاصلة نجد العديد من الممارسات في مختلف منظمات القطاع الحكومي بشكل رئيسي والأعمال بشكل ثانوي التي يمكن الإشارة إلى بعضها:

❖ في المستشفيات الحكومية على الأغلب فإنه يتم إتلاف الأدوية التي انتهت صلاحيتها، وتكرر ممارسات من الانحراف الوظيفي والإداري عن طريق شطب كميات كبيرة من الأدوية والأجهزة الطبية الصالحة تحت بند عدم الصلاحية للاستعمال، ثم يجري بيعها وتحقيق أرباح شخصية لمجموع الموظفين المتواطئين في ذلك.

❖ في كثير من المشآت الصناعية هناك كميات كبيرة من قطع الغيار والأجهزة والمواد التي تسمى راكدة يتم بيعها بالمزاد العلني ويظهر أن المشترين متواطؤون في هذه العمليات مع موظفين في نفس الإدارة أو المنظمة التي باعت هذه المواد.<sup>17</sup>

9. أعمال خيرية أصلها فاسد: وهنا فإن حالات الانحراف الوظيفي المتعمد يتم إخفاؤها بممارسات إنسانية وخيرية تبدو ظاهريا في صالح المجتمع. فبعض المسؤولين ورجال الأعمال الذين يمارسون أوسع أنواع الانحراف الوظيفي والفساد، كقبول الرشوة، والعمولات، والاتجار بالمنتجات، والغش في الإنتاج، وفرض الإتاوات، وابتزاز الآخرين، وغسيل الأموال، يقومون بإنفاق جزء من هذه الثروات المتجمعة بطرق غير مشروعة ولا أخلاقية على أعمال البر والإحسان الظاهرة والمعلنة في المجتمع اغطية للجزء الأكبر من الأموال التي اكتسبوها بالطرق غير المشروعة. ولعل أوضح مثال على ذلك دعم الجمعيات الخيرية ودور الأيتام وبناء المساجد... وغيرها من الأعمال.<sup>18</sup>

### ثالثا. الانحرافات المالية:

ويقصد بالمخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، وتتمثل هذه المخالفات في:

1. مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة:

تحكم كل منظمة إدارية مجموعة من القواعد والأحكام المالية التي تتوافق مع طبيعة عملها، وتتفق مع القواعد والأحكام المالية التي نص عليها القانون، وعندما يخل الموظف عن اتباع مثل هذه القواعد والأحكام المالية فإنه يكون بذلك ارتكب انحرافاً ويحاسب عليه إدارياً. مثال ذلك الأحكام المالية التي تنظم عمليات المخازن والمشتريات وقواعد المزايدات والمناقصات وتسوية العقود وغيرها.

## 2. فرض الأتاوات:

هي مبالغ نقدية أو أموال عينية تفرض من قبل الموظفين في منظمة الأعمال أو الإدارة الحكومية، خارج إطار واضح وإجراءات عادلة ومفهومة، بحيث يستخدم هذا المردود للنعف الشخصي بعيداً عن اعتبارات المصلحة العامة وسمعة المنظمة ومصداقيتها وقبولها من المجتمع، وتُحصل هذه المبالغ، عادة، بالقوة وتحت ظل التهديد والارهاب السياسي والفكري أو الثقافي أو الأمني.<sup>19</sup>

## 3. العمولات مقابل الصفقات:

وهو نوع من الانحراف الوظيفي ينتشر أساساً في المنظمات والإدارات الحكومية بشكل رئيسي وقد يكون طرفها الآخر شركات كبيرة، والعمولة هي مبلغ من المال يشكل نسبة مئوية من قيمة العقد والصفقة يحصل عليه المسؤول الذي قام بإبرام العقد كطرف ممثل لمؤسسة أو وزارة أو منظمة معينة. وتمثل العمولة ثمن التغاضي والتواطؤ لإبرام الصفقة مع الجهة المعنية حتى ولو كانت هذه الجهة هي أسوأ من غيرها في مجال إنجاز العقد أو المشروع المتفق عليه. وعادة ما تقوم الشركات بدفع هذه العمولات في حسابات خاصة لحساب المنتفعين في بنوك تحافظ على سرية التعامل أو أن بعض العمولات تكون على شكل أسهم أو حصة من الأرباح في مشاريع تنفذها هذه الشركات، وعادة ما تكون تحت هناوين ومسميات مختلفة وبأسماء أشخاص وهمية. ويطلق على هذه الحالة عمولات مقابل خدمات متنوعة، وتستخدم الشركات الكثير من الطرق والأساليب للتحايل وإغراء المسؤولين لقبول مثل هذا النوع من العمولات، وحتى الموظفين أصحاب الخبرة السياسية والاقتصادية والإدارية وحاشيتهم.<sup>20</sup>

