

أثر افتقار القرار التأديبي لبعض خصائص

التأديب الفعال على اتجاهات المخالفين

وأنماطهم السلوكية في العمل.

دراسة تطبيقية على قطاع المحليات بمحافظة دمياط

دكتور/ عبد المحسن عبد المحسن جودة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

مقدمة البحث

طبيعة المشكلة:

يعد وجود سياسة للتأديب بالمنظمة أمرا ضروريا، حيث أن افتراض التزام جميع العاملين سلوكيا، والتزامهم بما يطلب منهم في العمل بدقة، قد أثبت الواقع الفعلي أنه افتراض غير واقعي، أو يشوبه القصور^(١). فإذا كانت الغالبية العظمى من العاملين تتقبل قواعد العمل ولوائحها على أنها أحد شروط التوظيف، ومن ثم تلتزم بها وتتجنب اختراقه^(٢). فإن هناك قلة من العاملين تتشاكل في العمل، وتهمل أداء ما يطلب منها، وتخرق قواعد العمل، بل وتثير الشغب وعدم الاستقرار في بيئة العمل، لذلك إذا لم تواجه بحسم، فقد تمتد مخاطر هذا السلوك إلى باقي زملائهم، لاسيما إذا وجدوا المخالف بينهم ينعم بمخالفته، ولا يتعرض للردع الملائم^(٣).

ومع أن اللجوء إلى سياسة التأديب في مواجهة الموظف المخالف، يعد أمرا ضروريا، إلا أنه يجب اعتبارها الملاذ الأخير الذي لا تلجأ إليه الإدارة إلا إذا باءت جهودها الأخرى في ضبط السلوك المخالف بالفشل^(٤). فبافتراض أنها بينت للموظف التعليمات المرتبطة بأداء عمله - المقبول منها وغير المقبول - واستمعت إلى مشاكله واستفساراته من أجل معاونته، وحاولت - بكل لباقة وذكاء - أن تبين له نقاط الضعف، إلا أن آدائه وسلوكه استمر دون المستوى المطلوب، فهنا لا مفر أمامها من اللجوء إلى التأديب كإجراء أخير لتهديب سلوك المخالف^(٥).

ولا تمثل سياسة التأديب بالمنظمة هدفا في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتوفير وتنمية السلوك الوظيفي السوي، والالتزام بمعايير الأداء الموضوعية^(٦)، من خلال مجموعة قواعد وأحكام تستخدم في مواجهة من ينحرف عن هذا السلوك ويخرج على مقتضياته، بما يضمن توفير بيئة عمل تحترم فيها القواعد والسياسات، ويزداد فيها الالتزام بالمعايير الموضوعية، وكذا بالأفراط السلوكية الطيبة^(٧).

ولضمان نجاح سياسة التأديب في مواجهة السلوك السلبي، وتنمية السلوك السوي، وكذا زيادة حرص العاملين على الارتقاء بمعايير الأداء، وتقوية الرقابة الذاتية، والتأديب الجماعي في بيئة العمل، فإن ذلك يتطلب أن يتوافر لها خصائص

التأديب الفعال. Characteristics of effective discipline والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

١ - موضوعية القواعد والتعليمات التي تنظم العمل:

لاشك أن توافر هذا الاحساس لدى العاملين سيدفعهم إلى احترامها، ليس لأنهم يخشون العقاب، ولكن لايمانهم أنها تمثل بالفعل الاطار الصحيح^(٨)، وتؤكد ذلك احدى الدراسات الميدانية، حيث أشارت إلى أن العاملين يتجهون لطاعة القواعد والتعليمات التي يرونها موضوعية وقابلة للتنفيذ، في الوقت الذي يتجهون فيه الى عدم طاعة تلك التي تفتقر الى الموضوعية وتعد تحديا لاماناتهم^(٩)، ومن ثم يجب على الادارة أن تبذل قصارى جهدها في اقناع العاملين بمدى معقولية قواعد العمل ولوائحها، كأساس لتنمية احترامهم لسياسة التأديب^(١٠).

٢ - اقتصار سياسة التأديب على القواعد والتعليمات التي ترتبط فقط بسير العمل:

إذ يجب على الادارة ألا تسرف في وضع القواعد واللوائح، خاصة تلك التي يتضح لها عدم ارتباطها بأداء الوظيفة^(١١)، لأن سياسة التأديب التي تخرج عن هذا الاطار، وتتناول تنظيم الأمور البسيطة والشكلية، انما تتسم بالتعقيد، وسينظر اليها العاملين على أنها قيد على حريتهم في كافة المجالات، مما يفقدهم احترامها وحماسهم لها^(١٢).

٣ - توافر شبكة اتصالات جيدة لتوصيل وشرح سياسة التأديب للعاملين:

يلزم على الادارة أن تبين للعاملين ماهو المتوقع منهم، والقواعد الواجبة التطبيق تجاه كل مخالفة، وكذا ظروف تطبيقها،^(١٣) وقد يحدث هذا الاتصال من جانب الادارة بشكل مكتوب لضمان وصولها الى العاملين، على أن تعزز بشرح شفوي من جانب الرؤساء. لضمان الفهم الكامل لها، فلا يعقل معاقبة موظف على اختراق قواعد غير معروفة له أو غير مفهومة^(١٤).

ولاشك أن نجاح الادارة في هذا المجال انما يساهم كثيرا في خفض عدد قرارات

التأديب، خاصة بعد أن اتضح أن الكثير من تلك القرارات إنما يرجع الى قصور المام العاملين بتلك السياسة (١٥).

٤ - عدم التمييز بين العاملين عند تطبيق سياسة التأديب:

وهو مايعنى توافر عنصر الثبات فى عقاب مرتكبى نفس المخالفة، أما تمييز بعضهم بعقاب مخفف لقرابة أو صداقة أو وساطة فأمر يضعف الموقف القانونى للرئيس، ويفقده احترام رؤسائه، ويشير بلبلة العاملين وعدم ثقتهم فى سياسة التأديب، بل ويفتح أمامهم الباب للاستئناف أمام المحاكم ولجان التحكيم (١٦).

ولتحقيق الثبات فى العقاب عن المخالفات المتشابهة يزود كل رئيس بدليل مكتوب توضح به أمثلة لبعض المخالفات، والعقوبات المحددة لكل منها، بحيث يعد مرشدا للمشرف يعتمد عليه فى تحديد نوع التأديب الملائم (١٧).

وبداخل نفس المنظمة يجب أن يكون هناك أيضا ثبات فى التأديب عن نفس المخالفة بين الأقسام بعضها وبعض، حيث لوحظ اختلاف حدة الجزاء باختلاف الأقسام داخل نفس المنظمة - مع تماثل كافة الظروف الأخرى - نظرا لصرامة بعض الرؤساء، وتساهل الآخرين، وهو أمر تكون له نتائجه السلبية على العاملين (١٨).

ومع ذلك فإن الثبات فى العقاب بين المخالفين عن نفس المخالفة لايعنى بالضرورة عدم المرونة، حيث أن هناك مايسمى بالعوامل الملطفة mitigating factors والتي ينجم عنها تباين العقاب عن نفس المخالفة باختلاف الأشخاص، وتتمثل أهم تلك العوامل فى طول مدة خدمة الشخص المخالف، مدى ادراكه للقواعد التى اخترقها، سجل المخالفات السابقة للشخص، توقيت وظروف المخالفة، الجزاء الذى سبق توقيعه على مخالفات مماثلة سبق ارتكابها، الا أن تناول مثل هذه العوامل بالمعالجة يجب أن يتم بحساسية فائقة من جانب الرئيس، حتى لاتفهم من جانب أصحاب المخالفات المتماثلة على أنها اختلاف فى المعاملة (١٩).

ومن المتفق عليه أن المرونة فى تطبيق الجزاء تتوقف أيضا على طبيعة علاقات العمل، ففى ظل توافر علاقات عمل طيبة من الممكن أن يكون هناك مرونة فى

التطبيق الحرفى للقواعد هو التصرف الأكثر حكمة من جانب المشرف (٢٠).
ويندرج تحت مبدأ الثبات أيضا ضرورة خضوع الجميع - رؤساء ومؤسسين - لأحكام
التأديب، فلا تأمر رؤسبك باحترام القواعد واللوائح، وتقدم أنت على عدم الالتزام
بها، وتجعل من ناسك فوق القانون، لأنه تصرف يترك أثرا سيئا فى نفوس
العاملين (٢١).

٥ - موازنة العقوبة مع طبيعة المخالفة:

حيث أن هذه الموازنة تجعل المخالفين يتقبلون العقاب على أنه عادل (٢٢)، وهذا
يقتضى من الرؤساء، أن يزنوا كل الحقائق المرتبطة بالمخالفة حتى لا تأتى العقوبة أكثر
قسوة أو تساهلا مع طبيعة المخالفة، لاسيما أن مثل هذا العقاب ربما يؤخذ فيما بعد -
فى حالات متماثلة - على أنه سابقة يستشهد بها (٢٣).

فإذا جاءت العقوبة أقل مما هو متوقع، فلربما أدت الى تهاون العاملين فيما بعد،
مع عدم تقبلهم لعقوبات أكثر وقعا فى المستقبل، وإذا جاءت العقوبة أكثر قسوة من
طبيعة المخالفة، لربما نظر إليها المخالف على أنها تعسفية، ومن ثم تثير لديه الرغبة
فى الانتقام من خلال اظهار أنماط سلبية للسلوك (٢٤).

وغالبا ماتختفى هذه الموازنة بين العقوبة وطبيعة المخالفة من جانب الرؤساء
الجدد، حيث يعتمد بعضهم الى توقيع عقوبة أقل على المخالف كسياسة لكسب حب
العاملين وتكوين شعبية فى البداية، ولا يدرون أنه تصرف سيجلب عليهم الكثير من
المتاعب فيما بعد، كما يعتمد بعضهم الى التشدد فى استخدام سياسة التزديب لدرجة
قد تقبل الى حد التعسف فى استخدام السلطات، رغبة منهم فى اثبات شخصيتهم
وفرض وجودهم من خلال هذا النمط التشددى، متجاهلين بأن هذا الاتجاه منهم يترك
آثارا سلبية على العاملين (٢٥).

٦ - تطبيق سياسة التأديب إذا اقتضى الأمر حتى لاتصبح مجرد سياسة صورية:

فما فائدة القواعد والأحكام التى تحويها سياسة التأديب إذا كان لا يتم الالتزام
بتطبيقها، حيث تمر المخالفة تلو الأخرى دون أن تبادر الادارة بتطبيق تلك السياسة على

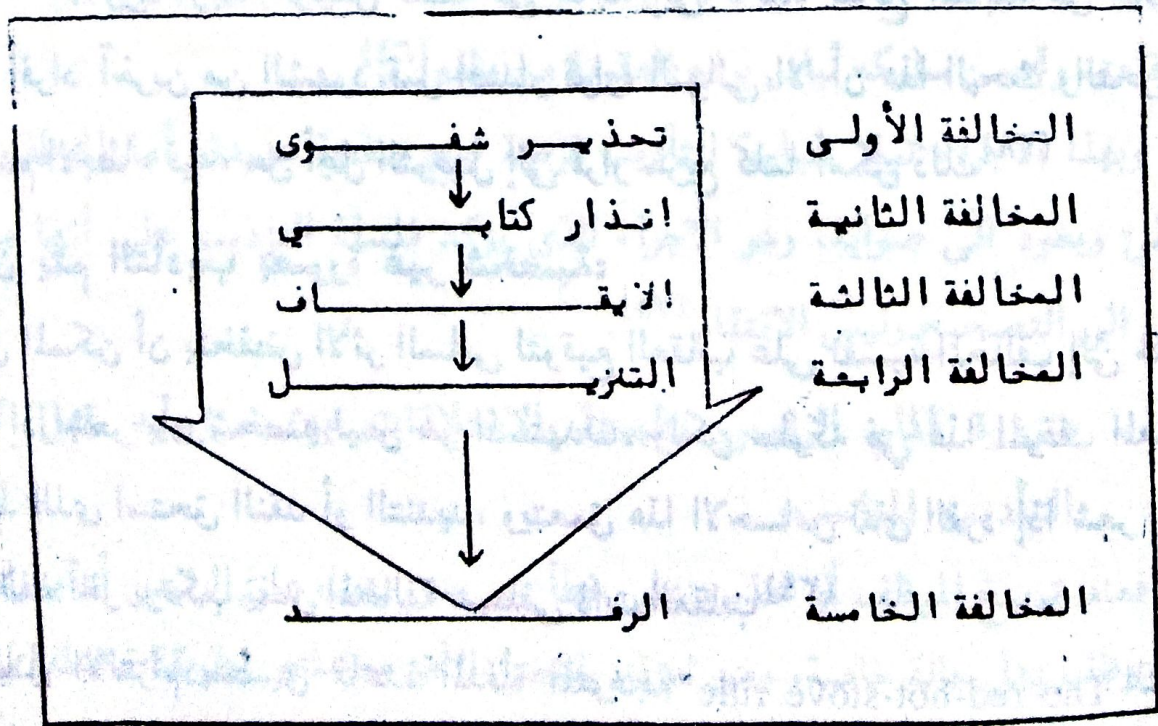
المخالفين^(٢٦)، ولاشك أن تكرار هذا التجاهل سيفقد الجميع الثقة في عزم الإدارة على تطبيق تلك السياسة، مما يشيع حالة من الاستهتار، والتسيب بين العاملين، طالما رأوا المخالف بينهم ينعم بمخالفته دون أن يوقع عليه العقاب^(٢٧).

