



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

الانحراف الإداري في المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية المستشفى العمومي الجلفة

Administrative deviation in the public institution

Field study of the Public Hospital in Djelfa

جرادة ابتسام الرملية،¹ Djerada Ibtisam el-ramlia، * 1، Djeradabasma2020@gmail.com

عزالدين بوكربوط،² Azzedine Boukerbout، aboukerbout@yahoo.fr، 2

¹ جامعة الجزائر 2 ابوالقاسم سعد الله (الجزائر)

² جامعة الجزائر 2 ابوالقاسم سعد الله (الجزائر)

تاريخ الإرسال: 2023/09/21

تاريخ القبول: 2024/01/17

تاريخ النشر: 2024/01/18

ملخص	الكلمات المفتاحية
تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مظاهر الانحراف الإداري وأسبابه وعوامله والكشف عن المظاهر الأكثر تفشيا في المؤسسات العمومية الخدمانية، حيث تم إتباع المنهج الوصفي في عملية البحث والتحليل ومعالجة النتائج إحصائيا بتطبيق برنامج SPSS، تم استجواب المبحوث بتقنية الاستمارة والإجابات كانت مستوفية وتحققنا من صحتها بأداة ألفا كرونباخ، وتوصلنا إلى أن مظاهر الإنحراف الأكثر انتشارا في المستشفى هي عدم الحضور في الوقت المحدد وعدم احترام الوقت والتماطل في تأدية المهام وطغيان علاقات القرابة وأصحاب المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة في المؤسسة الاستشفائية بمدينة الجلفة كميدان بحث.	مظاهر الانحراف الإداري السلوكية ؛ مظاهر الانحراف الإداري التنظيمية ؛ المستشفى العمومي

تصنيف JEL: D70

Abstract	Keywords
This study aims to research the manifestations of administrative deviation, its causes and factors, and to detect the most prevalent manifestations in public service institutions, where the descriptive approach was followed in the process of research, analysis and processing of results statistically by applying the SPSS program, the researcher was questioned using the form technique and the answers were fulfilled and we verified their validity with the Cronbach alpha tool, and we found that the most prevalent manifestations of deviation in the hospital are not attending on time and Lack of respect for time, procrastination in performing tasks, and the tyranny of kinship relations and private stakeholders at the expense of the public interest in the hospital institution in the city of Djelfa as a field of research.	Manifestations of behavioral administrative deviation; manifestations of administrative deviation regulatory public hospital.

JEL Classification Codes : D70

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: Djeradabasma2020@gmail.com

1. مقدمة:

كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن ضرورة التغيير و الإصلاح لما تعانيه الدول النامية و منها الجزائر من ممارسات الفساد الإداري التي أصبحت عائق التنمية و التطوير ، حيث أصبحت هذه الممارسات لها انتشار واسع في المؤسسات ذات الطابع العمومي، ومن بينها مظاهر الانحراف الإداري و المتجسدة هي تلك الممارسات للموظف العام كالمحسوبية المحاباة و القبلية و العمل بطرق غير مشروعة تتنافي مع القانون وتسيئ للثقة العامة ، و ممارسات أخرى غير أخلاقية كقبول الرشوة و الاختلاس والتزوير وغيرها ، و بمعنى أشمل هي المتاجرة بالوظيفة العامة لتسهيل المطالب الذاتية. ولمظاهر الانحراف هذه أثر على مردودية العامل في المؤسسة العمومية التي باتت هي الأخرى تتميز بالتسيب و التهرب من المسؤولية نتيجة غياب الوعي و المحاسبة العادلة و الرقابة التي تتجسد في عقلية الفرد الجزائري من خلال نظام تسيير المؤسسات العمومية بالنظام الجماعي و بأنها من ضمن ملكية البايلك فهذا الأخير أصبح يؤثر في الثقافة و السلوكيات التنظيمية للعامل المتمثلة في عدم الانضباط في العمل والتماطل و غيرها من مظاهر الانحراف الإداري، بهذا كان التركيز في موضوع دراستنا على الانحراف الإداري في المؤسسات الإستشفائية العمومية .

- الإشكالية :

تعد ظاهرة الانحراف الإداري من الظواهر الخطيرة التي تواجهها البلدان بشكل عام و الدول النامية بشكل خاص ومن ضمنها الجزائر فقد تفتشت مظاهر الانحراف الإداري في سلوكيات الموظفين في الإطار العام في تأدية مهامهم و من مظاهرها التكاثر و التعطيل واللامبالاة في قضاء حاجات المواطنين و إنتشرت هذه المظاهر على نطاق واسع غير مسبوق و كأن مثل هذه الممارسات أصبحت حتمية ضرورية يجب التعامل بها في أي إجراء إداري و في كافة القطاعات الإدارية إذ أن هذه السلوكيات تؤثر في الثقة العامة بين الدولة والمواطن و تفقد المصداقية و توسع دائرة الانحراف الإداري الذي قد يصل إلى ما يسمى الفساد الإداري .

إن واقع مؤسسات قطاع الصحة في الجزائر بدوره يعاني من مظاهر الانحراف الإداري فكل مرتاد على المؤسسات الإستشفائية يلمس هذه المظاهر بشكل واضح و جلي بدءا من طوابير الإنتظار إلى المماطلة و التعسف في الأداء و المحاباة و المحسوبية و القرابة وغيرها...في التعاملات مع المرضى و تلقي العلاج و هذا من خلال استغلال حاجاتهم وظروفهم و إستغلال الوظيفة في المستشفى من اجل قضاء المصالح الشخصية . فكل مقبل على أي إجراء إداري في المستشفى تجده يسعى إلى البحث عن الوساطة أو "المعرفة" من أجل أن يحظى ببعض التسهيلات أو من أجل الحصول على حقه في العلاج فقط . و هذا الوضع أصبح يمارس بشكل روتيني في مؤسساتنا و لهذا من الضروري تسليط الضوء عليه ودراسته وتفكيك الظاهرة من الجانب السوسيولوجي لذلك قمنا بدراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة وارتأينا إلى طرح التساؤل العام وهو :

ما هي مظاهر و أشكال الانحراف الإداري المنتشرة في المستشفيات العمومية بالجلفة؟

الأسئلة الفرعية :

- ما هي مظاهر الانحرافات السلوكية المنتشرة في المستشفيات العمومية بالجلفة ؟

- ما هي مظاهر الانحرافات التنظيمية الأكثر نقشا في المؤسسات الإستشفائية العمومية بالجلفة؟

- الفرضيات :

-الفرضية الأولى :

- تعتبر مظاهر الانحراف التنظيمية : عدم احترام الوقت ، الامتناع عن تأدية المهام ، التراخي عدم تحمل المسؤولية ، عدم الالتزام بالأوامر و التعليمات ، هي الأكثر إنتشار في المستشفى العمومي بالجلفة .