#### 4. التقصير والهدر:

وهو نوع من الانحراف الوظيفي ذو آثار هدامة برغم أنه لم يعرض بالطريقة التي عرضت فيها الرشوة والسرقة كحالات انحراف وفساد يشار إليها دوماً بالخطيرة رغم أن حالات التقصير والهدر في بعض الأحيان، وخاصة المتعمد منها، والذي يدخل في إطار التخريب الجزئي أو الشامل لموارد المجتمع وإمكاناته ومن خلال التأثير على منظماته المختلفة. ويأتي ضمن إطار التقصير والهدر العديد من الممارسات الفاسدة وغير المسؤولة نشير إلى بعضها في الآتي:

- التكاثر والتباطؤ والتهرب من أداء المهام والواجبات للمدراء والعاملين.
- تحريف المسؤوليات والتهرب منها رغم وضوحها وقبول امتيازات المنصب المرتبط بهذه المسؤوليات.
- عدم الاكتراث لأموال المنظمة ومكوناته وإمكاناته والتهاون في أساليب استغلالها وترشيد استهلاكها.
- زرع الفرقة والعداوة بين العاملين في المنظمة بطرق وأساليب وإجراءات متعددة.
- الإساءة للمراجعين وطالبي الخدمة وعدم احترام إرادتهم وسماع آرائهم والارتقاء في أسلوب تقديم الخدمات لهم.
- عدم التزام بالوقت وهدره وضياعه واستغلاله بما لا يخدم مصالح المنظمة ولا يؤدي إلى تحسين أدائها وسمعتها وبما يعزز ثقافتها.

#### 5. غسيل الأموال:

إن مفهوم غسيل الأموال يعني تنظيف أو تطهير أموال قذرة؛ بمعنى أنها اكتسبت بطرق أو جاءت من مصادر غير مشروعة قانونياً وأخلاقياً. وقد استعانت الكثير من المنظمات الإجرامية والعصابات المنظمة باليات متعددة وأساليب عالية التقنية لإنجاز هذه المهمة ومن هذه الأساليب توريث الكثير من الموظفين والعاملين بمختلف المستويات الإدارية الرفيعة منها أو من شاغلي وظائف الإدارة الدنيا في عمليات الغسيل هذه.

إن هدف الذين يقومون بعمليات غسيل الأموال هو تحويلها إلى القنوات القانونية للأعمال التجارية المشروعة مما يجعلها تبدو قانونية ومشروعة. لذلك فإن المتورطين بعمليات الغسيل من الموظفين إنما يمارسون انحرافاً إدارياً باعتبار أن العمل يمثل جريمة تضليل وتمويه على المصادر التي تتأتى منها هذه الأموال وإدخالها ضمن إجراءات مشروعة وقانونية

مستغلين وظيفتهم وصفتهم القانونية الرسمية، وملحقين الضرر ببلدهم ومنظماتهم والمجتمع بشكل عام.<sup>21</sup>

#### 6. الإسراف في استخدام المال العام:

ويأخذ أشكالا وصورا مختلفة أكثرها انتشاراً اتجاه أغلب القائمين على الأجهزة إلى تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث والرواتب المدفوعة بلا عمل على حشد السكرتارية وأجهزة العلاقات العامة. فضلا عن المبالغة في استخدام السيارات في الأغراض المنزلية والشخصية وإقامة الحفلات الترفيهية والإنفاق ببذخ على الدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي والتأييد والتوديع لكبار المسؤولين تملقا ونفاقا.<sup>22</sup>