٧ - الاعتماد على مفهوم التأديب التدريجي Progressive discipline

التأديب الفعال هو الذي يعتمد على توقيع جزاءات متدرجة أو متزايدة في القسوة على الموظف في حالة استمراره على المخالفة، بحيث لا يتم استخدام الحد الأقصى للعقاب الا في نهاية المطاف، وكملاً أخيراً^(٢٨).

ومن متطلبات تطبيق التأديب التدريجي ضرورة الاحتفاظ بملف لكل موظف يوضع به ما قد يكون قد ارتكبه من مخالفات، ووقع عليه من جزاءات وملابسات كل منها، بحيث تعد مرشداً أمام الرئيس في تقرير درجة قوة العقوبة بالنسبة للمخالفة المطروحة أمامه^(٢٩).

ولاشك أن التأديب التدريجي يوفر عدة فرص أمام المخالف قبل أن يوقع علي الحد الأقصى من العقاب، وحتى لا يباغت بأقصى جزاء في أول مخالفة^(٣٠). ومع ذلك فإن التأديب التدريجي لا يلتفت إليه في بعض المخالفات خاصة تلك التي تتسم بالخطورة، حيث يطبق بشأنها أقصى العقاب مباشرة^(٣١). ومن الشكل التالي تتضح صورة مبسطة للتأديب التدريجي:



٨ - فورية توقيع العقاب:

يتقضي التأديب الفعال عدم التأخر في توقيع العقاب على العاملين الذى أساءوا السلوك أو انتهكوا القواعد، فكلما طال الوقت الذى يفصل بين ارتكاب المخالفة وتوقيع التأديب، كلما قلت فعالية العملية التأديبية كوسيلة تعليمية (٣٣).

ومن الآثار السلبية التى تنجم عن عدم فورية توقيع الجزاء، أن العاملين الذين يلتزمون بالقواعد والتعليمات ينظرون الى هذا التأخير على أنه تصرف لا يتسم بالعدالة (٣٤)، بل أن التأخر فى توقيع التأديب ربما يزيد من سخط واستياء المخالف نفسه، لاسيما أن هذا التأخير ربما يكون قد فتح أمامه باب الأمل فى الصنح أو نسيان المخالفة (٣٥).

ولا يعنى مبدأ فورية التأديب معاقبة المخالف دون اجراء تحقيق معه، بل لا بد أن يأخذ الرئيس الوقت الكافى للبحث والتحقيق، ومقابلة المخالف لسماع آرائه ووجهة نظره فى ملابسات المخالفة، فرمما كانت التعليمات التى تلقاها غير واضحة/ أو غير كافية، وربما كان يعانى من مشاكل صحية أو عائلية لها وجاقتها (٣٦)، وحبذا لو قمت تلك المقابلة بصورة غير رسمية - كلما كان ذلك ممكنا - لتوفير جو عادى لها يتسم بالهدوء والصراحة، والبعد عن العصبية أو الانفعال، بما يمكن من التوصل إلى تصور صحيح (٣٧). وربما وجد الرئيس نفسه فى حاجة إلى تأكيد نتائج المقابلة من خلال مراجعة أفراد آخرين من الشهود، قبل اصدار قراره النهائى، الا أن هذا البحث والتحرى يجب عدم الابطاء فيه، من أجل التوصل إلى قرار سريع كلما أمكن ذلك (٣٨).

٩ - أن يتم التأديب بصورة غير شخصية:

من الممكن أن ينخفض الأثر السلبي لتوقيع العقاب على نفسية المخالف إلى حده الأدنى إذا شعر بأن شخصه ليس هو المستهدف، ولكن سلوكه فى هذا الموقف المعين هو فقط الذى استحق النقد أو التنديد، ويتعمق هذا الاحساس لدى الفرد إذا شعر بأن أى موظف آخر يرتكب نفس المخالفة سيتلقى ذات العقاب (٣٩).

ولعل الالتزام بتطبيق قاعدة المدفأة المتهوجة The red-hot-stove rule التى

مهما كان مركزه، نوعه، جنسيته... الخ إذا أقدم على لمس المدفأة المتوهجة سيحترق أو يكتوى بناورها، فالمقصود إذن هو التصرف أو الفعل وليس الشخص (٤٠)، وعلى الرئيس أن يتسم بالهدوء مع تجنب الانفعال عند توقيع العقاب، وأن يحذر التنديد بشخص المخالف حتى لا يثيره ويشعره بأن العقاب يمس شخصه وليس سلوكه (٤١).

١ - أن تكون المخالفة ثابتة بالأدلة والبراهين:

لاشك أن مجرد ادعاء الرئيس بوقوع المرؤوس فى خطأ دون أن يمتلك دليلاً أو برهاناً يؤيد ذلك يعد أمراً غير كافياً لتوقيع التأديب (٤٢)، وكثيراً ما فشل الرؤساء وأصحاب العمل فى إثبات قرارات التأديب التى اتخذوها، مما جعل المحاكم ولجان التحكيم تقضى - فى كثير من القضايا - لصالح العمال الشاكين (٤٣).

هذا وبعد الإثبات الضعيف مدعاة للاستئناف ودحض قرارات التأديب (٤٤) لذلك وجب على الرئيس أن يتحرى جيداً لايجاد البراهين كافية، وأن يحتفظ بها كحجة قوية لاثبات مخالفات العاملين، ومن ثم دعم قراره (٤٥).

١١ - اعطاء المخالف فرصة للتوبة والاستقامة:

يقوم التأديب الفعال على اعطاء المخالف فرصة للاستقامة، من خلال رفع الجزاء الموقع عليه من ملفه، ويتطلب ذلك اعطاء المخالف مهلة معينة من الوقت - تختلف باختلاف قوة المخالفة - بعد توقيع العقاب عليه، بحيث إذا ثبت فيها للادارة، استقامته وتحسن سلوكه تبادر برفع العقوبة من ملفه (٤٦).

وبهذا الاجراء توفر سياسة التأديب فرصة فتح صفحة جديدة، أما الموظف الذى يخطئ ويعود الى صوابه، وهو الاجراء الذى يؤكد فلسفة التزديب على أنها سياسة ترمى الى التصحيح وليس الانتقام (٤٧).

١٢ - ضرورة المام الرئيس بطبيعة الاختلافات بين رؤسائه قبل تحديد التأديب المناسب:

فعند توبيخ الموظف أو تحذيره على خطأ بدر منه، يجب على الرئيس أن يدرك بأن كل موظف يمثل حالة خاصة، ومن ثم قد يقتضى الأمر معاملته بطريقة مختلفة لزيادة

منهم تجاه التأديب زادت استطاعته على تناول المخالفات الفردية بينهم بصورة أفضل
ومن ثم زادت فعالية القرار التأديبي الذي يتخذه (٤٩).

وتبدو أهمية هذا الادراك من أن هناك بعض العاملين الذين قد يسبب لهم التوبيخ
أو التحذير أمام الآخرين نوعا من الخجل والاستياء، وكذا الغيظ، ومن ثم لا يتحقق
الهدف المقصود، بل على العكس يقع ضرره أكبر من فائدته أما التوبيخ أو التحذير
في السر، ويعيدا عن الآخرين فيكون أكثر فعالية معهم. عكس عاملين آخرين إذ قد
لا يجدى معهم التحذير أو التوبيخ في السر، حيث يدخل من أذن ويخرج من الأخرى،
لذلك يكون التوبيخ العلني لهم وأمام الملأ أكثر فعالية في تحقيق استجابات سلوكية
مرضية منهم (٥٠).

وبعد مراعاة هذه الاختلافات أمرا ضروريا، بالرغم من وجود قاعدة عامة تقضى
بأن: «التأديب على انفراد، أما الشكر والثناء فأمام الجميع discipline in private
and praise in public» (٥١).

١٣ - التأديب الفعال يعتمد على وجهة النظر الايجابية:

تتمشى وجهة النظر الايجابية: A positive view في التأديب مع فلسفة نظرية Y،
حيث تقوم على مجموعة افتراضات منها: أن العمل أمر طبيعي، ومحجب في حياة
البشر، وأنهم يحبون التعلم بل ويقدمون عليه، ويحبون تحمل المسئولية، ولديهم القدرة
على استخدام عقولهم وحل ما يعترضهم من مشاكل، وأن لديهم درجة لا يستهان بها
من الرقابة الذاتية (٥٢).

وفي ظل هذه الافتراضات يصبح العاملین مدرکین لمدی الحاجة الى اتباع القواعد،
تجنب مخالفتها، ودون أن يجبروا على ذلك، ومن ثم يطلق على دور سياسة التأديب
لنا على أنه تصحيحي أو توجيهي، ولا يكون دور الرئيس هو انزال العقاب، بقدر
ما هو خلق بيئة تركز على تنمية احساس العاملين بالمسئولية والتأديب الذاتى، من خلال
لحوار والنقد البناء (٥٣)، وكذا السعى للحصول على تعاون العاملين للتمسك بتلك
لقواعد بما يضعونه من معايير تنظم سلوك الجماعة، بحيث يتعرض المخالف لنقد

الأمر توقيع عقاب على البعض، فسيدركون بأن الهدف ليس الانتقام أو الثأر لأخطاء
تم ارتكابها، بقدر ما هو رغبة لتغيير سلوك غير مرغوب فيه (٥٤).

أما التأديب الذي يقوم على وجهة النظر السلبية A Negative View فيتمشى مع
الافتراضات التي قامت عليها نظرية X، والتي من بينها: أن العمل مكروه بالفطرة،
وأن معظم الأفراد لديهم طموح محدود، وعدم رغبة في تحمل المسؤولية، وكذا الحاجة
المتزايدة إلى الردع والتوجيه، ومن ثم ينظر إلى التأديب على أنه هو الأصل في فرض
أوامر معينة وتحريم أخرى (٥٥).

ويعتقد أصحاب هذه النظرة بأن اظهار العامل للطاعة والامتثال، والبعد عن
الأفعال الغير مرغوبة، إنما يعتمد على الخوف من العقاب، ومن ثم فهم لا يعولون كثيرا
على التأديب الذاتى للعامل (٥٦)، الا أن الأبحاث الميدانية أشارت إلى أن النجاح
الذي يمكن أن يحققه هذا المدخل محدود، إذ سيعمد العاملون إلى التعبير عن استيائهم
بالالتزام بالحد الأدنى من السلوك المرغوب، ليقتنعوا بأن ذلك يحميهم من الوقوع تحت
طائلة العقاب (٥٧).

١٤ - اعطاء المخالف فرصة التظلم من العقاب:

إذا تصرف الرؤساء على أساس قويم وعادل عند توقيع العقاب، فلن تكون هناك
حاجة لوضع أية اجراءات لاتاحة فرصة التظلم والشكوى، ونظرا لأن ذلك افتراض غير
واقعى (٥٨)، فقد أصبحت هناك ضرورة لحماية العاملين باعطائهم الحق فى التظلم
والاستئناف من قرارات التأديب التي تعرضوا لها أمام الجهات المختصة (٥٩).

وتؤمن الادارة - كما أشارت بذلك الدراسات الميدانية - بأن اتاحة فرصة التظلم
من قرارات التأديب أمام المخالفين، تساهم فى تأسيس بيئة عمل صحية، من خلال
السماح للصراع بأن يطفو ويحل، بدلا من أن يصبح مكبوتا Suppressed (٦٠).