- الفرضية الثانية :

- إن مظاهر الانحرافات السلوكية الأكثر شيوعا في المستشفى العمومي بالجلفة متمثلة في: المحسوبية ، سوء استغلال الموضوع: السلطة، الوساطة ، عدم المحافظة على خصوصية العمل ، النفاق التنظيمي.

- أهمية الموضوع :

- تتمثل أهمية الدراسة في تحليل ظاهرة الانحراف الإداري في المستشفيات و الكشف عن الأسباب الخفية و الظاهرة لها و القيام بدراسة ميدانية أكثر موضوعية لملامسة واقع مستشفياتنا اليومي .
- أردنا من خلال هذا البحث والكشف عن آفة إدارية أصبح يعاني منها أغلب المواطنين المرتادين إلى المستشفيات العمومية و البحث و التركيز على جانب مهم في الحياة الاجتماعية ألا وهي الصحة و العلاج المجاني الذي أصبح لا يستغل بالشكل الكامل.
- محاولة تفكيك الظاهرة السوسيولوجية وتحليلها للوصول إلى توصيات للمساهمة في حل والتقليل من ظاهرة الانحراف الإداري .
- الاهتمام الشخصي بالموضوع و الميل العلمي لدراسة و تحليل ظاهرة الانحراف الإداري.

- أسباب اختيار الموضوع :

- الكشف عن أسباب و عوامل فساد أجهزة الإدارة في قطاع الصحة.
- البحث في موضوع الانحراف الإداري في المستشفيات العمومية و البحث عن حيثياته.
- تكمن أهمية الموضوع في انه يمس جانب مهم في حياة الفرد وهي الصحة و العلاج في المستشفيات العمومية
- قلة الدراسات السوسيولوجية المحلية في هذا الجانب .
- التعرف على عوامل إنتشار ظاهرة الانحراف الاداري و التعمق في مظاهره الأكثر إنتشارا في مجتمعنا لان المستشفى يعتبر نسقا فرعيا مكملا لانساق المجتمع الأخرى .
- التجربة الشخصية و المعاناة مع مظاهر الانحراف الإداري في مستشفيات الجلفة و معاشية التجربة حيث طلب مني الرشوة في إجراء فحص طبي عادي و بالإضافة لمعاشية تلك المعاناة التعسفية في أي معاملة إدارية طبيعية و قانونية في المستشفى كانت الدافع الشخصي في التوجه نحوى تقديم فهم افصل للظاهرة اللامعيارية.

أهداف الموضوع :

- محاولة إثراء البحث العلمي في مثل هذه الدراسات الحساسة و المخفية .

- التعرف على موضوع الانحراف الإداري في المستشفيات و دراسة الوضع الراهن.
- الإلمام بعوامل و إنتشار الإنحراف الإداري في المؤسسات العمومية
- الكشف و البحث عن سلوكات الإنحراف الشائعة لدى الموظف العام في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- الكشف عن أسباب و عوامل فساد أجهزة الإدارة في قطاع الصحة و الوصول إلى توصيات تسترجع ثقة المواطن المهزوزة بالقطاع الصحي .
- دراسة و تسليط الضوء على معاناة المواطنين و المرضى اليومية و أخذها حيز البحث.

II. مفاهيم الدراسة :

1. تعريف الإنحراف :

- لغة : الإنحراف هو الميل و كلمة حرف عن الشيء يحرف حرفا و تحرف و أحروف : عدل ، و إذا مال الإنسان عن الشيء يقال تحرف و انحرف ، أما الإنحراف عن الشيء فهو الميل عنه (ابن منظور ، 2003، صفحة 52).

و معناها كل سلوك ملحوظ و VIA هو DEVIATION أما في اللغة الانجليزية فان الأصل اللاتيني لكلمة الإنحراف مميز عن السلوك الاجتماعي المقبول (عبد الهادي، 1998، صفحة 9).

- اصطلاحا : تشير كلمة إنحراف في قواميس اللغة العربية إلى كل سلوك يتضمن معنى الخروج عن القواعد و المعايير المرسومة ، أو انتهاك لقواعد العرف السائدة في المجتمع .

2. تعريف الإنحراف الإداري :

جاء تعريفه في معجم اوكسفورد الإنجليزي أن الإنحراف هو تدمير النزاهة في أداء الوظائف العامة من خلال الرشوة و المحاباة. (مطر، 2015، صفحة 13)

و يعرفه جوزيف ناي بأنه "سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة الشخصية مثل العائلة أو القرابة أو الصداقة أو الاستفادة المالية أو استغلال المركز و مخالفة التعليمات لغرض ممارسة النفوذ و التأثير الشخصي ، ويدفع هذا السلوك إلى استعمال الرشوة أو مكافأة لمنع عدالة أو موضوعية شخص معين في مركز محترم ، و كذلك يشمل سوء استخدام المال العام مثل التوزيع غير القانوني للموارد العامة من اجل الاستفادة الخاصة " (محمود، 1994، صفحة 40).

كما عرف الإنحراف الإداري على أنه هو أي سلوك يقوم به الموظف العام يترتب عليه وقوع مخالفات تنظيمية أو سلوكية أو مالية ، أو مخالفات تصل إلى درجة العقوبة الجنائية (عبد الهادي، 1998، صفحة 16).

الإنحراف هو ظاهرة سلبية تنفشي داخل الأجهزة الإدارية لها أشكال عديدة تحدد تلك الأشكال نتيجة للثقافة السائدة في المجتمع و المنظمة و النظام القيمي و تقتزن بمظاهر متنوعة كالرشوة و علاقات القرابة و الوساطة و الصداقة تنشأ بفعل مسببات مختلفة هدفها الأساس و غايتها إحداث انحراف في المسار الصحيح للجهاز الإداري لتحقيق أهداف غير مشروعة فردية أو جماعية (مطر، 2015، صفحة 27).