#### 7. المنح والعطايا دون وجه حق:

ويعتبر هذا انحرافا وظيفيا يقود للفساد، وعادة ما تبرر هذه المنح والعطايا بأساليب شتى وطرق مختلفة بالرغم من أنها تبقى غير مشروعة كونها تمنح من طرف مسؤولين منحرفين وفسادين وغير كفؤين إلى أشخاص ومؤسسات غير مستحقة نهائيا تشكل حاشية أو بطانة لهذا المسؤول، ويندرج تحت هذا الإطار كثير من المنح والعطايا، كتخصيص الأراضي لكبار المسؤولين من سياسيين أو عسكريين أو أقارب أو أصدقاء أو حاشية أو عشيرة هذا المسؤول.<sup>23</sup>

إن الانحراف الوظيفي يبدو جليا في هذه الممارسات غير المسؤولة بسبب أن تلك المنح والعطايا لا تقدم من المال الخاص للشخص المانح لها بل تمثل ممتلكات الدولة وأراضيها ومواردها التي توزع بطريقة غير عادلة وتخلق شرخا اجتماعيا، وتساهم في بناء طبقة لكبت حريات الآخرين وازدياد الاحساس باللاعادلة والحد الاجتماعيين، والاقصاء والاستغلال، مما من شأنه توليد حالات انفجار شعبية تصل لحد الثورات حال كثير من مجتمعاتنا العربية في الراهن.

#### 8. قروض المجاملة:

وهذا النمط يشكل هدرا للأموال وموارد الدولة أو قطاع الأعمال الخاص، وعادة ما تخفي قروض المجاملة أنواعا أخرى من الإنحرافات الوظيفية والفساد الإداري مثل العمولات والرشاوى وغيرها. وتمنح قروض المجاملة بأشكال شتى وطرق متنوعة ولكن القاسم المشترك بينها هو عدم وجود ضمانات كافية وجدية، وتمنح لأشخاص ومؤسسات لديهم سطوة ونفوذ ومراكز في الدولة أو أقاربهم. وغالبا ما يصاحب هذه القروض تحقيق فائدة



شخصية للأفراد الممنوحة لهم على حساب موارد المنظمة المانحة إذا كانت مصرفا حكوميا أو مصرفا خاصا. وقد لا يستطيع بعض الحاصلين على هذه القروض تسديدها في مواعيدها المحددة، وبالتالي تصبح قروضا أو ديونا مشكوك في تحصيلها أو ديونا معدومة وتعالج بطريقة تضر بمصلحة المنظمة المانحة لها.<sup>24</sup>

## 9. الاستيلاء على الممتلكات والأموال الخاصة دون وجه حق:

وهو، أيضا، واحد من صور الإنحراف الوظيفي والإداري، وإن كان على نطاق محدود، ويعني تعسف بعض الإداريين وتفنتهم بالاستحواذ على أموال وممتلكات الغير، متذرعين بحجج غير قانونية ومستغلين نفوذهم بطرق غير مشروعة، وأحيانا مستغلين جهل بعض الناس بالقانون وعدم معرفتهم بتفاصيله ليصادروا حقوقهم.<sup>25</sup>

### رابعاً. الإنحرافات الجنائية:

وهي أخطر أنواع الإنحرافات الوظيفية التي يمكن أن تخلف آثارا هدامة وتورث حالة من الفساد الإداري، وهي تتداخل كثيرا مع أنواع الإنحرافات السابقة، تتميز عنها، في الغالب، بوجود النية المسبقة والمبيتة في القيام بها، والتحضير المسبق وإشتراك عديد من الأطراف فيها. ومن أهمها الآتي:

### 1. الرشوة:

وهو المظهر الأبرز والأوسع انتشارا والأكثر تنوعا من بين مظاهر الإنحراف الوظيفي المختلفة. ورغم أن الرشوة سلوك منحرف لا تقبله القوانين والأعراف والأديان السماوية إلا أنها حالة موجودة في جميع المجتمعات وترتبط بممارسات إدارية متنوعة. وفي أغلب حالات الرشوة وخاصة الممارسة الواسعة لها، والتي تصغر فيها قيمة ما يدفع كرشوة، نجد تبريرات متعددة لها وترادف مقولات معينة تراثية بقبول الهدية أو المجاملة أو غيرها. والرشوة هي ما يتوصل به إلى الحاجة بالمصانعة بأن تصنع له شيئا ليصنع لك شيئا آخر<sup>26</sup>، وهي ما أعطي المرء ليحكم له بباطل أو ليولى ولاية أو ليظلم إنسانا، وهي أيضا ما يعطى بشرط الإعانة<sup>27</sup>، وهكذا فإن الرشوة هي وسيلة للوصول إلى هدف شخصي. ويمكن النظر للرشوة على أنها تجارة غير مشروعة بالمنصب أو الوظيفة لذلك تعتبر جريمة تعاقب عليها القوانين الوضعية وترفضها الأديان السماوية. يترتب على الرشوة اعتبارات تذل بالعمل النزيه والصالح وتؤثر على الأداء والحقوق، فدافع

الرشوة ينتظر الحصول على عوائد دون وجه حق أو تسريع إجراءات ومتطلبات العمل أو غيرها من الأمور مقابل الرشوة، في حين يحصل الموظف المرتشي على عوائد بأشكال مختلفة دون وجه حق أيضاً، ويضحي مقابل ذلك بمصالح المنظمة التي يعمل فيها أو مصالح المجتمع بشكل عام. ويشير طاهر محمد منصور الغالبي إلى بعض صور الرشوة رغم اختلاف صورها وتنوعها حسب القطاعات وآثارها السلبية كالآتي:

❖ الرشوة المقدمة من المواطنين للجهات الحكومية المختلفة أو منظمات الأعمال الخاصة بهدف التسريع في إنجاز معاملة أو السكوت عن خرق قانوني أو تعطيل تنفيذ قرار محكمة أو السكوت عنه أو الحصول على منافع أكثر مما يستحق. وهذا النوع قد يكون صغيراً بشكل: بخشيش" أو مبلغ نقدي بسيط (ثمن وجبة غذاء أو فنجان قهوة أو ماشابه) وأحياناً قد تكون بشكل عيني مادي. وفي بعض الأحيان يكون مبلغ الرشوة أكبر من هذا بكثير إذا كانت الخدمة المطلوبة يترتب عليها خرق أكبر للقانون أو يتولد عنها منفعة كبيرة.

❖ الرشوة في التبادلات التجارية والأعمال الدولية، وهذه تعتبر من الرشاوي الكبيرة في قيمتها والتي تدفعها الشركات الدولية إلى المسؤولين الحكوميين أو السياسيين للحصول على عقود كبيرة وتمير صفقات ضخمة والموافقة على إنشاء مشاريع قد لا تكون ذات فائدة للدولة، ولكن جشع المسؤولين ورغبتهم بما سيدفع كرشوة يدفعهم للموافقة (مثال فضيحة قطاع الطاقة بالجزائر ووزير الطاقة الأسبق ومعاونيه). رغم المحاولات الدولية للحد من هذه الظاهرة.

❖ رشوة الحكومات الأجنبية بشكل أو غير مباشرة لبعض الصحفيين الكبار والكتاب والشعراء والسياسيين وغيرهم من الرموز الفاعلة بالمجتمع بالمال أو بوسائل أخرى.

❖ رشوة أصحاب العمل لممثلي النقابات العمالية والجهات الحكومية المسؤولة عن متابعة أعمالهم لغرض التغاضي عن بعض متطلبات العمل أو للمطالبة بالمزيد منها.<sup>28</sup>

❖ والرشوة أداة فعالة في نشر العديد من السلوكيات المنحرفة ومظاهر الفساد، نذكر من بينها:

❖ غياب نظام الجدارة في التعيين والترقية والنقل وسيادة مبدأ المحسوبية والوساطة وأخلاقيات السوق في المنظمة.

❖ فقدان السلطة لمشروعيتها بإساءة استخدامها من قبل الموظف لأغراض شخصية والخروج بها عن إطار المصلحة العامة الذي شرعت له.