ولاشك أن رفض قرارات التأديب أو تعديلها من جانب المحكمين، أو لجان
التحكيم، ينجم عنه العديد من التضحيات، فهناك الخسائر التي يتم تحملها فى الوقت
والمال الذى ينفق فى عمليات الشكوى والتظلم، كما أن هناك خسارة فى الروح
المعنوية للعاملين الذين وقع عليهم التأديب الغير عادل، بل أن باقى العاملين ورؤسائهم

رهما ينصرف معظم وقتهم تجاه متابعة الضغوط والقضايا الغير ضرورية، ومن ثم
الاتصاف عن العمل، وهي تفضيحات يجدر بالرؤساء السعى إلى تفاديها من خلال
الدراسة المتأنية للمخالفة قبل اقرار نوعية العقاب (٦١).

١٥ - المتابعة:

من خصائص التأديب الفعال أنه يجب ألا ينظر الى التأديب على أنه حدث
نهائى، بل تعد متابعته أمراً هاماً (٦٢). فإذا كان الغرض من التأديب هو تحسين
السلوك مستقبلاً، وتجنب الثغرات الموجودة فى الآراء، فمن الضرورى أن تكون هناك
متابعة فعلية.

وإذا كان العقاب بسبب ضعف آراء الموظف، فمن السهل معرفة ما إذا كان ذلك
الأداء قد تحسن أم لا، وإذا كان العقاب لأن الموظف لا يطيع الأوامر الصادرة إليه،
فيجب اكتشاف ما إذا كانت استجابته تجاه نفس الأمر قد تغيرت أم لا (٦٣).

ولقد أشارت إحدى الدراسات الميدانية التى قام بها كل من Ivancevich,
Arvery عن التأديب فى المنظمات، الى خطأ بعض الرؤساء خلال مرحلة المتابعة،
فعقب توقيعهم الجزاء على المخالف يعمدون - كنوع من تخفيف حدة الشعور بالذنب،
وكذا تخفيف كراهية المخالف لهم - الى منحه مكافأة غير متوقعة، وهو التصرف الذى
يقلل من فعالية القرار التأديبى الذى تم اتخاذه (٦٤).

وبصفة عامة تبدو أهمية متابعة نتائج قرار التأديب، من أن المخالفين الذين
تعرضوا للجزاء قد يصبحون أكثر رداة وسلبية عن ذنبي قبل (٦٥)، فقد يحاولون تجسيد
معدلات آرائهم عند حدها الأدنى، أو اتباع أساليب تضر بالانتاج، مثل الاقدام على
ارتكاب سلوك انتقامى أو تخريبى فى بيئة العمل (٦٦).

فإذا توافرت الخصائص السابقة فى القرار التأديبى تنخفض حينئذ فرصة ظهور
آثاره السلبية، بل وتزداد درجة تقبله، ومن ثم يصبح أكثر فعالية (٦٧)، أما افتقار
القرار التأديبى لكل - أو بعض - هذه الخصائص فينجم عنه الفشل فى تهذيب اتجاهات
المخالفين وأنماطهم السلوكية، بل ويعطى لهم الفرصة للتعبير عن استيائهم من خلال

(١) التعبير عن الاستياء من خلال التظلم أمام المحاكم ولجان التحكيم:
ومما يوضح ذلك:

أ - وجود ١.٧٢٨ تظلم أمام اتحاد التحكيم الأمريكي American Arbitration Association خلال الشهور التسع الأولى من عام ١٩٨٥، لعاملين يتظلمون من قرارات تأديب وقعت عليهم، والتي اتضح بالفعل من فحصها أن ٥٪ منها تظلمات ترجع الى قسوة العقاب، وعدم تمشية مع حجم المخالفة، وأن ٣٪ منها يرجع الى عدم معرفة هؤلاء العاملين بوجود أحكام تنطبق على تلك المخالفات بسبب تقصير الادارة في ابلاغهم اياها (٦٩).

ب - أنه من بين ٤١٠٠ تظلم أمام المحاكم الأمريكية تقدم بها عاملون للشكوى ضد رؤسائهم وجهات عملهم من قرارات تأديب وقعت عليهم خلال النصف الأول من عام ١٩٨٧، حكمت المحكمة في ١٨٣٩ منها لصالح العاملين، نظرا لعدم وجود براهين وأدلة كافية تدعم تلك القرارات (٧٠).

ج - ماتبين من احدى الدراسات الميدانية التي أجريت لتقييم تطبيق نظام التأديب باحدى الشركات الأمريكية، من أن ٤٪ من طلبات التحكيم التي رفعت للجهات الرئاسية كانت تدور حول طلب اعادة النظر في قرارات التأديب لمخالفتها لقواعد الشركة ولوائحها (٧١).

هذا ومايصاحب اللجوء الى المحاكم من عيوب أن اجراءات البت في قضية التظلم التي يرفعها المخالف لاتتم بين يوم وليلة. اذ تبين أنه في حالات كثيرة استمر نظر مثل هذه القضايا فترة تزيد عن السنتين حتى تم الحكم فيها، مما ينجم عنه غياب فورية العقاب، ومن ثم انخفاض فاعلية التأديب (٧٢)، هذا بجانب انهاك كل من المخالف وصاحب العمل خلال فترة نظر القضية - إذ يتبارى كل منهم في البحث عن الأدلة التي تؤيد موقفه، لكي يتغلب على الطرف الآخر، مما قد يؤدي الى اشعال الصراع بدلا من تهدئته (٧٣).

(٢) التعبير عن الاستياء من خلال أنماط سلوكية سلبية:

فقرارات التأديب التي لاتقوم على الخصائص السابقة لن تجعل العامل المخالف

يعود لعمله متحمسا أو مقتنعا بفائدة التعاون لصاحل المنظمة، بل سيعمد الى التعبير عن استيائه من خلال الاتيان بأنماط سلوكية عدة، نذكر من بينها (٧٤).

أ - تعمد تجميد آدائه عند الحد الأدنى الذى يحميه من عقاب آخر، مع سعيه الى الابطاء فى الانتاج والاسراف فى استعمال أدواته.

ب - محاولة اثارة الشغب مع الرؤساء والزملاء، خاصة من كان له دور منهم فى توقيع العقاب، كتعبير عن التمرد والاستياء.

ج - انخفاض اخلاص العاملين، وكذا تدنى مستوى طموحاتهم فى العمل.

د - انخفاض الدور الذى تقوم به الرقابة الذاتية والتأديب الجماعى فى العمل.

هـ - تعقب الشغرات فى قوانين ولوائح العمل، والاستناد اليها فى عدم القيام بمهامهم، مع الحرص على اخفاء ما قد يكونوا قد ارتكبوه من أخطاء.

وفى مصر يعبر العاملين عن استيائهم وعدم رضائهم عن قرارات التأديب التى وقعت عليهم بالأسلوبين معا، سواء من خلال القيام بأنماط من السلوك السلبى فى العمل لاتوقعهم تحت طائلة العقاب، أو بالتظلم أمام المحاكم ولجان شئون العاملين (٧٥) فى دراسة ميدانية قام بها فريق من الباحثين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة على بعض الأجهزة الحكومية تبين أن من بين الأسباب الرئيسية لتذمر العاملين وتظلمهم من قرارات التأديب التى وقعت عليهم، احساسهم بعدم عدالة تلك القرارات، وكذا عدم امامهم باللوائح والتعليمات التى تنظم سير العمل (٧٦).

كما تؤكد تقارير المتابعة التى يقوم بها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة على كافة وحدات الدولة، عدم تطبيق سياسة التأديب من جانب بعض الرؤساء على مخالقات ارتكبت بالفعل، لترددهم فى توقيع العقاب على المخالفين، خوفا من التظلمات والشكاوى التى يمكن أن تترتب على توقيع تلك العقوبات (٧٧)، هذا بجانب ما أشارت إليه أيضا الدراسة الاستطلاعية التى قام بها الباحث من اتجاه بعض الرؤساء الى استخدام سلطاتهم التأديبية بطريقة تعسفية فى تصفية خلاقات شخصية مع بعض المرؤسين مع عدم سماحهم للمرؤسين بالحصول على الفرص الكافية لتبرير موقفهم قبل اقرار الجزاء.

الفعال، فإن هناك ضرورة لتعنى قيام المنظمات بأجراء البحوث لتابعة أمر رفيع
التأديب في تغيير سلوك المخالفين وتصرفاتهم وتحديد ما إذا كان قد حدث لتقوم بها
أم لا (١٧٨)

فروض البحث:

يقوم هذا البحث على التأكد من مدى صحة أو خطأ الفرضين التاليين:

١ - أن لقرارات التأديب تأثيرا سلبيا له دلالة الاحصائية على الاتجاهات والأنماط السلوكية للعاملين الذين يتعرضون للتأديب.

٢ - لا توجد فروق لها دلالتها الاحصائية في درجة تغير اتجاهات المخالفين وأنماطهم السلوكية بعد تعرضهم للتأديب، تبعا لاختلاف:

- عدد الجزاءات التي وقعت عليهم خلال فترة الدراسة.
- درجة الاقتناع بمدى قسوة الجزاء مع طبيعة المخالفة.
- ادراكهم للهدف من التأديب، وهل هو تصحيحي أم انتقامي.
- حصولهم على فرصة لتبرير تصرفهم قبل اقرار الجزاء من عدمه.
- درجة اقتناعهم بالقواعد والتعليمات المنظمة لسير العمل من عدمه.
- طبيعة الاحساس بعدالة تطبيق قواعد التأديب بين المخالفين من عدمه.

هدف البحث:

انطلاقا من طبيعة المشكلة، والفروض التي تم وضعها، يهدف هذا البحث الى مايلي:

١ - تقويم قرارات التأديب التي وقعت على المخالفين، على ضوء التعرف على التغيرات التي أحدثتها - ايجابية، سلبية - في اتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية. انطلاقا من أن تقويم مدى نجاح قرار التأديب في تحقيق أهدافه، يعد من المراحل الهامة التي تهملها المنظمات.

٢ - لتحديد أي المتغيرات لها تأثير في تغيير الاتجاهات والأنماط السلوكية، للعاملين الذين تعرضوا للتأديب، بحيث يكون لدى متخذ قرار التأديب على ضوء معرفة هذه المتغيرات - تصور مسبق عن طبيعة الاتجاهات والأنماط السلوكية التي سيظهرها

الشخص، كدفعها الى مزيد من التأديب.

١ - على ضوء معرفة ما يسفر عنه التقويم - كمرحلة أساسية في التأديب - وكذا لتغيرات التي تظهر الدراسة أن لها دور في التأثير على الاتجاهات والأنماط لسلوكية للمخالف بعد تعرضه للتأديب، يتم وضع عدد من التوصيات - انطلاقاً من فصائص التأديب الفعال - تساهم في زيادة فعالية قرارات التأديب، وتضمن - بالتالي - حدوث تغيرات ايجابية في الاتجاهات والأنماط السلوكية.

أسلوب البحث:

يقوم هذا البحث على المنهج التجريبي، وقد اعتمد الباحث في اعداده على نوعين من الدراسة هما:

١ - مكتبية: وفيها تم للباحث الاطلاع على عدد من المراجع والدوريات العربية والأجنبية (ادارية وقانونية)، خاصة تلك التي تتناول بالبحث موضوع التأديب أو الحوافز السلبية.

٢ - ميدانية: وقد اعتمدت بصفة أساسية على قائمة استقصاء، قام الباحث باعدادها وتنقيحها على ضوء عدد من المقابلات الشخصية عقدها مع بعض العاملين ورؤساء العمل بقطاع المحليات بمحافظة دمياط، ولقد اعتمد كل سؤال على ثلاث استجابات، تمثل الأولى منها اتجاهها أو نمط سلوكها ايجابيا، وأعطيت لها ثلاث درجات، اما الثانية فتمثل استجابة عادية (أقل ايجابية)، وخصص لها درجتان، أما الاستجابة الثالثة، فتعبر عن اتجاه أو نمط سلوكي سلبي، وأعطى لها درجة واحدة.

ونظرا لقيام البحث على المنهج التجريبي، فقد مرت الدراسة الميدانية بمرحلتين هما:

الأولى: وفيها تم خلال الأسبوع الأول من شهر أغسطس ١٩٨٩ توزيع قائمة الاستقصاء على جميع العاملين بقطاع المحليات بمحافظة دمياط، بشرط: تواجدهم الفعلي بالخدمة، وخلق ملف أي منهم من الجزاءات، وقد بلغ عدد من يتوافر فيه ذلك ٢٣.٧ مفردة، بلغت الاستجابات الصحية من بينهم ٢١١٣ استمارة.