كما هناك من يرى أن الانحراف الإداري هو حصيلة الاتجاهات و الأنماط السلوكية المتأصلة ليس فقط في الهياكل الإدارية بل في المجال الاجتماعي ككل و في النمط الحضاري و في قلوب و عقول الموظفين المدنيين و المواطنين على حد سواء (مطر، 2015، صفحة 23) .

1.2 التعريف الإجرائي للانحراف الإداري : هو كل أثر أو امتناع من طرف الموظف العام في تأدية مهامه و مسؤولياته الرسمية و مخالفة النظم و الأخلاقيات المهنية التي تؤدي إلى ضرر و تعطيل لمصالح المواطنين والمصلحة العامة أو التهرب من المسؤولية ، و سيطرة النفوذ و إستغلال المنصب للمصلحة الشخصية و هي تلك السلوكيات المتمثلة في المحاباة و القرابة و جماعات المصلحة و الرشوة و غيرها في سير العمل .

3. تعريف المؤسسات الإستشفائية العمومية :

1.3 تعريف المؤسسة :

- **لغة:** مؤسسة مفرد جمع مؤسسات، صيغة المؤنث لمفعول أسس

منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة، "مؤسسة علمية، دستورية، خيرية- مؤسسات الجامعة: ما يتبع لها من كليات ومعاهد ومكتبات ومراكز بحوث..... (عمر، 2008).

- **اصطلاحا :** ويعتبر ETZIONI المؤسسة أنها " منظمة وحدة اجتماعية، أو تجمع بشري مبني، يتبع أهداف خاصة حيث أن هدف المؤسسة هو الوصول إلى مرحلة الأهداف المرجوة، وقد تكون قادرة على تحويل رغباتها إلى الحقيقة " (Etzioni, 1964, p. 03)

2.3 الإستشفائية :

- **لغة :** هو مفرد جمع مُسْتَشْفَيَات ومَشَافٍ: اسم مكان من استشفى، استشفى ب: مكان للعلاج، مجهز بالأطباء والمرضى والأجهزة والأدوية والأسرة (عمر، 2008، صفحة 225).

يقصد بالمستشفى هو المكان الذي يطلب فيه الشفاء من المرض

- **اصطلاحا:** عرفت الهيئة الأمريكية للمستشفيات بأنه : مؤسسة تحتوى على جهاز طبي ، و يتمتع بتسهيلات طبية دائمة ، تشمل أسرة للنوم و خدمات طبية ، تتضمن الأطباء ، و خدمات التمريض المستمر لتقديم التشخيص و العلاج اللازمين للمريض. (النجار، 2014، صفحة 115)

- **تعريف المستشفيات العمومية :** هي كل مؤسسة عمومية تابعة إلى وزارة الصحة ذات طابع إداري متمثلة في مجموع هياكل الوقاية ، التشخيص والعلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الصحي الموجودة داخل إقليم الدائرة او المتكونة من المستشفيات و العيادات . وهو كل هيئة أو منشأة صحية عمومية تحت وصاية وزارة الصحة و السكان (سعدي، 2010، صفحة 119).

3.3 التعريف الإجرائي : هي تلك المؤسسات العمومية الخدمائية التابعة لقطاع الصحة مسؤولة عن تقديم العلاج و الرعاية الصحية للمرضى بها مرافق طبية للعلاج و التمريض و للعمليات و متعددة التخصصات تتكون من طاقم طبي و ممرضين و طاقم إداري لتسييرها.

4. مظاهر و أشكال الإنحراف الإداري :

الإنحراف الإداري هو ذلك الخرق للقوانين و اللوائح التنظيمية و مخالفة العادات و التقاليد المتعارف عليها في سير المنظمات كما سبق الذكر و له عدة أشكال و صور متعددة تمارس في مختلف نواحي الحياة العملية و لها تأثيرات مختلفة بعضها له تأثير خطير للجهاز الإداري و للمجتمع بأكمله و بعضها أقل خطورة يتجاوز فيها الموظف القانون و سلطاته الممنوحة له لهذا تنقسم مظاهر الإنحراف الى أربعة و هي كالتالي :

1.4 الإنحرافات التنظيمية :

هي تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته و التي تتعلق بصفة أساسية بالعمل و انتظامه ، و من أهم هذه الإنحرافات ما يلي (عبد الهادي، 1998، صفحة 43) :

-**عدم احترام وقت العمل :** و من صوره هي التأخر في الحضور صباحا ، الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي ، النظر إلى الزمن المتبقي من العمل دون النظر إلى مقدار إنتاجيته ، قراءة الجرائد و الكتب التصفح في الهاتف ، التنقل من مكتب إلى آخر ، فان هذا التصرف غير المسؤول من الموظف بعدم مسؤوليته تجاه الوقت أو بحسب تفصيل العلاقات فانه بذلك يصرف وقتا هو ملكا للدولة فيلحق الضرر بالمراجعين من خلال سرقة لوقتهم و تأخير في انجاز معاملاتهم و بهذا يلجا المعامل إلى البحث عن مصادر غير قانونية لتمشية معاملته ... (الشمري و ايثار، 2011، صفحة 51)

-**امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه :** و من صورها رفض الموظف أداء العمل المكلف به ، عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح ، التأخر في أداء العمل....

-**التراخي :** و هي كالبطئ في التحرك و الحضور متأخر و انجاز العمل متأخر و الكسل والرغبة في الحصول على أكبر اجر مقابل أقل جهد و تنفيذ الحد الأدنى من العمل .

-**عدم الإلتزام بأوامر و تعليمات الرؤساء.**

-**السلبية :** و يقصد بها جنوح الموظف إلى عدم إبداء الرأي او اللامبالاة، لا يميل إلى التجديد و التطوير و الابتكار، العزوف عن المشاركة في إتخاذ القرارات ، الانعزالية ، عدم الرغبة في التعاون ، عدم تشجيع العمل الجماعي ..