- ❖ انتشار روح الأنانية والذاتية وعلاقات الريبة والتشكيك وعدم الثقة بين الموظفين في المنظمة.
- ❖ غياب مبدأ التعاون حيث تتجسد لدى جمهور المنظمة فناعة بعدم شرعية التعاون لصالح حفنة من المنتفذين في التنظيم، وانتشار روح اللامبالاة، وعدم الاهتمام بالعمل.
- ❖ ظهور نظام الشلل والتكتلات وجماعات المصالح الأمر الذي يفتت وحدة التنظيم ويعرضة إلى التجزئة والتشردم.
- ❖ فقدان الأفراد للحماسة والدافعية للعمل حيال ما يرونه من استهتار بمصالح المنظمة ومصالح الجمهور ومن ثم انتشار روح الملل والقلق وعدم الانتماء.
- ❖ تدني الانتاجية كما ونوعاً نظراً لصرف الطاقات نحو المصالح والأغراض الذاتية ورداءة المواد، أو ارتفاع كلفتها وتسرب أموال المؤسسة تحت تأثير الرشوة.
- ❖ ذبوع الاشاعات وانتشار التهم وانصراف الأفراد لتلقط الأخبار وانتشار الفوضى والاضطراب في التنظيم.
- ❖ تصاعد تذمرات وسخط الجمهور حيال احتكار الخدمة أو الاضطراب إلى شرائها، ومن ثم فقدان التنظيم لثقة الجمهور.
- ❖ وقوع مقدرات التنظيم تحت قبضة حفنة من الراشيين والمرتشين المنتفذين في التنظيم وتسخيرها للمصالح المشتركة.
- ❖ هيمنة القلة من جماعات الضغط والمصالح على السياسات التنظيمية وتوجيهها نحو مصالحها مما يزعزع ولاء وإنتماء الجمهور وثقتهم بقدرة الدولة على الهيمنة سياسات أجهزتها.
- ❖ وأخيراً فإن الرشوة إذا استمرت ولم تعالج بحزم وصرامة فإن الخطر الذي يتهدد المجتمع ككل لا مجتمع التنظيم فحسب، هو التعايش معها والتطبيع التدريجي على عدم مقاومتها.. وأخيراً السكوت عليها وقبولها كأمر واقع، إذ يألف المجتمع دفع الرشوة ويألف الموظف قبولها وتصبح أمراً طبيعياً لا يستحي من الحديث عنها تحت مسميات جديدة كالهدية أو المساعدة، أو بدل أتعاب... الخ<sup>29</sup>

## 2. السرقة والاختلاس:

تمثل السرقة والاختلاس حالات انحراف وظيفي وفساد إداري تمارس من قبل العاملين بمختلف مستوياتهم، والسرقة تعني الاستحواذ وأخذ مال الغير خفية وبطريقة مستترة دون رضاهم، في حين أن الاختلاس هو خيانة الأمانة بطرق مختلفة سواء كانت هذه الأمانة مادية أو نقدية أو معنوية.<sup>30</sup> وتعتبر السرقة والاختلاس ممارستان سلوكيتان منحرفتان سواء وفق الاعتبارات القانونية أو الدينية أو لاعتبارات سلوكية عامة وفي شركات الأعمال ومنظمات الدولة عادة ما ترتبط هذه السرقات بموظفي الحسابات والموازنات أو بأمناء المخازن والمدققون أو موظفي لجان الشراء أو محصلي الضرائب والجمارك وغيرهم. وتتم هذه السرقات بطرق مختلفة يكون الطابع العام لها الاستحواذ على الأموال النقدية المودعة بذمة الموظف وعادة ما يقوم الموظف بترتيبات إجرائية للتغطية على حالات السرقة أو خيانة الأمانة، ويتم ذلك من خلال تزوير المستندات بإضافة أو حذف معلومات أو تحريفها أو إتلاف متعمد في المخازن بعد سرقتها عن طريق افتعال حريق أو غير ذلك. وتجدر الإشارة هنا إلى حالة ربما تعتبر شائعة في الدول النامية وبلدنا الجزائر، وهي الاعتداء على المال العام باعتباره أموالاً سائبة وملكية مطلقة لا ترتبط بجهة محددة ومن ثم يسهل سرقتها أو التجاوز عليها والانتفاع بها للأغراض الشخصية. وإذا ما رأى صغار الموظفين أن المسؤولين الكبار تشيع بينهم ظاهرة التجاوز على المال العام فإنهم ربما يقلدونهم معتقدين أن ذلك يمثل مدخلا للثراء السريع بعيدا عن العقاب والمساءلة.<sup>31</sup>