الثانية: حيث تم في الأسبوع الثاني من شهر أغسطس ١٩٩٠ - وبعد عام من انتهاء المرحلة الأولى - مراجعة وحدات الحكم المحلي بالمحافظة للتعرف على العاملين

المتواجدين بالفعل، والذين لم تكن بملفاتهم جزاءات، ثم تعرضوا للجزاء خلال فترة الدراسة، وقد بلغ عددهم ٣٣٢، شخص ووجهت اليهم استمارة استقصاء تحوى نفس أسئلة الاستمارة الأولى بعد اضافة بعض المتغيرات لغرض التحليل، وبلغت عدد الاستمارات الصحيحة - خاصة ممن لهم استمارات صحيحة فى المرحلة الأولى - ٣٢٥ استمارة.

وبانتهاء المرحلة الثانية توافر لدى الباحث نوعين من الاستجابات السلوكية لكل مفردة من مجموع المفردات الصحيحة البالغ عددها ٣٢٥، احداها قبل التعرض للتأديب، والأخرى بعد أن وقع عليها التأديب بالفعل. ولتحديد دور قرارات التأديب فى تغيير الاتجاهات والأنماط السلوكية للمخالفين، فقد تم استخدام اختبار اشارة الرتب (ولكوكسن) فى دراسة مدى صحة الفرض الأول (٧٩)، كما تم استخدام كا^٢ فى اختبار مدى صحة الفرض الثانى.

ولقد اعتمد اختبار ولكوكسن على تحديد الفروق فى الأوزان التى حدثت فى الاستجابة لكل اتجاه أو نمط سلوكى بالنسبة لكل مفردة على حدة بعد وقوع التأديب عنه قبل حدوثه، ثم ترتيب هذه الفروق، واستخراج مايلى:

* و = وزن الفروق وهى عبارة عن:

و: وزن الفروق الايجابية = التكرارات الايجابية × ترتيب وزن التغير لكل منها

و: وزن الفروق السلبية

= التكرارات السلبية × ترتيب وزن التغير لكل منها

ويتم الاعتماد على أقلهما + أو و-

* $S_r = n(n+1) / 2$ حيث:

n = مجموع المفردات التى حدث تغير فى اتجاهها أو سلوكها بعد التأديب، سواء سلبى أو ايجابى.

* $H = \frac{2}{n(n+1)} \left[\sum R_i^2 - \frac{n(n+1)^2}{4} \right]$ (ك - ١) (ك + ١)

حيث: ك: عبارة عن عدد الفروق المتشابهة، والتى حصلت على نفس الترتيب.

نتائج البحث

على ضوء اختبار صحة الفرضين اللذين تم وضعهما لهذا البحث، أمكن التوصل الى عدد من النتائج، يمكن استعراضها كما يلي:

أولاً: فيما يتعلق باختبار مدى صحة الفرض الأول:

يسعى هذا الفرض الى تحديد التأثير السلبي لقرارات التأديب على الاتجاهات والأنماط السلوكية للعاملين الذين تعرضوا للتأديب، وعمّا إذا كان هذا التغيير السلبي له دلالاته الاحصائية من عدمه.

ولتحقيق ذلك تمت مقارنة (د) المحسوبة لكل اتجاه أو نمط سلوكي، والمبينة بالجدول رقم (١)، بالقيمة النظرية عند مستوى دلالة ٥ . . . في اختبار، ذي النهايتين ومقدارها (-٩٦، ١)، ومن خلال المقارنة يتضح أن (د) المحسوبة لكل اتجاه أو نمط سلوكي أكبر من القيمة النظرية.

وبذلك يتبين أن لقرارات التأديب تأثير سلبي له دلالاته الاحصائية على الاتجاهات والأنماط السلوكية للعاملين الذين تعرضوا للتأديب، وهي نتيجة تبين مدى خطورة اللجوء الى سياسة التأديب كوسيلة لتقويم سلوك المخالفين وعلاج انحرافاتهم في العمل، نظراً لخطورة ماينجم عنها من ردود فعل عكسية، حيث يعمد العاملون المتضررين من تلك القرارات الى التعبير عن استيائهم وعدم رضائهم - كما أشارت بذلك الدراسة - من خلال تغيير بعض أنماطهم السلوكية مثل:

١ - انخفاض / أو انعدام درجة استعدادهم للتعاون مع زملائهم في سبيل تسيير دقة العمل.

٢ - انعدام / أو انخفاض درجة اخلاصهم أو تفانيهم في العمل، بتجميد معدلات أدائهم عند الحد الأدنى الذي يجنبهم الوقوع تحت طائلة العقاب.

٣ - محاولة الاسراف / وربما تخريب الأثاث وأدوات العمل التي يعملون عليها، كرد فعل انتقامي من جانبهم.

٤ - محاولة تلمس الشفرات الموجودة في لوائح العمل للنفاز منها، دون أن يتعرض

| د | ح و | س و | و (-) | طبيعة التغير في الاتجاه أو النمط السلوكي للمخالف بعد تعرضه للتأديب | | الاتجاهات والأنماط السلوكية للمخالف |
|--------|--------|---------|----------|--|--------|---|
| | | | | سلبى | إيجابى | |
| ٩٦٦ - | ٧٢١ر١ | ٩٢٦٤ | ٢٢٩٦ر٥ | ١٦٧ | ٢٥ | حبه لوظيفته التي يشغلها وقت تعرضه للجزاء . |
| ٧١٨ - | ٨٣٣ر١ | ١١٥٠٢ر٥ | ٥٥١٨ | ١٦١ | ٥٣ | استعداده للتعاون مع زملائه لمواجهة اختناقات العمل . |
| ٧٣٤ - | ٩٥٧ر٥ | ١٣٢٨٢ر٥ | ٦٢٥٠ر٥ | ١٧١ | ٥٩ | حبه لجهة عمله ، وارتباطه بها دون غيرها . |
| ٩٨٤ - | ٦٨٥ر٣ | ٨٣٢٦ر٥ | ١٥٨٤ | ١٥٩ | ٢٣ | طبيعة العلاقة مع رئيسه الذي أوقعه/أو كان سببا نفسي توقيع الجزاء عليه . |
| ٥٤٠ - | ٧٣٠ر١ | ٩١٦٨ | ٥٢٢٣ | ١٣٤ | ٥٧ | الانطباع الذي يعطيه عن جهة عمله للآخرين من خارجها . |
| ٧٦٨ - | ٧٤٢ر٣ | ٩٧٥١ر٥ | ٤٠٥١ر٥ | ١٥٦ | ٤١ | حرصه على ما يستخدمه من معدات وأدوات تخص العمل . |
| ٤٣٥ - | ٨٩٩ر٦ | ١٢٣٧٦ر٥ | ٨٤٦١ | ١٤٦ | ٧٦ | استعداده لتعطيل العمل اعتمادا على الثغرات التي يعرفها في اللوائح . |
| ٥٢٦ - | ٩٨٧ر٦ | ١٣٥١٤ | ٨٣٢٢ر٥ | ١٦٩ | ٦٣ | استعداده لاظهار ما يقع فيه من أخطاء لم يكتشفها رؤسائه . |
| ٩٨٧ - | ٥٤٧ر٩ | ٦٤٤٠ | ١٠٣٢ | ١٤٤ | ١٦ | تطلعاته وطموحاته الوظيفية التي يسعى لتحقيقها في عمله . |
| ١١٠٤ - | ٧٨١ر٨ | ٩٩٥٠ | ١٣١٥ر٥ | ١٨٠ | ١٩ | إيمانه بفلسفة من يعمل كثيرا يخطئ كثيرا ، ومن لا يعمل لا يخطئ . |
| ٧٤٩ - | ٨٩٤ر٨ | ١٢٠٤٥ | ٥٣٤٢ | ١٦١ | ٥٨ | استعداده للعمل وقتا إضافيا دون حصوله على حافز . |
| ٤٦٩ - | ٣٢١ر٨ | ٣٢٧٧ر٥ | ١٧٦٨ر٥ | ٨٤ | ٣٣ | إقداامه على التبرع من ماله الخاص لاخراج جهة عمله من مأزقها . |
| ٥٥٨ - | ٧٢٩ر٩ | ٩٣٦٠ر٥ | ٥٢٩٠ | ١٤٠ | ٥٣ | استعداده للعمل أيام العطلات الرسمية دون إضافي . |
| ٦٣٢ - | ٨٨٩ر٢ | ١١٩٣ر٥ | ٦٣١٢ر٥ | ١٦١ | ٥٧ | تحمله لمضايقات الرؤساء والزملاء حرصا على سير العمل . |

٥ - زيادة حرصهم على اخفاء ما قد يرتكبونه من أخطاء، حتى تمر على الرؤساء دون اكتشافها.

٦ - انعدام / أو انخفاض درجة استعدادهم للعمل وقتا اضافيا لمصلحة العمل، الا إذا قدمت إليهم الحوافز الكافية.

٧ - انخفاض / أو انعدام استعدادهم للتبرع من مالهم الخاص لانقاذ جهة عملهم حال مرورها بمأزق قد يعرضها للخطر.

٨ - انخفاض / أو انعدام قابليتهم للعمل أيام العطلات، حتى ولو تطلب صالح العمل ذلك، طالما لم تقدم إليهم الحوافز والأجور الاضافية، تعبيراً عن استيائهم من الجزاء الذي تعرضوا له.

٩ - انخفاض / وربما انعدام درجة استعدادهم لتحمل أية مضايقات في العمل، سواء من جانب الرؤساء أو الزملاء، وهو ما يعنى شيوع حالة من التوتر في علاقات العمل.

١٠ - انخفاض / وربما انعدام درجة حرصهم على اعطاء الغير صورة طيبة عن جهة عملهم، بل واقدامهم - في الوقت نفسه - على اعطاء صورة تتسم بالسلبية عنه، بما يسئ لها داخل المجتمع.

ولا يقتصر التأثير السلبي لقرارات التأديب على سلوكيات العاملين المخالفين فقط، بل يتعداها الى بعض اتجاهاتهم، وهو أمر قد يكون أكثر خطورة، ومن بين تلك الاتجاهات التي تغيرت سلباً ما يلي:

١ - زيادة الاحساس بالكراهية وعدم الراحة تجاه الأعمال التي يقومون بها.

٢ - تكوين اتجاه غير طيب يتسم بالحقده والكراهية نحو الرؤساء الذين وقعوا / أو كانوا سبباً في توقيع العقاب عليهم، مع عدم الاستعداد لظهار التعاون معهم مستقبلاً.

٣ - انخفاض / وربما انعدام التطلعات أو الطموحات الوظيفية لمن تعرضوا لقرارات التأديب، لاسيما بعد أن وضعت الجزاءات بملفاتهم، والتي قد تحجبهم مستقبلاً، أو على الأقل تؤخرهم - عن تحقيق تلك الطموحات.

٤ - الايمان ببعض الاتجاهات الهدامة، والتي قد ينجم عن انتشارها فى بيئة العمل تهديد انتظامه، وربما تعطيله كلية، مثل اقتناع المخالف، بمفهوم: من يعمل كثيرا يخطئ كثيرا، ومن لا يعمل لا يخطئ وربما امتد هذا الاعتقاد الى غيره من زملاء.

ولاشك أن مثل هذه التغيرات السلبية - سواء فى الاتجاهات أو الأنماط السلوكية للعاملين الذين وقعت عليهم قرارات التأديب - إنما تعبر عن مدى خطورة النتائج التى يمكن أن تحملها تلك القرارات التأديبية بين طياتها، بل والتى ربما امتد تأثيرها السلبى الى بعض العاملين الملتزمين، إما تضامنا مع زملائهم الذين تعرضوا للتأديب، وإما اقتناعا منهم بأن قرارات التأديب إفتقرت بالفعل الى خصائص التأديب الفعال، ومن ثم تزيد المسئولية الملقاة على عاتق الرؤساء والمشرفين تجاه ضرورة تقويم أخطاء مرؤسيهم بدقة، مع عدم اللجوء الى سياسة التأديب إلا كإجراء أخير، وبعد أن تستنفد من أمامهم جميع الحيل الودية المتاحة للإصلاح.

وفى حالة اضطرار الرؤساء الى استخدام تلك السياسة، يجب عليهم الالتزام بخصائص التأديب الفعال، إذا كانت لديهم بالفعل رغبة حقيقة فى تجنب - أو على الأقل خفض - الآثار السلبية لقرارتهم التأديبية.