-**عدم تحمل المسؤولية :** ومن صوره : تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى مستوى آخر ، التهرب من الإمضاءات و التوقعات لعدم تحمل المسؤولية

-**إفشاء أسرار العمل :** مثل أن يقوم الموظف بالإطلاع على التقارير السرية التي كتبها و إفشائها

2.4 الإنحرافات السلوكية :

تشير الإنحرافات السلوكية إلى تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف العام و تتعلق بسلوكه الشخصي و تصرفاته ، و من أهم الإنحرافات هي (المنظمة العربية، 2008، صفحة 39) :

- **عدم المحافظة على كرامة الوظيفة** : مثل ارتكاب فعل مذل بالحياء في العمل أو خارج مكان العمل كاستعمال المخدرات ، أو التورط في جرائم أخلاقية .

- **سوء إستعمال السلطة** : و هي استغلال السلطة المخولة له من طرف المنظمة في مصالح شخصية كتقديم الخدمات و تسهيل الأمور و تجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح الأقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منه.

- **المحسوبية** : هي الخروج عن القوانين و اللوائح و التعليمات التي تحكم أجهزة الإدارة العامة كالتعيينات و الترقيات و التنقلات و تحديد الأجور و المرتبات (عبد الهادي، 1998، صفحة 48). و قد تخرج من حيز المنظمة و بين الرئيس و المرؤوسين إلى المواطنين أو الزبائن من اجل تسهيل مهامه يلجؤن إلى هاته المعاملات التي في الغالب يحكمها المحاباة و القرابة و القبلية و المصالح الشخصية و ينتج من ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات و من ذلك فقدان الثقة في المؤسسة من طرف المواطنين و تراجع و انخفاض في الإنتاجية (المنظمة العربية، 2008، صفحة 40).

- **الوساطة** : و هي تلك المعاملات بين الموظفين أو بين المواطنين و الموظفين من خلال تبادل المصالح ، كأن يطلب فرد أو موظف من موظف آخر قضاء حاجة أو انجاز عمل مشروع أو غير مشروع (الشلخي، 2004، صفحة 244)، أو طلب تسهيلات في معاملات أو تسريعها مثلا مقابل تبادل مصلحة.

- **النفاق الوظيفي** : هو أن يظهر العامل خلاف ما يبطنه ، قولاً ، أو فعلاً ، أو موافقة ، من اجل تحقيق غاية أو هدف معين أو يظهر ميل للمعايير و القيم ، ثم يقوم بانتهاكها في خصوصيته (بشيشي، خالد، و مجلخ، 2020، صفحة 03).

2.4 الإنحرافات المالية :

تشير الإنحرافات المالية إلى كل المخالفات المالية و الإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف ، و تتمثل في المخالفات التالية :

أ - **مخالفة القواعد و الأحكام المالية المنصوص عليها بالقانون** .

ب- **مخالفة القواعد و الأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة** .

ج- **مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية** .

د- فرض المغارم : وهي استغلال سلطة الوظيفة للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه في فرض مغارم مادية على بعض الأشخاص أو استخدام القوة البشرية الحكومية من العمال و الموظفين في الأمور الشخصية من غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم (المنظمة العربية، 2008، صفحة 40).

ر- الإسراف في استخدام المال العام : مثلا استخدام السيارات الحكومية في الأغراض الشخصية ، إقامة حفلات و الإنفاق و الدعاية ، الرواتب المدفوعة بلا عمل.. (عبد الهادي، 1998، صفحة 51).

3.4 الانحرافات الجنائية :

وهي تشمل المخالفات التي يرتكبها الموظف و تتطوي على جرائم جنائية و أكثرها إنتشارا هي:

- الرشوة : هي لفظ شائع الاستخدام ، و يعرف على أنه هو استغلال الموظف العام أو من حكمه بأعمال الوظيفة حين يطلب لنفسه أو لغيره أو يقيّل أو يأخذ عطية أو وعدا نظير عمل من أعمال وظيفته ، أو الامتناع عنه أو الإخلال بواجباته حين يكون مختصا بالعمل باختصاصه أو زعم انه يدخل في اختصاصه (العيسى، 2009، صفحة 63)

-التزوير : هي جريمة مالية أو تجارية تتضمن قيام الموظف المسؤول في جهاز أو مؤسسة حكومية عامة بالتحريف و التلاعب بالمعلومات و الوقائع و الوثائق التي ائتمنه عليها رؤساؤه أو زملاؤه ، واستخدام هذه المعلومات لتحقيق مكسب مالي و على الأغلب عن طريق نقلها لشخص أو طرف آخر ليحقق هذا الطرف مكسبا ماليا أو منفعة خاصة من ورائها (العيسى، 2009، صفحة 64) .

-الإبتزاز : و هو نمط سلوكي يمارسه بعض الموظفين من العاملين في الوظائف السيادية أو الأمنية و غيرها من الأجهزة التأديبية و العقابية فغالبا ما يلجأ بعض هؤلاء إلى ابتزاز المواطنين عن طريق تخويفهم أو تهديديهم و إرغامهم على دفع المبالغ أو تقديم الأشياء العينية.

و الذي يميز الابتزاز عن الرشوة هو أن الأخيرة تدفع طوعية من قبل مقدمها و برضاه لكونها تحقق منفعة أو مصلحة ، بينما ينطوي الابتزاز على استخدام التهديد و الإيذاء مما يجبر الشخص على الدفع مكرها لمن يمارس الابتزاز عليه (صادق، 2014، صفحة 26.25)،

-الاختلاس : و يعني لغويا خلس الشئ و سلبه و نهبه ، و هو انتهاز الفرص في غفلة الناس للظفر بما يريد مما هو ممنوع عنه و محبوب منه و يعاقب على أخذه .

وهو عبث الموظف العام بالائتمان على حفظ الأموال التي وجدت بين يديه بمقتضي وظيفته سواء كانت الأموال تخص الدولة أو الأفراد (صادق، 2014، صفحة 25).

و يعتبر الإختلاس من أسوأ الإنحرافات الإدارية ، حيث يلجأ الكثير من المسؤولين إلى استغلال نفوذهم و وظائفهم عن طريق الإختلاس أموال الدولة ، و هذه الأموال تعتبر أمانة يجب المحافظة عليها ، و هذه الأعمال لا تتفق و أخلاقنا الإسلامية الكريمة و تتطوي على إخلال جسيم بواجبات الوظيفة العامة و زعزعة الثقة لدى موظفي الدولة و التشكيك في نزاهتهم .