## 3. التزوير:

وهو واحد من أكثر حالات الانحراف الإداري شيوعا ويهدف في أغلب حالاته إلى الحصول على منافع من خلال تغيير الحقائق وتبديلها أو اختلاقها بالتلاعب بالمستندات وتغيير محتوياتها بالإضافة أو الحذف، ويترتب على هذا التغيير إمكانية نيل حقوق وامتيازات لا يمكن الحصول عليها بدون هذه الوثائق والمستندات، وتشتمل عمليات التزوير صورا متعددة مثل تغيير الأرقام وتحريف الكلمات وتبديل الأسماء وتقليد الأختام الرسمية والتلاعب بالتواريخ وتقليد تواريخ المسؤولين أو تزوير واختلاق وثائق على غرار الوثائق والأوراق الرسمية والمستندات الحكومية والأوراق الثبوتية والهويات الشخصية والشهادات الجامعية وغيرها. وفي منظمات الأعمال والإدارات الحكومية فإن حالات التزوير تتباين أنواعها وحجم الضرر الناجم عنها. ويمثل التزوير في المحررات الرسمية اعتداء غير مباشر على سلطة الدولة

والإدارة والمنشأة التي يعبر عنها هذا النوع من المحررات، فقد يحدث التزوير في أوراق توثيق أحد العقود، أو في محاضر الجلسات أو الحكم أو يحدث في كشوف الترقيات، أو المرتبات والمكافآت والحوافز وغيرها.<sup>32</sup> وفي الغالب تمثل حالة إضافة مبالغ على مستندات الشراء من قبل لجان المشتريات الحالة الشائعة الأكثر وضوحاً وتمثيلاً للتزوير، كما أن حالات الإيفاد والسفر إلى الخارج قد تتدرج ضمن هذه الحالات بحيث تجد أن قوائم مصروفات الموظفين مضخمة بمبالغ غير فعلية في أغلب الحالات.<sup>33</sup>

### III. طرق وأساليب العلاج

يمكن إجمال الإجراءات الممكنة إتخاذها لمعالجة الانحراف الوظيفي بشتى مظاهره في مايلي :

- تطبيق الاستراتيجيات المضادة للانحراف وإعطاء قيمة لتشريع العمل والشفافيه المطلقة بما لا يدع مجال للشك والوضوح في تطبيقه والجزاءات الصارمة في حق المخالفين
- توعية الموظفين لهذه الظاهرة الخطيرة وتداعياتها وتأثيرها على المجتمع واخلاقياتهم ودورهم في الإخبار عن حالات الانحراف في مؤسساتهم
- تشريع القوانين والأنظمة التي تساهم في مكافحة الانحراف الوظيفي بكل أشكاله
- وضع نظام لتقويم الأداء للموظفين واعتماده كأساس للترقية الوظيفية ونقل المناصب ويكون واضحاً ومعلنأ للجميع وأن يراعي المسؤولين ا الموضوعية وعظم المسؤولية في التقويم.
- وضع عقوبات وجزاءات رادعه وواضحة تتناسب كل حالة من حالات الانحراف وتحد من ظهوره مره ثانية وتكون معلنه ومتاحه للجميع.
- تحسين الظروف المعيشية للموظفين من خلال ايجاد منصب وظيفي مناسب لكل موظف تتناسب وضعه الاجتماعي والاسري وتتناسب مع الظروف المعيشية للبلد.
- الإعلان عن حالات الانحراف بشتى أنواعه التي تم اكتشافها والاجراءات التي تم اتخاذها حيالها .
- اتاحة الفرصة لخلق نوع من الابداع والتطوير لدى الموظفين ومكافأتهم على ذلك وتعليق اسمائهم في لوحة الشرف ليكون حافزاً لغيرهم من الموظفين.
- تشكيل لجان للإصلاح لدراسة الواقع الإداري و الوظيفي وتغيير سلوك واتجاهات العاملين لمحاربة الانحراف الوظيفي وعلاجه وقت إكتشافه.