ثانيا: فيما يتعلق باختبار مدى صحة الفرض الثانى:

يسعى هذا الفرض الى تحديد دور بعض المتغيرات فى احداث فروق لها دلالتها الاحصائية فى درجة تغير اتجاهات المخالفة وأنماطهم السلوكية من عدمه، ويمكن اختبار دور المتغيرات التى تضمنها هذا الفرض كما يلى:

١ - متغير عدد مرات التأديب التى تعرض لها المخالف:

بمقارنة كا^٢ المحسوبة لكل اتجاه أو نمط سلوكى، كما يوضحها الجدول رقم (٢) بالجدولية - عند مستوى معنوية ٠.٠٥ . . . ودرجة حرية ٤ (٩، ٤٩)، أو عند مستوى معنوية ٠.٠١ . . . وبنفس درجة الحرية (١٣، ٢٨) - يتضح أن كا^٢ المحسوبة أكبر من الجدولية بالنسبة لكل اتجاه أو نمط سلوكى عند المستويين، وهو ما يعنى رفض الفرض

العدم، وقبول الفرض البديل، ومن ثم يمكن القول بأن التغييرات السلبية التي تحدث في الاتجاه والأنماط السلوكية للمخالفين بعد وقوع التأديب تزداد حدتها بزيادة عدد مرات التأديب التي يتعرض لها المخالف.

ويمكن تفسير ذلك الى زيادة الحرص والالتزام الذي يحاول الفرد أن يتحلى بها في عمله عندما يكون ملف خدمته خاليا من الجزاءات على أمل أن يبقيه كذلك، بما قد يحقق له مستقبلا بعض طموحاته الوظيفية، فإذا تعرض الشخص لجزاءات متتالية وضعت بملفه، فإنه كثيرا ما يصاب بحالة من الاستياء واللامبالاة، مما ينعكس على سلوكياته واتجاهاته في العمل في شكل انخفاض حرصه والتزامه، فما أصبح هناك ما ينبغي أن يحرص عليه طالما أن الجزاءات قد عرفت طريقها لملفه، وكما تبين من الدراسة أن هذا التغيير السلبي في اتجاهات المخالفين وأنماطهم السلوكية إنما تتوقف حدته على عدد الجزاءات التي يتعرض لها المخالف.

ومن ذلك نخرج بنتيجة مؤداها ضرورة حرص رئيس العمل على عدم اللجوء الى سياسة التأديب - خاصة تلك التي ينجم عنها مستند رسمي يوضع بملف الموظف - في معاقبة المخالف الا مضطرا، وفي حالة اللجوء اليها يجب عدم الافراط في استخدامها، من منطلق أن الرئيس قد يتمادى لما قد يجده من نتائج ايجابية حال توقيعه العقوبة الأولى على المخالفة وينبنى هذا التحذير على ماتبين - وفقا لما أشارت إليه الدراسة - من وجود علاقة طردية بين عدد الجزاءات التي توقع على المخالف وقوة التغيير السلبي في اتجاهاته وأنماطه السلوكية، ومن ثم فإن الافراط في عدد مرات التأديب التي يتعرض لها الفرد، تقلل تدريجيا من التزامه ودرجة حرصه، وتزيد - بالتالي - من التغيير السلبي المتوقع في اتجاهاته وأنماطه السلوكية كتعبير عن حالة اللامبالاة والاستياء التي يشعر بها.

على التغيير في ادبياته وأساطه السلوكية بعد التأديب

| ك | عدد مرات التأديب التي تعرض لها الموظف خلال فترة الدراسة | | مرة واحدة فقط | | أكثر من مرتين | |
|-------|---|----------|---------------|----------|---------------|----------|
| | موظفان | | لم يستجب | | استجابة | |
| | استجابة | لم يستجب | استجابة | لم يستجب | استجابة | لم يستجب |
| ٢١١٦٢ | ٢١ | ٢٠ | ٥٩ | ١ | ٣٢ | ١١ |
| ٢١١٩٥ | ٢١ | ١٠ | ٦٣ | ١١ | ٢٣ | ٥٩ |
| ٥٢٣٨٦ | ٤٠ | ١ | ٧١ | ١١ | ١٥ | ٦٠ |
| ٢٢٢٤٨ | ٢٠ | ٥ | ٦٢ | ٥ | ٣٠ | ٥٢ |
| ٤٨٧٠٢ | ٢١ | ١٥ | ٦٠ | ٩ | ٢٨ | ٤٢ |
| ٤٩١٦٧ | ٦ | ١٢ | ٦ | ٦٨ | ٢٣ | ٢٩ |
| ٤١١٨٨ | ٢٤ | ١٢ | ٦٠ | ١٧ | ٢٠ | ٥٠ |
| ٤٧٨٨٨ | ٢١ | ١٠ | ٧٠ | ١٥ | ١٢ | ٤٦ |
| ٢٤٣٨٠ | ٢٢ | ١٤ | ٥٥ | ٦ | ٢٦ | ١٢ |
| ٢٢٣٥٢ | ٢٢ | ١٤ | ٦٥ | ٦ | ٢٦ | ٢١ |
| ٢٥٦٥ | ٢٥ | ١١ | ٦٥ | ١٣ | ١٩ | ٤٠ |
| ١٢٣٥٩ | ٩ | ٢٧ | ٢١ | ٦ | ٦٠ | ٢٧ |
| ٢١١٢٩ | ٢٢ | ١٤ | ٥٥ | ١١ | ٥٢ | ٢٨ |
| ٢١١٠٥ | ٢٦ | ٨ | ٦٠ | ١٣ | ٢٤ | ٤٠ |

تكرار التغيير في استجابته
الموظفين بعد التأديب
وفقا للتغير
الاجتماعات
والأنشطة السلوكية

به لوظيفته التي يشغلها وقت تعرضه للجزاء .
 .استعداده للتعاون مع زملائه لمواجهة اختناقات العمل .
 .بها لجهة عمله ، وارتباطه بها دون غيرها .
 .سببته الملاقة مع رئيسه الذي أوقعه /أو كان سببا لفسه .
 .توقع الجزاء عليه .
 .الانطباع الذي يعطيه من جهة عمله للآخرين من خارجها .
 .بوره على ما يستخذه من معدات وأدوات تخص العمل .
 .استعداده لتفعيل العمل اعتمادا على التغيرات التي
 .عربها في اللوائح .
 .استعداده لإظهار ما يتبع فيه من أخطاء لم يكتشفها رؤسائه .
 .مطلباته وطموحاته الوظيفية التي يسمي لتحقيقها في عمله .
 .بمائه بنسبة من يعمل كثيرا بخطئ كثيرا ، ومن لا يعمل
 .لا يخطئ .
 .استعداده للعمل وقتا خاطئا دون حصوله على حائز .
 .تدائه على التبرع من ماله الخاص لإخراج جهة عمله من
 .مأزبها .
 .استعداده للعمل أيام المظاهرات الرسمية دون اضافي .
 .تحمله لضغوطات الرؤساء والزملاء حروما على سير العمل .

٢ - متغير اقتناع المخالف بمدى عدالة الجزاء مع طبيعة المخالفة،
بمقارنة كا^٢ المحسوبة والمبينة بالجدول رقم (٣) لكل اتجاه أو نمط - سلوكي، بتلك
الجدولية (٩، ٤٩، أو ١٣، ٢٨)، يتضح أن القيم المحسوبة أكبر من القيمتين
الجدوليتين، مما يعنى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، بمعنى أن قوة التغير
السلبى فى اتجاهات المخالفين وأنماطهم السلوكية تتأثر بمدى اقتناع المخالف بعدالة
الجزاء الذى وقع عليه مع المخالفة التى ارتكبها من عدمه.

فكلما زاد اقتناع المخالف بأن العقاب الذى تعرض له أشد وقعا من المخالفة التى
ارتكبها فى عمله، كلما زاد استيائه واحساسه بالظلم، ومن ثم تقوى عنده نزعة
الانتقام أو التنفيس، والتى تظهرها اتجاهاته وأنماطه السلوكية السلبية.

ولاتعارض هذه النتيجة مع ما يعتقد بعض الرؤساء، من أنه كلما كان العقاب
قوى وراوع كلما زادت فعاليته فى حث المخالف على عدم الاقدام على ارتكاب مثل
هذه المخالفة، الا أن ما نركز عليه هنا هو أن شعور المخالف بقسوة الجزاء الذى وقع
عليه سيفقده الرغبة الحقيقية فى المبادأة بل وسيدفعه الى التعبير عن استيائه من خلال
أنماط السلوك العدوانية ربما بأسلوب خفى، أو بأخر علنى ولكن لا يوقعه تحت طائلة
التأديب مرة أخرى، كأن يبدي التزاما فقط بالحد الأدنى من السلوك والآراء المطلوب.

اذن فاهتمام الرؤساء فقط بتقييم العملية التأديبية من خلال معيار عدم اقدام
المخالف مرة أخرى مستقبلا على ارتكاب ذات المخالفة بسبب قسوة العقاب، تقييم
يشوبه القصور، ومن ثم لا يكفى الاستسهاد به، لأنه لا يعطى بالا لما قد ينجم عن هذا
التأديب الراجع من تغيرات سلبية فى اتجاهات المخالف وأنماطه السلوكية، ولكن
لا توقعه قانونا تحت طائلة التأديب مرة أخرى.

٣ - متغير ادراك المخالف للهدف من التأديب (تصحيحى، انتقامى):

من خلال مقارنة قيم كا^٢ المحسوبة لكل اتجاه أو نمط سلوكي، كما يوضحها
الجدول رقم (٤) بتلك الجدولية، سواء ٥، ٩٩، عند مستوى ٥، . . .، ودرجة حرية ٢،
أو ٩، ٢١ عند مستوى ١، . . . وبنفس درجة الحرية، يتضح أن كا^٢ المحسوبة لكل من
تلك الاتجاهات والأنماط السلوكية أكبر من أى من القيمتين الجدوليتين، الأمر الذى

الدلالة الإحصائية لتأثير حتمية درجة اقتناع المسالك بعدالة الجراء مع طبيعة المسالك
على اتجاهاته وأنماطه السلوكية بعد التأديب

| ك | درجة اقتناع المسالك بعدالة الجراء مع طبيعة المسالك | | | | | | | | | | |
|------|--|----|----|----|----|-------------|----|----|----|----|---|
| | غير مقتنع | | | | | مقتنع تماما | | | | | |
| | أ | ب | ج | د | هـ | أ | ب | ج | د | هـ | |
| 1920 | 100 | 0 | 38 | 34 | 0 | 40 | 21 | 22 | 00 | 00 | تكرار التفسير في استجابته المسالكين بعد التأديب وفقا لتفسير الاتجاهات والأنماط السلوكية |
| 1915 | 102 | 0 | 31 | 30 | 18 | 31 | 33 | 31 | 44 | 44 | |
| 1970 | 116 | 7 | 21 | 28 | 16 | 20 | 17 | 37 | 44 | 44 | |
| 1983 | 102 | 0 | 31 | 30 | 7 | 43 | 16 | 18 | 74 | 74 | |
| 1911 | 101 | 7 | 41 | 21 | 19 | 34 | 7 | 32 | 01 | 01 | |
| 191 | 103 | 7 | 39 | 31 | 11 | 37 | 21 | 20 | 02 | 02 | |
| 1992 | 100 | 11 | 37 | 31 | 26 | 22 | 10 | 39 | 44 | 44 | |
| 1994 | 116 | 7 | 21 | 20 | 20 | 24 | 18 | 37 | 43 | 43 | |
| 1915 | 90 | 0 | 48 | 23 | 0 | 01 | 21 | 11 | 76 | 76 | |
| 1994 | 104 | 0 | 39 | 43 | 7 | 30 | 28 | 13 | 07 | 07 | |
| 1991 | 99 | 14 | 30 | 32 | 10 | 22 | 30 | 29 | 39 | 39 | |
| 1912 | 00 | 0 | 43 | 18 | 7 | 00 | 13 | 22 | 73 | 73 | |
| 1911 | 89 | 7 | 03 | 21 | 13 | 40 | 24 | 30 | 39 | 39 | |
| 1992 | 105 | 2 | 37 | 23 | 10 | 33 | 26 | 30 | 37 | 37 | |

تكرار التفسير في استجابته
المسالكين بعد التأديب
وفقا لتفسير
الاتجاهات
والأنماط السلوكية

حبه لوظيفته التي يشغلها وقت تعرضه للجراء .
استعداده للتعاون مع زملائه لمواجهة اختناقات العمل .
حبه لجهة عمله ، وإرتباطه بها دون غيرها .
طبيعة الملائمة مع رئيسه الذي أوقع / أو كان سببا نفسي
توزيع الجراء عليه .
الانطباع الذي يمتلئ به من جهة عمله للآخرين من خارجها .
حرصه على ما يستعمله من معدات وأدوات تخص العمل .
استعداده لتعطيل العمل اعتادا على الثغرات التي
يعرفها في اللوائح .
استعداده لإظهار ما يقع فيه من أخطاء لم يكن فيها رؤساءه .
تعليماته وطبوحاته الوظيفية التي يسمي لتحققها في عمله .
إيمانه بسلامة من يعمل كثيرا بمعنى " كثيرا ، ومن لا يعمل
لا يخطئ " .
استعداده للعمل وقتا إضافيا دون حصوله على حافز .
انقياده على التبع من ماله الخاص لإخراج جهة عمله من
مأزقها .
استعداده للعمل أيام العطلات الرسمية دون إضافي .
تحمله لمعاقبات الرؤساء والزملاء حرصا على سير العمل .