و تعتبر هذه الانحرافات الجنائية كلها تدخل ضمن نهب و استغلال المال العام باختلاف الطرق غير المشروعة .

III. الجانب الميداني للدراسة :

1. المنهج المستخدم في الدراسة:

تلتزم أي دراسة على الباحث نوع المنهج المستخدم و الذي يعتبر " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف (موريس، 2006، صفحة 98)" و قد استخدمنا للمنهج الوصفي الذي يتميز بوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة حيث سنقوم بوصف ظاهرة الانحراف الإداري و تحليل المعطيات من الدراسة الميدانية وهذا باستعمال التحليلات الكمية (الإحصائية) واستعمال برنامج SPSS و وضوح مقدار الظاهرة و حجمها.

2. طريقة اختيار العينة:

تتكون العينة من مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث (المستشفى الرئيسي بالجلفة) وقد اشتملت عينة بحثنا على 45 مفردة (و تم استرجاع 41 استمارة فقط صالحة)، تم الاعتماد في بحثنا على العينة القصدية العرضية غير الاحتمالية التي يقصد بها "سحب عينة من مجتمع البحث حسب ما يليق بالباحث" (موريس، 2006، صفحة 311) ، أما عملية السحب فقد تمت بطريقة عشوائية "لأنها تسمح للباحث باختيار العناصر الأولى الحاضرة و سهولة الوصول إلى المبحوثين، و تم الاستعانة بعملية السحب بشكل كرة التلج أي تكليف بعض أفراد مجتمع البحث في توزيع على زملائهم و بفضلهم تمكنا من الاتصال بمبحوثين آخرين و هذا كان بسبب الوضع الوبائي كورونا و عدم الحرية في التنقل و الحركة في المستشفى نظرا لإجراءات الوقاية المتخذة داخل المستشفى.

3. التقنيات المستعملة في الدراسة:

تختلف أدوات جمع المعطيات باختلاف المواضيع و المناهج المتبعة، و التقنية المستعملة في هذه الورقة البحثية هي الإستمارة، ويقصد بها " تقنية مباشرة، للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية " (موريس، 2006، صفحة 468) و نظرا لحساسية موضوع الانحراف فهي الطريقة المناسبة للبحث.

تم توزيع 45 استمارة و لكن تم استرجاع 41 الصالحة للتحليل .

و اشتمل الاستبيان على 03 محاور كانت على الشكل التالي:

_المحور الأول: البيانات العامة (السن، الجنس، المستوى، التعليمي....)

_المحور الثاني: مظاهر الانحراف التنظيمي الشائعة في المستشفى.

_المحور الثالث: واحتوى على الأسئلة المتعلقة بمظاهر الانحراف السلوكي المنتشرة بالمؤسسة الاستشفائية .

4. تعريف مجتمع الدراسة :

مجتمع دراستنا الحالية هي مؤسسة عمومية إستشفائية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت وصاية الوالي يديرها مجلس الإدارة ويسيرها مدير يعين من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات هذا كما عرفها المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 ، وتتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي.

. موقعها : يقع مقر المؤسسة العمومية الإستشفائية بحي 05 جويلية بولاية الجلفة.

- التنظيم الإداري للمؤسسة:

أ- تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من أربع (04) طوابق تشمل 320 سرير تتوزع على 14 مصلحة إستشفائية، إلى جانب المصالح الإدارية المكونة من (04) أربعة مكاتب إلى جانب المديرية الفرعية للنشاطات الصحية والتي تضم بدورها (03) ثلاثة مكاتب وحظيرة للسيارات .

ب- **المستخدمين:** يشغل بالمؤسسة الإستشفائية العمومية فئات مهنية متنوعة (أطباء، ممرضين، إداريين، تقنيين، عمال نظافة، أعوان الأمن)، موزعين كما يلي:

- **الإداريين:** 150 عامل إداري .

- **ممرضين:** 374 ممرض .

- **أطباء أخصائيين:** 67 طبيب أخصائي .

- **أطباء عامين:** 34 طبيب عام .

- **أطباء عامين أجانب:** 12 طبيب .

- **أطباء مختصين أجانب:** 01.

و اقتصرت دراستنا على ثلاث فئات: وهي الأطباء، الإداريين، الممرضين.

5. **الزيارات الميدانية لمؤسسة البحث :** قمنا بزيارة استطلاعية للمستشفى في 14 جويلية 2021. و أجرينا مقابلات مع رئيس المصلحة و عرفناه بالبحث و الرغبة في دراسة الموضوع بمؤسستهم و أخذنا بعض المعلومات الخاصة بالمستشفى . كما تم مقابلة بعض الإداريين و الممرضين و لم نستطع إجراء مقابلات أكثر نظرا للوضع الصحي العام .وباء كوفيد 19. و تحفظ المستشفى في استقبال الزوار لعدم تنقل العدوى .الزيارة الثانية كانت في 25 جويلية 2021 لتوزيع الاستمارة و لكننا لم نستطع الوصول إلى جميع العمال و التنقل داخل المستشفى بسبب الإجراءات الوقائية لهذا تم تكليف بعض العمال هناك بتوزيعها و تم الجمع في اليوم الموالي .

IV. عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية :**1. صدق و ثبات تقنيات الدراسة :**

تم استخراج الفاكروبان من خلال برنامج spss و كانت بمعدل ($\alpha = 0.7$) وهي نسبة دالة إحصائية على أداة القياس تمتاز بثبات و تتمتع بالمصداقية و تجانسها مع مجتمع البحث و نتائجها موافقة للدراسة يمكن تعميمها.

2. عرض و تحليل الفرضيات

الجدول رقم 01: (الامتناع عن تأدية المهام و عدم القيام بها في وقتها)

الامتناع عن المهام الوظيفية	نعم	لا	أحيانا	المجموع
إداري	2 %4.9	15 %36.6	7 % 17.1	24 % 58.5
طبيب	2 % 4.9	6 %14.5	1 %2.4	9 % 22
ممرض	1 %2.4	3 %7.3	4 %9.8	8 %19.5
المجموع	12 %29.3	24 %58.5	5 %12.2	41 %100

المصدر : (الجدول من إعداد الباحث (مخرجات spss))

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب العمال أجابوا بعدم الامتناع عن تأدية المهام الموكلة إليهم من طرف رؤسائهم بنسبة 58.50% و يليها نسبة 29% الذين يمتنعون عن تأدية المهام الموكلة إليهم و أما في الترتيب الأخير نسبة 12% أحيانا ما يمتنعون عن تأدية المهام في المؤسسة .