- توفير القيادات الشابة النشيطة المؤمنة بالتطوير والتغير والتي لديها مؤهلات علمية وخبرات عملية متراكمة ودعمها وتأهيلها لقيادة العمل الوظيفي لضمان نجاحها في قيادة التغير.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بالاعتماد على الكفاءة والابداع العلمي وعدم الاعتماد على العلاقات الشخصية والمحسوبية والواسطة والعلاقات الاسرية.
- عدم اعتماد سنوات الخدمة فقط في إشغال المناصب الإدارية والمالية والفنية مع أهميتها ولكن يجب يتزامن معها التحصيل العلمي والمعرفي و بالتطوير والتغيير والنزاهة والسلوك الحسن والاستقام .
- تفعيل برنامج المؤسسات الالكترونية ووضعه حيز التنفيذ ليتمكن المواطن من متابعة الإنشغالات من أي مكان على شبكة المعلومات (الانترنت) .
- عقد اللقاءات الدورية بين المسؤولين والمرؤوسين لديه وحل المشاكل والمعوقات التي تواجههم.
- تبسيط وسائل العمل باستخدام الوسائل الحديثة بما يضمن تحديد مهل زمنية لإنجاز المشاريع المععلن عنها بأقل كلفة ممكن وبأسرع وقت.
- وضع تصنيف واضح للوظائف في المؤسسات العامة والخاصة و على وفق طبيعتها والمهام المكلف بها كل موظف تتضمن المؤهلات العلمية ومعايير الخبرة.
- إعادة النظر بأساليب العمل المتبعة في كل المؤسسات وبكل انواعها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتبسيطها وجعلها أكثر مرونة .
- تصميم برامج للإصلاح الإداري من خلال مقارنة بين الإجراءات الإدارية المتخذة في القطاع العام ومثيلتها في القطاع الخاص فمن المعروف انه كلما زادت الفجوة زادت المساحة الممكنة للانحراف الوظيفي وبالتالي الى الفساد.
- الشروع في إصلاحات إجتماعية ،واقنصادية ومالية تطال مختلف مناحي الحياة في الدولة وهي مسألة ليست مقتصرة على محاربة الانحراف الوظيفي بل تتعداها إلى صعيد المقارنة التنموية الشاملة ووضع الخطط السياسية والاجتماعية ،والاقتصادية الكفيلة بمعالجة ظاهرة البطالة في المؤسسات التي تولد الانحراف في أشكاله المختلفة .
- تشجيع الرقابة الداخلية في مؤسسات الدولة بشتى انواعها
- توسيع دائرة الرقابة والشفافية والمساءلة بما يعني مشاركة قوى المجتمع المدني وإشاعة الأساليب الديمقراطية في كل مناحي الحياة وضمان سلامة

و عدالة أعمال الرقابة والتحقيق والمقاضاة وان تشمل الإجراءات هذه كل موظفين وإطارات المؤسسات بدون استثناء .  
- الاستفادة من دور الإعلام في تسليط الضوء على الجهات التي ترعى الانحراف بكل مظاهره واستخدام الإعلام في تجنيد الرأي العام في فضح الانحراف والمنحرفين

### خاتمة:

إن مكافحة الانحراف الوظيفي والإداري بثتى أنواعه شرط ضروري لسلامة و فعالية أنشطة منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية، ومتطلباً هاماً لحسن تسيير وتطبيق برامج التنمية المستدامة في شتى القطاعات والتي تسعى الدول عموماً والجزائر على وجه الخصوص تطبيقها عبر تخصيصها لأغلفة مالية ضخمة لصالح مشاريع تنمية كبرى في مختلف القطاعات، والتي قد تسيل لعاب كثير من الموظفين والمسؤولين الكبار والصغار لاستغلالها وتحويل مبالغ كبيرة منها للمنفعة الشخصية، طبعاً على حساب المشاريع ومواعيد التسليم، بانتهاج كل أنواع السلوكيات الوظيفية المنحرفة السابق الإشارة إليها، والتي، للأسف، أصبحت سلوكيات شائعة في مجتمعنا لا يخجل أصحابها من ذكرها، بل وبالعكس، ففي مواقف يتباهى أصحابها بارتكابها بسبب انهيار القيم وتبدل المعايير. ما يجعل المسؤولية على عاتق الجهات الوصية كبيرة ومضاعفة لمحاربة هذه الظواهر المرضية التي تزيد من التخلف والتقهر الاقتصادي والأخلاقي. وإن كان، في واقع الأمر، الموضوع يعني الجميع، فكل منا مطالب بإصلاح ذاته وأخلاقه في المقام الأول، ومحاولة إصلاح ذوات وأخلاق من هم تحت إشرافه، بدءاً بالمربي في الأسرة والمدرسة إلى كافة المسؤولين في مختلف مستويات العمل والمنظمات، باعتبار أن الانحراف الوظيفي إنما هو سلوك منحرف أخلاقياً في المقام الأول ناجم عن اعتقادات خاطئة وتربية سلبية تلقاها المتصرف، وهي في نفس الوقت من السبل الكفيلة بمعالجة هذه الظاهرة المرضية إذا ما تم تحقيق تنشئة بيئية وبيئية واجتماعية وتنظيمية ايجابية وصحيحة للفرد.