وهذا يعنى أن قوة التغيير السلبى فى اتجاهات المخالفين وأنماطهم السلوكية بعد التأديب، إنما تتوقف على رؤيتهم الشخصية للهدف من التأديب الذى وقع بهم، وهل لديهم احساس وقناعة داخليين بأنهم مخطئون بالفعل، ومن ثم لا يرون تعنتا أو انتقاما فى التأديب الذى تعرضوا له، بل يرونه مجرد اجراء يهدف بدرجة أكبر إلى التوجيه والارشاد؟ أم أن لديهم قناعة بأن هذا الجزاء إنما يعبر عن رغبة دفينية من الرئيس فى تصيد أخطائهم، - حتى ربما العفوية غير المقصودة - وأن العقاب الذى وقع بهم ماهر الا تنفيسا لبعض المشاعر غير الطيبة التى يكنها الرئيس تجاههم، ومن ثم فإن هدف الرئيس من ايقاع التأديب بهم ليس التقويم، بقدر ما هو الانتقام والتنديد، أو تصفية الحسابات؟

ومن ثم فإن المخالف الذى يدرك الانطباع الأول - وهو أن التأديب الذى ألم به إنما يهدف الى توجيهه أو التصحيح - يكون التغيير السلبى فى اتجاهاته وأنماطه السلوكية، أقل وطأة من ذلك المخالف الذى يرسخ فى ذهنه أن هدف الرئيس من ايقاع التأديب به إنما هو التنديد والانتقام حيث تتولد لدى هذا الأخير نزعة عدوانية أكبر، وهو ما يبرر ظهور تغيير سلبى أكبر فى اتجاهاته، وأنماطه السلوكية على أثر تعرضه للتأديب.

٤ - متغير تمكين المخالف من تبرير موقفه قبل قرار التأديب من عدمه:

يتضح من خلال مقارنة ك^٢ المحسوبة، والواردة بالجدول رقم (٥) لكل اتجاه أو نمط سلوكى، مع تلك الجدولية - سواء ٥, ٩٩، أو ٩, ٢١ - أن القيم المحسوبة لكل اتجاه أو نمط سلوكى أكبر من أى من القيمتين الجدوليتين، الأمر الذى يعنى رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل، بمعنى أن اتاحة الفرصة للمخالفين للدفاع عن أنفسهم وتبرير ما حدث منهم من عدمه قبل اقرار العقاب عليهم يعد أحد المتغيرات التى تؤثر على قوة التغيير السلبى فى اتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية بعد التأديب.

فالمخالف الذى لاتتاح له هذه الفرص، ولا يتمكن - على الأقل - من ابداء وجهة نظره فيما حدث، تزداد درجة استيائه وغيظه، ومن ثم تقوى لديه الرغبة الداخلية فى الانتقام، وبالتالي يكون التغيير السلبى فى اتجاهاته وأنماطه السلوكية أكبر بعد

المذ لالة الاحصائية لتأثير ختمير طسيمة اوراق السعائف للبيدق من النأد ريب اللذي وبق طله
 على انصاعاه وأنطاطه السلوكية بعد النأد ريب

| ك | طسيمة اوراق السعائف للبيدق من النأد ريب اللذي وبق طله | | | | | |
|-------|---|----|----------|----|----|-----|
| | مذق انطاط | | مذق صميم | | | |
| | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| ٤٢٣٨٥ | ١٠٥ | ٥ | ٤٢ | ٥٨ | ٢٤ | ٩١ |
| ٧٢٣٣١ | ١١٠ | ٦ | ٢٦ | ٤٨ | ٥٠ | ٧٥ |
| ٧٩٥٥٠ | ١٢٣ | ٧ | ٢٢ | ٤٧ | ٥٣ | ٧٣ |
| ٧٩٤٤٧ | ١١٢ | ٥ | ٢٥ | ٤٢ | ٢٣ | ١٠٨ |
| ٩٤٣٢٤ | ١٠٥ | ٦ | ٤١ | ٢٧ | ٥٣ | ٩٣ |
| ٧٥٥٨٣ | ١٠٩ | ٧ | ٢٦ | ٤٣ | ٢٨ | ٩٢ |
| ٩٩٥٥٨ | ١١٠ | ٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٧٠ | ٦٧ |
| ٩٤٦٦٩ | ١٢١ | ٥ | ٢٦ | ٤٧ | ٥٩ | ٦٧ |
| ٨١٥٨٩ | ١٠٦ | ٧ | ٢٩ | ٢٥ | ١٢ | ١٢٦ |
| ٤٢٣٣٩ | ١١١ | ٩ | ٢٢ | ٦٥ | ١٤ | ٩٤ |
| ٥٠٥٧٣ | ١٠٦ | ١٠ | ٢٦ | ٥٥ | ٤٨ | ٧٠ |
| ٢٢٣٤٠ | ٥٥ | ٥ | ١٢ | ٢٤ | ٢٠ | ١١٩ |
| ٦٩٩٨٣ | ٩٩ | ٦ | ٤٧ | ٤١ | ٤٧ | ٨٥ |
| ٧١٥٧٧ | ١١٠ | ٧ | ٢٥ | ٥١ | ٥٠ | ٧٢ |

تكرار التفرق في استجابية
 السعائف بعد النأد ريب
 وفقا للتفرق
 الانصاعاهات
 والآنصاعاه السلوكية

به لوظيفة التي يشغلها وقت تمرينه للجزء
 استعداده للتعاون مع زملاءه لمواجهة اعتبارات العمل
 به لجهة عمله ، وارتباطه بها دون غيرها .
 طسيمة الملاحة مع رئيسه اللذي أوقع / أركان سببا لفسه
 بترقيق الجزاء عليه .
 الانصاع الذي يعطيه من جهة عمله للآخرين من عارجهما
 برسه على ما يستعده من ممدات وأدوات تخدم العمل
 يستعداده لتسهيل العمل اعدادا على التفرقات اللتي
 مرقبها في اللواتج .
 يستعداده لاظهار ما يقع فيه من أعطاه لم يكتفينا رؤساءه
 للمعاه وطموحاه الوطنييه التي يسعى لتحقيقها في عمله .
 سببا بملئته من يعمل كثيرا يعطيه كثيرا ، ومن لا يعمل
 يعطيه .
 يستعداده للعمل وقتا عانبا دون حموله على حانزه .
 قداه على التفرق من ماله المعاص لاخراج جهة عمله من
 رؤبها .
 يستعداده للعمل أيام العطلات الرسمية دون اضافي .
 عمله للساعات الرزبباه والربلا حرمنا على سحر العمل .

تعرضه للتأديب، عكس زميله الذي تتاح له هذه الفرصة، كما يشعره بالراحة، ومن ثم تقل درجة استيائه، وتضعف عنده الرغبة في الانتقام، وبالتالي يكون التغيير السلبي في اتجاهاته وأنماطه السلوكية بعد التأديب أقل وطأة، وهي النتيجة التي يجب أن تكون حاضرة بأذهان الرؤساء قبل اقدامهم على اقرار جزاء معين، إذ يجدر بهم الجلوس مع المخالف أولا لسماع تبريراته ومعالجتها بحكمة من خلال الردود المقتنعة، ثم يلي ذلك مرحلة اصدار القرار، والذي غالبا ما يتقبله المخالف بصدر رحب بدرجة أكبر مما لو تجاهله كلية عند اقرار الجزاء.

٥ - متغير مدى اقتناع المخالفة بموضوعية القواعد واللوائح التي تنظم العمل:

بمقارنة كا^٢ المحسوبة، والموضحة بالجدول رقم (٦) لكل اتجاه أو نخط سلوكي، بتلك الجدولية (سواء ٩، ٤٩، أو ١٣، ٢٨)، يتضح أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من الجدولية لكل من تلك الاتجاهات أو الأنماط السلوكية، الأمر الذي نسلم معه برفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل أي أن درجة اقتناع المخالفين أساسا بموضوعية قواعد العمل ولوائحها، تعد أحد المتغيرات التي تؤثر على قوة التغيير السلبي في اتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية بعد التأديب.

فلا بد إذن أن يقتنع العاملون أولا بموضوعية قواعد العمل ولوائحها، لأن هذا الاقتناع سيزيد من احترامهم لها، ويقلل بالتالي من حاجة الرؤساء الى اللجوء لسياسة التأديب، وحتى في حالة اضطرارهم الى اللجوء اليها فإن اقتناع المخالف بموضوعية لوائح العمل وقواعده، ستقلل من درجة استيائه تجاه الجزاء الذي وقع عليه، ومن ثم ينخفض التغيير السلبي في اتجاهاته وأنماطه السلوكية بعد التأديب.

أما المخالف الذي لا يكون لديه قناعة كافية بموضوعية تلك القواعد، أو التعليمات، فلن يحرص كثيرا على الالتزام بها، وأن تعرض للعقاب من جراء مخالفتها، فإن ذلك سيزيد من درجة سخطه واستيائه، ومن ثم تزيد حدة التغيير السلبي في اتجاهاته وأنماطه السلوكية.

| رقم | حصول المخالف على فريضة تبرع طوكه قبل قرار الطرد بعد من طرده | | نعم أتبعته له تلك الفريضة | | لا لم تصاح له | |
|-------|---|----|---------------------------|-----|---------------|-----|
| | نعم | لا | نعم | لا | نعم | لا |
| ٢٥٤٠ | ٢١ | ٠ | ٢٢ | ١٢٨ | ٢٠ | ١٠٦ |
| ٨٥١١ | ٤٦ | ٢ | ١٨ | ١١٥ | ٤٦ | ٩٢ |
| ١٢٥٥٢ | ٥١ | ٢ | ١٣ | ١٢٠ | ٥٢ | ٨٢ |
| ٢٢٠٣ | ٤٥ | ٠ | ٢١ | ١١٤ | ١٨ | ١٢٢ |
| ١٢٥١١ | ٤٢ | ٦ | ٢٣ | ٩٢ | ٥١ | ١١١ |
| ١٠٥٢٤ | ٤٦ | ٠ | ٢٠ | ١١٠ | ٢٦ | ١٠٨ |
| ١٢٢٢٨ | ٤٤ | ٨ | ١٩ | ١٠٢ | ٦٨ | ٨٤ |
| ٢٥١٥ | ٤٨ | ٨ | ١٥ | ١٢١ | ٥٥ | ٧٨ |
| ١٢٥١٦ | ٤٤ | ٠ | ٢٢ | ١٠٠ | ١١ | ١٤٢ |
| ٢٥١٤ | ٤٩ | ٦ | ١٦ | ١٢١ | ١٣ | ١١٠ |
| ١٢٥١٩ | ٤٤ | ٨ | ١٥ | ١١٣ | ٥٠ | ٩١ |
| ٢٥١٥ | ٤٢ | ٦ | ٤٢ | ٥٨ | ٢٢ | ١٦٩ |
| ٢٥١٤ | ٢٩ | ٢ | ٢٥ | ١٠١ | ٤٦ | ١٠٢ |
| ١٢٢٢٨ | ٥١ | ٢ | ١٣ | ١١٠ | ٥٠ | ٩٤ |

تكرار التفسير في استجابة المخالفين بعد الطرد يجب وفقا لتفسير الانجماهات والأقسام السلوكية

- عدم لوظيفة التي ينبغيها وقت تبرعه للجزاء .
- استعداده للتعاون مع زملاء لمواجهة اختناقات العمل .
- حبه لجهة عمله ، وإرضائه بها دون غيرها .
- طبيعة الملاحة مع رئيسه الذي أوقع / أو كان سببا في ترويق الجزاء عليه .
- الانطباع الذي يعطيه عن جهة عمله للأخريين من خارجها .
- حرمه على ما يستعده من معدات وأدوات تخص العمل .
- استعداده لتسهيل العمل اعتمادا على الثورات التي يمر بها في اللوائح .
- استعداده لإظهار ما يقع فيه من أعطاه لم يكتف بها رؤساء .
- نظائمه وطموحاته الوظيفية التي يسمي لتعقيتها في عمله .
- إيمانه ببلدية من يعمل كثيرا يغطي كثيرا ، ومن لا يعمل لا يغطي .
- استعداده للعمل وقتا خائفا دون حمله على حائز .
- اقتدائه على التفرغ من ماله الخاص لإخراج جهة عمله من مأزقها .
- استعداده للعمل أيام المصلاات الرسمية دون أخاهي .
- عمله لساعات الرياضة والريلاء حرم على سحر العمل .