من خلال نتائج الجدول يتبين أن العمال في المستشفيات لا يمتنعون على المهام الموكلة لهم و هذا يعود حسب ما لاحظناه أثناء الزيارة الميدانية إلى الخوف من العقاب أو التوبيخ المباشر لأن رفض المهام مباشرة يعد تعطيل لسير العمل و قد يكون التماطل و التسف في المهام مع خلق الاعذار الغير ملحوظة من طرف المسؤول هي المنفذ و هذا ما لاحظناه فاعلبيهم يقدمون أعذار وهمية للمرضى في التأخير عن مهامهم و تماطل و التعذر باكتظاظ و طوابير الانتظار مثلا ، و هذا ما يؤدي لهدر الوقت والجهد وهذا من الأكثر امظاهر الانحراف شيوعا في المستشفيات ومما يؤدي إلى ضعف خدمات و إنتاجية المؤسسة ذاتها .

جدول رقم 02 : (الحضور و الخروج في الوقت المحدد للعمل)

الحضور و الخروج في الوقت الوظيفة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
إداري	8 % 19.5	45.8 11 %	5 %12.2	24 % 58.5
طبيب	2 % 4.9	5 %12.2	2 %4.9	9 % 22
ممرض	3 %7.3	4 %9.8	1 %2.4	8 %19.5
المجموع	13 %32	20 %49	8 %19.5	41 %100

المصدر : (الجدول من إعداد الباحث (مخرجات spss))

يتبين من خلال إحصائيات الجدول أن اغلب العمال لا يلتزمون بالوقت المحدد في العمل و هي بنسبة 49% و يليها نسبة 32 % يلتزمون بالحضور في الوقت و الخروج ، و أخيرا نسبة 19.5 % أحيانا ما يلتزمون بوقت الدخول و الخروج من العمل في الوقت المحدد.

يعتبر عدم التزام الموظف العام بالحضور في الوقت المحدد إلى العمل و الإنصراف مبكرا منه و قضاء الوقت في التجول بين المكاتب قبل البدء بعمله بالإضافة إلى قضاء اغلب الوقت في تصفح الهاتف أو الجرائد هي سلوكيات منتشرة جدا في المؤسسات العمومية ، فهذه السلوكيات يعتمدها العامل لكي يقضي على وقت بقائه في المؤسسة لأن الموظف يتقاضى أجره على تلك الساعات المقضية في المؤسسة دون مراعاة ما قدم من إنتاج وعمل فالحجم الساعي غير موازي تماما إلى حجم الإنتاجي الموظف ، فلو اشترط على الموظف تأدية المهام الموكلة إليه بغض النظر عن الحجم الساعي لكان هناك التزام و إنتاجية أكثر طبعاً باستثناء بعض الحالات التي تستوجب نظام المناوبة و التواجد الدائم . ولهذا نجد اغلب العمال لا يلتزمون بأوقات العمل لأننا في سؤال مفتوح بالاستمارة بهذا الخصوص اغلب العمال لا يرون إن العمل يتعطل أو يتأثر بحضورهم في الوقت و أن تأخرهم أو خروجهم مبكرا و لا يؤثر في سير العمل لهذا لا يجهدون أنفسهم بالحضور باكرا ، بالإضافة إلى ما لاحظناه في الميدان من عدم المحاسبة و الرقابة في حضور العمال و التي لها دورك كبير في احترام العامل لوقت العمل و أيضا غياب الضمير المهني في صور التأخر عن التكفل بالمرضى و غيرها و التي لها دور كبير في الإلتزام العام فالرقابة الذاتية إن وجدت لا تنقشى سلوكيات الإنحراف الإداري هكذا .

الجدول برقم 03 : (التوظيف في المؤسسة على أساس المحاسبة و القرابة)

المجموع	أحيانا	لا	نعم	توظيف بالقرابة و المحاسبة الوظيفة
24 %58.5	11 %26.8	0 %0	13 %31.7	إداري
9 %22	1 %2.4	2 %4.9	6 % 14.6	طبيب
8 %19.5	0 0%	3 %7.3	5 %12.2	ممرض
41 %100	12 %29.2	5 %12.2	24 %58.5	المجموع

المصدر : (الجدول من إعداد الباحث (مخرجات spss))

يتضح من خلال النسب المئوية في الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين أجابوا بأنه يتم التوظيف في المؤسسة على أساس القرابة و المحاسبة و هذا بنسبة 58.5 % ، و يليها نسبة 29.2 % ترجع إلى إجابة أحيانا ، أما النسبة الأخيرة تقدر ب 12.2 % تعود إلى عدم التوظيف في المؤسسة بالقرابة و المحاسبة.

الجدول رقم 04 : (تقديم تسهيلات و خدمات للأقارب و أصحاب المصلحة)

المجموع	أحيانا	لا	نعم	تقديم تسهيلات الوظيفة
24 % 58.5	9 %22	2 %4.9	13 %31.7	إداري
9 %22	3 %7.3	2 %4.9	4 % 9.8	طبيب
8	3	0	5	ممرض

%19.5	%7.3	%0	%22.7	
41	15	4	22	المجموع
%100	%36.6	%9.8	%53.7	

المصدر : (الجدول من إعداد الباحث (مخرجات spss))

نرى من الجدول أن النسبة الأعلى المقدرة ب 53.7% تعود إلى المجيبين على تقديم تسهيلات إلى الأقارب و الأصدقاء دون الآخرين أما المبحوثين الذين أجابوا بأحياننا ما يخص أقاربهم بتسهيلات كانت نسبتهم 36.6% ، و النسبة الأقل المقدرة ب 9.8% تعود إلى المجيبين ب لا يقدمون خدمات إلى أقاربهم عن غيرهم .