- <sup>1</sup> معن خليل العمر، علم اجتماع الانحراف، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009، ص19.
- <sup>2</sup> صلاح الدين فهمي محمود: الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادي، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض ص 38
- <sup>3</sup> غريب محمد سيد أحمد وسامية محمد جابر: علم اجتماع السلوك الإنحرافي، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص.ص، 176.175
- <sup>4</sup> معن خليل العمر: المرجع السابق، ص.20.
- <sup>5</sup> المرجع نفسه، ص.20.
- <sup>6</sup> المرجع نفسه، ص.ص، 108.107
- <sup>7</sup> المرجع نفسه، ص109 (بتصرف)
- <sup>8</sup> أحمد الشميمري: الانحراف الوظيفي، موقع جامعة الملك سعود <http://faculty.ksu.edu.sa/ar/Pages/default.aspx.01/09/2013>
- <sup>9</sup> أحمد عبد الرحمن: ماهر الانحراف الوظيفي، مجلة التدريب والتقنية، العدد57، ص.ص، 28.27
- <sup>10</sup> أحمد الشميمري: مرجع سابق، (بتصرف)
- <sup>11</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: المرجع السابق، ص377.
- <sup>12</sup> المرجع نفسه، ص.ص، 377.375.
- <sup>13</sup> أحمد الشميمري: المرجع السابق.
- <sup>14</sup> مؤسسة الأرشيف العربي: "استطلاع الوساطة في الاردن"، في كتاب "نحو شفافية أردنية"، تحرير: سائدة الكيلاني وباسم سكجها، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000، ص162.
- <sup>15</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: المرجع السابق، ص 370.
- <sup>16</sup> المرجع نفسه، ص.ص، 382.381
- <sup>17</sup> المرجع نفسه، بتصرف
- <sup>18</sup> المرجع نفسه، ص 376
- <sup>19</sup> علي الدين هلال: الفساد السياسي والبلاد المتخلفة، مجلة قضايا عربية، مجلد8، العدد3- 1981، ص10.
- <sup>20</sup> داوود خير الله: الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها، المستقبل العربي، المجلد27، العدد2004، 309، 68.
- <sup>21</sup> نزيهة الأفندي: الفساد والإفساد ظاهرة عالمية، الأهرام الاقتصادي، القاهرة، 06/09/1999- ص34
- <sup>22</sup> أحمد الشميمري، المرجع السابق.
- <sup>23</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: المرجع السابق، ص.372.
- <sup>24</sup> محمود عبد الفضيل: مفهوم الفساد ومعايير، مجلة المستقبل العربي، المجلد27، العدد 309، تشرين الثاني، 2004 ص36
- <sup>25</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: المرجع السابق، ص.380.
- <sup>26</sup> المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب: الرشوة وخطورتها على المجتمع، الرياض، 1992، ص 14
- <sup>27</sup> المرجع نفسه، ص19
- <sup>28</sup> حسني عايش: الفساد والرشوة في العالم، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، 2000، ص.ص، 134.135
- <sup>29</sup> المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب: الرشوة وخطورتها على المجتمع، المرجع السابق، ص.ص، 83.84
- <sup>30</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: المرجع السابق، ص.368
- <sup>31</sup> المرجع نفسه، ص369
- <sup>32</sup> أحمد الشميمري، المرجع السابق.
- <sup>33</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: المرجع السابق، ص.369