المعمل على اجتماعاته وأنشطته السلوكية بعد التأسيس

| ك | درجة اقتناع المعالج بموضوعية التواعد والتعليمات المنظمة للمعمل | | مقتنع الى حد ما | | مقتنع بها تماما | | م | | |
|-------|--|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|----|----|----|
| | استجابة | لم يستجب | استجابة | لم يستجب | استجابة | لم يستجب | | | |
| ٤١٢٣٩ | ٧٧ | ٠ | ٣٣ | ٥٦ | ٦ | ٥٣ | ٢٩ | ١٩ | ٤٧ |
| ٥٤٤٣ | ٨١ | ٢ | ٢٧ | ٥٣ | ١٣ | ٤٩ | ٢٧ | ٣٣ | ٣٥ |
| ٨٧٥٣١ | ٩١ | ٩ | ١٥ | ٥٩ | ١١ | ٤٥ | ٢١ | ٢٩ | ٣٥ |
| ٣٧٥٩١ | ٧٦ | ٥ | ٣٤ | ٥١ | ٥ | ٥٩ | ٢٨ | ١٧ | ٥٠ |
| ٧٢٧٠ | ٧٢ | ٧ | ٣١ | ٤٣ | ١٤ | ٥٨ | ١٤ | ٣٦ | ٤٥ |
| ٧٠٥١٨ | ٨٢ | ٦ | ٢٧ | ٥٢ | ٦ | ٥٧ | ٢٢ | ٢٩ | ٤٤ |
| ٦١٢٢٢ | ٧٨ | ١٢ | ٢٥ | ٥١ | ٢٢ | ٤٢ | ١٧ | ٤٢ | ٣٦ |
| ٨١١٠ | ٩٠ | ٩ | ١٦ | ٦٠ | ١٥ | ٤٠ | ١٩ | ٣٩ | ٣٧ |
| ٣٧٥١١ | ٧٢ | ٥ | ٢٨ | ٤٥ | ٦ | ٦٤ | ٢٤ | ٨ | ٦٣ |
| ٣٧٥٥٧ | ٨٣ | ٥ | ٢٧ | ٥٨ | ٨ | ٤٩ | ٣٥ | ١٠ | ٥٠ |
| ٤٢٥٤٢ | ٢٣ | ١٢ | ٦٦ | ٥٧ | ١٣ | ٤٥ | ٢٧ | ٣٣ | ٣٥ |
| ٣٤٥٩٩ | ٢٢ | ٥ | ٣٧ | ٢٦ | ٢ | ٧٢ | ١٠ | ٢٣ | ٦٢ |
| ٥٥٥١١ | ٧٩ | ١١ | ٢٩ | ٥٤ | ٨ | ٥٣ | ٢١ | ٢٤ | ٤٠ |

تكرار التفسير في اجتماعات
المعالجين بعد التأسيس
وفقا للتفسير
الاتجاهات
والأنشطة السلوكية

منه لوطيته التي يشغلها وقت تعرضه للجزء .
استعداده للتعاون مع زملاءه لمواجهة احتياجات المعمل .
منه لجهة عمله ، وأنشطته بها دون غيرها .
لمهمة الملاحة مع رئيسه الذي أوقع / أو كان سببا في
وقوع الجزء عليه .
الانطباع الذي يحمله من جهة عمله الآخر من خارجها .
مروته على ما يستعده من معدات وأدوات تخص العمل .
استعداده لتعمل العمل اتحادا على التفرات التي
مربها في اللوائح .
استعداده لظهور ما يقع فيه من أخطأ لم يكن فيها رؤساءه .
ملمعات وطبقات الوطنية التي يسمي لتفتيقها في عمله .
بماه بملسة من عمل كثيرا يحظى كثيرا ، ومن لا يعمل
لا يحظى .
استعداده للمعمل وطبقاته من حموه على حانز .
اقتاده على التفرع من ماله الخاص لانخراج جهة عمله من
أرضيا .
استعداده للمعمل نام السمات الرسمية دون اثنان .
تسلكه لساعات الريا . والريلا . حرسا على سحر العمل .

وانطلاقاً من هذه النتيجة ينبغي ألا يكتفى الرؤساء بإبلاغ مرؤسيهم بالقواعد واللوائح المنظمة لسير العمل فقط، بل ويقتضى الأمر منهم القيام بشرحها للعاملين، مع محاولة اقناعهم بالمبررات الموضوعية الكامنة وراء كل منها، وبعد هذا الدور أمراً ضرورياً إذا كانت هناك رغبة جادة بالفعل من جانب الرؤساء فى تقليص عدد المخالفات التي ترتكب.

٦ - متغير شعور المخالف بمدى محاباة بعض المخالفين فى التأديب دون غيرهم:

من خلال مقارنة كلاً من المحسوبة، والمبينة بالجدول رقم (٧) لكل اتجاه أو نمط سلوكى، بتلك الجدولية - سواء ٤٩، ٩، أو ١٣٢٨ - يتضح أن قيمة كلاً من المحسوبة أكبر من القيمتين الجدوليتين بالنسبة لكل اتجاه أو نمط سلوكى، وهو ما يعنى رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل، بمعنى أن شعور المخالفين بوجود محاباة من جانب الرئيس لبعض المخالفين ربما لقرابة، أو وساطة، أو صداقة، أو لمصالح شخصية .. أو غيرها - وما ينبج عنهما من قيامه بتوقيع عقوبات عليهم أقل من زملائهم غير المقربين له عن ذات المخالفة، يعد أحد المتغيرات التي تؤثر على قوة التغيرات السلبية فى اتجاهات المخالفين وأنماطهم السلوكية بعد تعرضهم للتأديب.

ويرجع ذلك إلى أن محاباة الرؤساء لبعض المخالفين من مرؤسيهم. وتمييزهم بعقاب أخف عن باقى زملائهم من مرتكبى ذات المخالفة، أمر يولد الاستياء والإحساس بالظلم وعدم العدالة لدى هؤلاء الذين تعرضوا للجزاء الأقوى، لا سيما وأنهم لا يرون سبباً موضوعياً يبرر هذا السلوك من جانب الرؤساء، وتكون النتيجة ظهور ردود فعل انتقامية من جانبهم، تتضح فى شكل تغيرات أكثر سلبية فى اتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية عقب تعرضهم لمثل هذه القرارات التأديبية.

أما اختفاء هذا التمييز من جانب الرؤساء فى توقيع الجزاء على مرتكبى نفس المخالفة، فهو أمر يدعو لارتياح المخالف، وزيادة ثقته فى عدالة رؤسائه - حتى ولو كانت هناك قسوة فى الجزاء، طالما كان جميع المخالفين أمامها سواسية - ومن ثم تنخفض التغيرات السلبية فى اتجاهاته وأنماطه السلوكية، ليقينه بعدم تمييز سياسة

على التفسير في اجتماعه وأنشطه السلوكية بعد التأديب

| ك | طبيعة احسان المخالف بوجود معاملة عند توقيع التأديب | | | | | | | | |
|-------|--|-----------------|----------|---------------|-----------------|----------|---------------|-----------------|----|
| | لا توجد | | | | توجد أحيانا | | | | |
| | استجابة سليمة | استجابة ايجابية | لم يستجب | استجابة سليمة | استجابة ايجابية | لم يستجب | استجابة سليمة | استجابة ايجابية | |
| ٥٦٢٢٣ | ٢٣ | ١٥ | ٤٦ | ٨١ | ٥ | ٦٨ | ٦٣ | ٥ | ١٩ |
| ٧٢٢٦٣ | ١٩ | ٣٠ | ٣٥ | ٧١ | ١٨ | ٦٥ | ٧١ | ٥ | ١١ |
| ٨٦٧٤٤ | ١٦ | ٣٤ | ٣٤ | ٨٠ | ١٨ | ٥٦ | ٧٥ | ٧ | ٥ |
| ٩١٢٦٦ | ١٢ | ١٢ | ٦٠ | ٧٧ | ٦ | ٧١ | ٧٠ | ٥ | ١٢ |
| ٨٩٦٦٥ | ٨ | ٣٢ | ٤٤ | ٦٠ | ١٨ | ٧٦ | ٦٦ | ٧ | ١٤ |
| ٧٢٢٦٠ | ١٨ | ٢٥ | ٤١ | ٦٩ | ١٠ | ٧٥ | ٦٩ | ٦ | ١٢ |
| ٩٧٢٤٤ | ١٥ | ٤٩ | ٣٠ | ٦١ | ٣١ | ٦٢ | ٧٠ | ٦ | ١١ |
| ٨٤٢٢٧ | ١٧ | ٣٥ | ٣٢ | ٧٧ | ٢٢ | ٥٤ | ٧٥ | ٥ | ٧ |
| ٤٤٢٤٠ | ١٧ | ٦ | ٦١ | ٦٦ | ٥ | ٨٣ | ٦١ | ٥ | ٢١ |
| ٣٧٢٢٢ | ٣٠ | ٩ | ٤٥ | ٨٣ | ٥ | ٦٦ | ٦٧ | ٥ | ١٥ |
| ٤٥٥٥٠ | ٢٣ | ٢٧ | ٣٤ | ٧٢ | ٢٤ | ٥٨ | ٦٦ | ٧ | ١٤ |
| ٤٣٧٢٤ | ٩ | ٢٠ | ٥٥ | ٢٤ | ٧ | ١١٢ | ٢٨ | ٦ | ٤٣ |
| ٥٧٢٤٤ | ١٩ | ٢٩ | ٢٦ | ٦٠ | ١٧ | ٧٢ | ٦١ | ٧ | ١٩ |
| ٥٧٩٨٩ | ١٩ | ٢٩ | ٢٦ | ٧٥ | ٢٠ | ٥١ | ٦٧ | ٨ | ١٢ |

تكرار التفسير في استجابة
المخالفين بعد التأديب
وفقا لتفسير

الاتجاهات
والأنشطة السلوكية

منه لوظيفته التي يشغلها وقت تعرضه للجزاء .
 استعداده للتعاون مع زملائه لمواجهة اختناقات العمل .
 لديه لجهة عمله ، وارتباطه بها دون غيرها .
 لقيمة الملائمة مع رئيسه الذي أوقع / أو كان سببا لفسه
 ووقع الجزاء عليه .
 الانطباع الذي يعطيه عن جهة عمله للآخرين من خارجها .
 برصه على ما يستخذه من معدات وأدوات تخص العمل .
 استعداده لتقبل العمل احتادا على الشغرات التي
 عرضها في اللوائح .
 استعداده لاظهار ما يقع فيه من أخطاء لم يكتفها رؤسائه .
 ظلماته وطبوحاته الوطنية التي يسعى لتعتيقها في عمله .
 بهانه بملسنة من يعمل كثيرا يخطئ ، ومن لا يعمل
 يخطئ .
 استعداده للعمل وقتا اضافيا دون حصوله على حافز .
 اقتناعه على التبرع من ماله الخاص لاجراء جهة عمله من
 بأزبها .
 استعداده للعمل أيام المظاهرات الرسمية دون اضافي .
 عمله لساعات الرقابة والبرقلا حرمات على سير العمل .

لذا وجب على الرؤساء ضرورة التحلي بالعدالة في توقيع الجزاء على مرتكبي ذنوب المخالفة، متناسين بذلك ميولهم أو عداواتهم الشخصية والتي قد تدفعهم إلى تمييز البعض بعقوبة أقل أو أكبر من الآخرين فإن حدث ووقع الرؤساء في هذا المعذور، واستجابوا لتأثير نزواتهم الشخصية أو غيرها من وساطة أو قرابة، أو صداقة في تخفيف الجزاء عن بعض المخالفين دون غيرهم، فلا غرابة إذن أن يجدوا قرارات التأديب التي أصدروها وقت أنت بنتائج سلبية لم تكن في حساباتهم.