تفسير الجدولين أعلاه : إن طبيعة النظم الاجتماعية في مجتمعنا العربي و خاصة مجتمع البحث مبنية على علاقات القرابة و المحابة و النسبية و يستخدمها حتى في التوظيف و التعيين والتنظيم الرسمي ، و هذا لأن الروابط و الصلات الاجتماعية لها شرايين في النسيج الاجتماعي و توطد التكافل الاجتماعي للأفراد المتقاربين ، لهذا يكون تحصيل حاصل أن يفضل هؤلاء الأفراد الشاغلون مواقع هرمية رسمية و أن يحافظوا على روابطهم الأسرية أو العشائرية أو العرقية أو القومية حماية لهم داخل و خارج التنظيمات الرسمية و هنا يحصل الانحراف الإداري ومن منظور التنظيم الرسمي لكنه لا يعتبر هكذا من منظور علائقي (قراي) ، لهذا فالانحراف الإداري يسري في المجتمعات التقليدية بشكل علني و صريح و لا يعدونه سلوك منحرف و إنما ولاء ووفاء للروابط الأسرية و العشائرية .

جدول رقم (05): (استغلال رؤساء العمل النفوذ للخدمة مصالحهم الشخصية .)

خدمة المصالح الشخصية / الوظيفة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
إداري	8 19.5%	14 34.1%	2 4.9%	24 58.5%
طبيب	1 2.4%	7 17.1%	1 2.4%	9 22%
ممرض	6 14.6%	2 4.4%	0 0%	8 19.5%
المجموع	15 36.6%	23 56.1%	3 7.3%	41 100%

المصدر : (الجدول من إعداد الباحث (مخرجات spss))

نرى من خلال الجدول أن النسبة الأعلى المقدرة بـ 56.1% تعود إلى أن الرؤساء لا يستغلون مناصبهم الإدارية في خدمة مناصبهم ، و تليها نسبة 36.6% تبين أن رؤساء العمل يستغلون مناصبهم لخدمة مصالحهم الشخصية في العمل ، أما النسبة الضئيلة المقدرة بـ 7.3% تعود إلى إجابة لا يستغلون مناصبهم للخدمة الشخصية في مؤسسة البحث.

نستقر من خلال النسب المئوية أعلاه أن في مؤسسة البحث يوجد نسبة معتبرة من يستغلون نفوذهم لتمير مصالحهم الشخصية على مصلحة العامة في المؤسسة ، فللموظف مصالح لا يمكن أن يحققها إلا بإتباع طرق منحرفة لتحقيقها و لإشباع حاجاته ، من خلال مثلا عرض بعض التسهيلات أو الخدمات بمقابل مادي أو غيره ، فمن خلال زيارتنا للمستشفى بغرض العلاج لمسنا هذا بشكل واضح فقد تعطى بعض الحقن لتسكين الآلام مثلا إلا من خلال تقديم رشوة أو إكرامية كما تسمى للممرض أو الرئيس ، و أيضا لاحظنا أن الرؤساء المصالح يسعون إلى كسب علاقات أكثر ذا ثقل خارج التنظيم ليعززون مكانهم الاجتماعية .

فاستغلال النفوذ يمكن طرح نظرية "رالف دارندوف" عالم الاجتماع الألماني في الصراعات التنظيمية عندما قال ((غالبا ما يحصل اختلاط و امتزاج بين ممارسة السلطة و مصالح الفرد الذاتية في المؤسسة التي بدوره يبلور الصراع بشكل جلي و واضح أو بتعبير آخر يحصل امتزاج بين مسؤوليات وواجبات الأدوار التسلطية و رغبات و نزاعات الأفراد الذاتية في السيطرة على الآخرين و التمتع بجاه و الاحترام مما يدفعهم للمحافظة على البقاء في مواقعهم التسلطية)) (معن، 2014، صفحة 118)

. و كما وضع الدكتور الكبسي " المقصود بالصلاحيات هي الحقوق الرسمية التي تعطى للموظفين لنهوض بمسؤولياتهم بحكم الوظيفة والتي توثق بلوائح و القوانين ، أما النفوذ فهو القوة أو درجة التأثير التي يتمتع بها الموظف بين زملائه لاعتبارات شخصية ومهنية ، فقد يصبح قادر على توجيه القرارات بطرق غير رسمية و يكسب نفوذ داخل المنظمة و خارجها (معن، 2014، صفحة 117) .

و كما بين عالم الاجتماع الفرنسي " ميشال كروزي" في تحاليل الاستراتيجي ، أن للفاعل الاجتماعي في المؤسسة منطقة شك غير مقننه يتمتع بها و يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه الشخصية و ممارسة نوع النفوذ في سير العمل لان لكل عامل أهداف شخصية يسعى إلى تحقيقها من خلال المنظمة و من خلال توسيع نفوذه داخلها ليشكل هامش من الحرية واسع يكون فيه هو المسيطر و يمرر من خلاله مصالحه .

و بهذا يمكن القول أن مظاهر الانحراف الإداري تتجذر في المؤسسة عندما يتجاوز العامل أهداف المنظمة لتحقيق أهدافه الشخصية.

الجدول رقم 06: (المشادات الكلامية و التلفظ بالكلمات بذئبة في المؤسسة)

المشادات الكلامية الجنس	نعم	لا	أحيانا	المجموع
الذكر	5 % 12.2	6 % 14.6	18 % 43.5	29 %70.7
الأنثى	4 %9.8	2 %4.9	6 %14.6	12 %29.3
المجموع	9 %22	8 %19.5	24 % 58.5	41 %100

المصدر : (الجدول من إعداد الباحث (مخرجات spss))

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة التي تقدر ب 58.50% تعود إلى إجابة .أحيانا. ما يحدث مشادات كلامية و يتلفظ بكلمات بذئبة في العمل بينما تليها نسبة 22% إلى إجابة نعم تحدث مشادات كلامية و في الأخير نسبة 19.5% التي ترى أنه لا يحدث مشادات كلامية في العمل.

من خلال هذه النسب في الجدول أعلاه نستطيع القول أن حدوث بعض المشادات الكلامية في العمل أو التلفظ ببعض الكلمات البذيئة في وسط العمل هي انحراف أخلاقي بالدرجة الأولى و انعكاس لتدهور أخلاقيات العمل ، فما نلاحظه في مجتمعنا اليوم و خاصة في المؤسسات هو انهيار للنظام القيمي للفرد و فقدان الأطر القيمية السابقة للفرد و استبدالها بأطر منحرفة عما يلتزم به عموما في المجتمع أو بأطر قيمة هشة ، الذي من شأنه أن يعزز مظاهر الانحراف الإداري أكثر ، فهذه السلوكات هي انعكاس للنظام القيمي للفرد في المنظمة .

3. الاستنتاج العام : إن ظاهرة الانحراف الإداري ظاهرة اجتماعية فانتشار مظاهرها (كالرشوة و المحاباة استغلال المنصب للخدمة الشخصية و عدم الالتزام بالوقت) ، يعود أولا إلى ضعف وسائل الضبط الاجتماعي الذي بدوره يؤدي إلى ضعف المساءلة الذاتية و الرسمية للموظف ومنها تتراجع فكرة المسؤولية العامة أو الاجتماعية ، و بهذا يصبح الانحراف الإداري ظاهرة غير قانونية ولكنها مقبولة عرفيا و هنا يكمل الخطر و يصبح الإعتلال وظيفيا داخل النسق البنائي للمجتمع متناميا مع كافة الأنساق المكونة للبناء الاجتماعي ويغذيها ضعف الوسائل الضبطية الاجتماعية و تنشطها التغيرات الطارئة الاقتصادية السياسية مثل غلاء المعيشة و إستغلال الوضع الصحي خاصة المستشفيات في وباء كورونا وغيرها ، فقد رأينا تجاوزات غير إنسانية و لا أخلاقية خلال هذه المرحلة واستغلال الأزمة ، كما يمكن القول أن سلوكيات ومظاهر الانحراف الإداري في النسق الاجتماعي العام تعبر عن ما يسمى "الوهن التنظيمي" الذي ينطوي على عدم فاعلية المواقع التنظيمية و أدوارها داخل التنظيم أو عدم أدائها لمستلزماتها كالعلاج مثلا في قطاع الصحة و التكفل الصحي كما هو محدد و مطلوب منها هيكليا في النظام العام. ولذا نعتبر أن سلوكيات الانحراف الإداري المنتشرة

في المؤسسات العمومية تجعل من مستوى الخدمات الحكومية و خاصة في مجال الصحة يتدنى و يتراجع و لا يحقق حتى المطالب الأساسية للمواطن كالعلاج المجاني و الرعاية الصحية .

6- خاتمة :

إن الوقوف على دراسة الانحراف الإداري و ضبط صوره و حصره ليس بالأمر السهل فمن خلال نتائج الدراسة يتضح أن مظاهر سلوك الانحراف الإداري المنتشر في المستشفيات العمومية في الجلفة بنسب متفاوتة ، كما أنها تختلف صوره و أشكاله فالأكثر شيوعا هي التماطل في العمل و التأخر في الحضور و استغلال النفوذ و المحاباة و القرابة ، و أما الأقل انتشار هي إفشاء أسرار العمل ، الاطلاع على ملفات و الوثائق الإدارية و ارتكاب أفعال مخلة بالحياء ..، حيث أصبحت مظاهر الانحراف الإداري السلوكية منها و التنظيمية تشكل و هن تنظمي و خلل في النسق الاجتماعي العام الذي يؤثر بدوره على كل الأنساق الفرعية الأخر كالجانب الأخلاقي للمجتمع و الثقافي و انتشار هذه السلوكيات في النسق العام و حتى الاعتياد عليها تصبح ظواهر مألوفة الأمر الذي يهدد بدوره النظام القيمي المجتمع، و لهذا يجب التحكم و تدارك في الوضع و هذا بالاهتمام أولا برأس المال البشري و إنماء الرقابة الذاتية للموظف و القيم التنظيمية و تفعيل الأنظمة الرقابية الجادة و المساءلة و التكوين الجدي للإطارات مما قد يصحح هذا الاعتلال الوظيفي في المؤسسات العمومية في القطاع الصحي الجزائري .

7-المراجع

1. احمد محمد عبد الهادي. (1998). *الانحراف الاداري في الدول النامية*. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتب.
2. احمد مختار عمر. (2008). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. تاريخ الاسترداد 09 01، 2021، من قواميس و معاجم اللغات ، عرب ديكت: <https://www.arabdict.com/ar>
3. *اليات حماية المال العام و الحد من الفساد الاداري*. (2008). الرباط: المنظمة العربية للتنمية الادارة.
4. انجلس موريس. (2006). *منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية*. الجزائر: دار القصة .
5. خليل العمر معن. (2014). *جرائم الاحتيال و اثارها في التنمية*. عمان: دار الحامد .
6. سبعون السعيد، و الحاج قويدر. (2014). *قواعد المنهج*. دار القصة: الجزائر .
7. صلاح الدين فهمي محمود. (1994). *الفساد الاداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية*. الرياض: اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية .
8. عبد القادر الشلخي. (2004). *الوساطة في الادارة : الوقاية و المكافحة*. *المجلة العربية للدراسات الامنية و التدريب* .
9. عصام عبد الفتاح مطر. (2015). *الفساد الاداري ماهيته اسبابه مظاهره*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
10. فريد النجار. (2014). *إدارة المستشفيات و المنظمات الصحية*. القاهرة: دارالنهضة العربية.

11. لتنمية الادارية المنظمة العربية. (2008). الفساد الاداري في الدول العربية. اليات حماية المال العام و الحد من الفساد الاداري. الرباط: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
12. لؤي أديب العيسى. (2009). الفساد الاداري و البطالة . اريد: دار الكندي.
13. محمد صادق. (2014). الفساد الاداري في العالم العربي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
14. محمد على ابن الشهير ابن منظور. (2003). لسان العرب. لبنان: دار الكتب العلمية.
15. هاشم الشمري، و الفتلي ايثار. (2011). الفساد الاداري و المالي و اثاره الاقتصادية و الاجتماعية. عمان: دار اليازوري.
16. وداد سعدي. (2010). ظاهرة التسبب الإداري في قطاع الحكومي الجزائري(مذكرة ماجستير). كلية العلوم السياسية و الاعلام ، الجزائر : جامعة الجزائر 03.
17. وليد بشيشي، علي خالد، و سليم مجلخ. (2020). النفاق في العمل للهدم و طريق سريع نحو الانهيار التنظيمي . الاصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي .
18. Etzioni. (1964). *Modern organisation*. England cliffs: perntice hale..