فماذا ننتظر من عاملين تعرضوا لجزاء أقصى مما تعرض له زملاء لهم عن نفس المخالفة؟ ... بالطبع نتوقع منهم ردود فعل تتسم بالسلبية والرغبة في الانتقام، تعبيراً منهم عن الاستياء للظلم الذي وقع بهم .

توصيات البحث

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن التوصية بما يلي:

١ - تجنب اللجوء - قدر الإمكان - إلى سياسة التأديب في معاقبة المخالف لأنه بقدر ما لسياسة التأديب من مزايا، فمن المسلم به أنه من الممكن أن يكون لها أيضا آثارا سلبية تنجم عن تطبيقها، لذلك كان أجدد بالرؤساء أن يحاولوا - في البداية - علاج الموقف بطرق أكثر ودية، طالما كان ذلك في مقدورهم، لاسيما وأنه تصرف يجعلهم في مأمن من مواجهة الآثار السلبية التي يمكن أن تنجم عن توقيع الجزاء.

٢ - أنه بالرغم من أن قرار التأديب قد يأتي ببعض النتائج الإيجابية حال توقيعها للمرة الأولى على مخالف ما، فإن تكرار توقيع الجزاءات على نفس المخالف، ربما لا يكون مجديا، ولا يؤتى بالنتائج الإيجابية التي أسفر عنها في المرة الأولى، لأن المخالف ربما يصاب بحالة من التبلد أو اللامبالاه وعدم الحساسية تجاه الجزاءات، وبالتالي تؤتى الجزاءات المتتالية معه أثرا سلبيا، بخلاف ما كان متوقعا، لذا وجب علي الرؤساء عدم التماذي في استخدام الجزاءات مع نفس المخالف، لأن النتائج الإيجابية التي أتى بها توقيع الجزاء في المرة الأولى، قد تتحول إلى

٣ - ضرورة تخطى الرؤساء عن نزعهم العسدية، والتي قد تدفعهم إلى إيقاع عقاب أكثر قوة من المخالفة التي تم ارتكابها، بقينا منهم بأن هذا الأسلوب يمثل ردها للمخالف، متناسرين بأن هذا التصرف يولد لديه نزعة عدوانية، غالباً ما تدفعه إلى التعبير عن غضبه واستيائه من خلال أفعال سلوكية تنسم بالسلبية.

٤ - ضرورة تجنب الرئيس للاعتبارات الشخصية عند إقرار العقاب على المخالفين من رؤسياه، وأن يكون المقصود من التأديب هو السلوك الغير طيب الذي بدر من المخالف وليس شخصه، لأن الفرد إذا عرف أن شخصه هو المقصود بالجزاء، فربما تولدت لديه نزعة انتقامية، أما في حالة تأكده بأن سلوكه فقط هو المقصود، وأن أي زميل - مهما كان - يرتكب نفس المخالفة يتعرض لذات العقاب، فإن هذا يكون مدعاه لارتياحه وعدم سخطه.

٥ - يجب ألا ينحصر دور الرئيس في تصيد الأخطاء التي يقع فيها رؤسياه ثم المبادرة بتوقيع أقصى العقوبات بهم، فالهدف الأساسي من التأديب، هو التوجيه أو التصحيح، وليس التصيد والانتقام، لذلك كان ولا بد أن يظهر الرئيس نواياه الطيبة في هذا الشأن من خلال استخدام كافة الطرق الودية في توجيه المخالف وإصلاحه، فإن فشل في ذلك تدرج في توقيع العقاب على المخالف بأسلوب تعليمي غير انتقامي، كما أنه على ضوء التوجيه التصحيحي أو الإرشادي، يلزم على الرئيس أن يبين للمخالف الخطأ الذي وقع فيه، وكيفية تجنبه.

٦ - القاعدة العامة ضرورة إتاحة الفرصة للمتهم لتبرير موقفه، والدفاع عن نفسه، قبل أن يصدر قرار الاتهام ضده، وهذا هو السلوك الذي ينبغي أن يتواجد داخل المنظمات، فالموظف الذي ارتكب مخالفة، يجب أن يبادر رئيسه بمقابلته وسماع وجهة نظره، والظروف التي جعلته يقدم على هذا التصرف، وعلى الرئيس أن يكون موضوعي في مناقشته، وألا تكون المقابلة مجرد إجراء صوري يكون فيه الرئيس في موقف القوى، والعامل الذي ارتكب المخالفة في موقف المتهم الضعيف، فإن حدث ذلك وتم التوصل إلى قرار تأديب معين، فإن المخالف سيتقبله بصدر رحب، لأنه لمس أن هناك تجاروا في سماع آرائه، ولم يتم تجاهله، مما يجعله أكثر إيجابية مع القرار، سواء في اتجاهاته أو

٧ - أنه لما كان الأمر الطبيعي أن العامل يلتزم طواعية بالقواعد، أو التعليمات التي تنظم العمل ويشعر أنها موضوعية، ويميل - في الوقت نفسه - إلى عصيان تلك التي يرى أنها غير موضوعية، لذا وجب على الرؤساء السعى نحو شرح قواعد العمل ولوائحه للعاملين، وإقناعهم بها من خلال بيان مبررات كل منها، والعقاب المتوقع حال مخالفتها والأضرار التي يمكن أن تلم بالعمل - بل وبالعامل نفسه - في حالة تجاهلها، بحيث يكون لدى العاملين قناعة داخلية تجاه تلك القواعد والتعليمات، ومن ثم يعمدون - وبمحض اختيارهم - إلى طاعتها. بينما لو افتقدوا تلك القناعة، فإنهم لن يطيعوها، وفي حالة فرضها عليهم - من خلال سياسة التأديب - فإنهم ربما أطاعوها كراهية، ولكن أظهروا - في الوقت نفسه - عصيانهم وتمردهم بعدم التجاوب مع التأديب، بل وإظهار اتجاهات وأنماط سلوكية تتسم بالسلبية.

٨ - أن التظلم من قرار التأديب أمر وارد، بل ومن حق العامل قانوناً، لذلك كان ولا بد على الرئيس أن يحصن نفسه ضده، من خلال الدقة في تحديده العقاب الملائم، وألا تكون المخالفة ليست أكثر من اتهام لا تؤيده الأدلة والمستندات، لأن ذلك قد يورط الرئيس في حالة لجوء المخالف إلى التظلم، لذلك تظهر ضرورة احتفاظ الرئيس بالمستندات الكافية التي تثبت المخالفة التي وقعت، ومن ثم تأييد قرار التأديب الذي تم توقيعه.

٩ - إذا كان التأديب يمثل ناحية قانونية تحكمها ضوابط، إلا أنه لكي يؤتى ثماره، ويمكن تجنب آثاره السلبية - أو على الأقل بعضها - يجب أن يقوم على فن التطبيق من جانب الرئيس، والذي نقصد به ضرورة معرفة هذا الأخير لطبيعة الاختلافات بين رؤسائه جيداً، حتى يمكنه اختيار الأسلوب الأمثل في توقيع العقاب المقرر بكل منهم، بما يضمن زيادة فعالية القرار التأديبي الذي تم اتخاذه.

أما جهل الرئيس لطبيعة الاختلافات بين رؤسائه، فقد ينجم عنه اتباعه لأسلوب معين في توقيع العقاب لا يقبله المرؤس (مثل التوبيخ العلني الذي يسبب حرجاً للبعض) ومن ثم يكون مدعاة لإثارة سخطه، بل وحثه على الانتقام، مما يفقد الجزاء فعاليته،

إذ لن ينجح في حث المخالف على الاستقامة، بقدر نجاحه في دفعه على إظهار اتجاهات وأنماط سلوك تتسم بالسلبية.

١ - ألا يعتبر توقيع الجزاء بالمخالف هو الإجراء الأخير في سياسة التأديب بل يلزم أن يليه متابعة مستمرة من جانب الرؤساء للأفراد الذين وقع بهم العقاب، لتقييم مدى فعالية قرار التأديب، من خلال التعرف على التغييرات التي حدثت في اتجاهات المخالفين وأنماطهم السلوكية، فإن تبين للرؤساء أن هناك تغيرا سلبيا، كان ذلك مؤشرا على أن القرار التأديبي قد افتقر لكل - أو بعض - خصائص التأديب الفعال، ومن ثم وجب عليهم البحث عنها، ومحاولة تجنب الوقوع فيها مستقبلا، أما إذا تبين لهم أن المخالف قد أظهر تغيرا إيجابيا في آدائه وأنماطه السلوكية كان ذلك مدعاة لزيادة اطمئنانهم علي سلامة القرار التأديبي .

المواش

- (1) Edgar A. Jones, The search for Truth in Arbitration of labor problems, proceeding of the Thirty-First Annual Meeting, National Academy of Arbitrators, April, 4-7, 1989, pp. 40-56.
- (2) Jack Halloran, Supervision: The Art of Management, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, p. 194.
- (3) R. Dennis Middlemist and others, Personnel Management: Jobspeople-and logic, prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1983, P. 437.

- نبيل إسماعيل رسلان، نظام الروادع بين اعتبارات الضمان وفاعلية الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد التاسع، العدد الرابع، إبريل ١٩٧٧، ص ٦٧.

- (4) George Strauss, Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management, Fourth Edition, prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, P. 218.

- Arnold M. Zack and Richard I. Bloch: The Arbitration of Discipline cases: Concepts and Questions, American Arbitration Association, New York, 1988.

المرجع السابق، ص ٦٧-٦٨.

- (5) - Gorge Strauss, Leonard R. Sayles, P. 218.
- R. Dennis Middlemist and others, op. cit., P. P401, 437.

- د. زياد رمضان، الأبعاد التطبيقية للإجراءات التأديبية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد ٢٧، ديسمبر ١٩٨٠، ص ١١٤.

- (6) Lester R. Bittel, What Every Supervisor Should Know: The Basics of Supervisory Management, Fourth Edition, New York: Gregg Division McGraw-Hill Book Co., 1985, P. 390.

- نبيل إسماعيل رسلان، مرجع سبق ذكره، ص ٦٧.

- (7) Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Personnel Management, 4 th Edition, South-Western Publishing Co., Cincinnati West Chicago, 1972, P. 507.

- Robert L. Mathis, John H. Jackson, Personnel: Human Resource Management, Fifth Edition, New York, West Publishing Co., 1988, p. 499.

- (8) George Strauss, Leonard R. Sayles, op. cit., P. 219.

- Leonard R. Sayles, George Strauss, Managing Human Resources, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1977, p. 115.

- (9) R. Dennis Middlemist and Others, op.c cit., P. 441.

(10) George Strauss, Leonard R. Sayles, op. cit., P. 219.

- د. زياد رمضان مرجع سبق ذكره، ص ١١٦.

(11) Ibid, P. 219.

- Robert L. Mathis, John H. Jackson, op. cit., p. 505.

(12) Phillip V. Lewis, Managing Human Relations, Kent Publishing Co., A division of Wadsworth, Inc., 1983, P. 214.

(13) George Strauss, Leonard R. Sayles, op. cit., P. 223.

(14) Herbert J. Chrudden and Arthur W. Sherman, op. cit., P. 508.

- Paul Pigors, Charles A. Myers, Personnel Administration: A Point of View and a Method, 9 th Edition, New York, McGraw-Hill Book Co., 1981, P.P. 322-323.

- R. Dennis Middlemist and others, op. cit., P. 441.

(15) George Strauss, Leonard R. Sayles, op. cit., P.P. 219-223.

(16) Ibid, P. 224.

- R. Dennis Middlemist and Others, op. cit., P. 442.

- Jack Halloran, op. cit., P. 198.

(17) Herbert J. Chrudden and Arthur W. Sherman, op. cit., P. 509.

(18) William F. Dowling, Leonard R. Sayles. How Managers Motivate: The imperatives of Supervision, Second Edition, New York: McGraw-Hill Book Co., 1978, P. 157.

- Christina Christenson and others, Supervising, California: Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1982, P. 188.

(19) Joseph P. Grunenwal, The When, Why and How of Discipline, Personnel Journal, New York: Trademark of A. C. Croft, Inc., Vol. 63, No. 7, July 1984, P. 38.

- William F. Dowling, Leonard R. Sayles, Ibid, P. 162.

- Robert W. Eckels and others, Supervisory Management, Secon Edition, New York: John Wiley & Sons, 1981, P. 403.

- Ack Halloran, Personnel and Human Resource Management, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1986, P. 292.

(20) Robert W. Eeckles and others, Ibid, P. 401.

(21) Paul Preston and Thomas W. Zimmerer, Management for Supervisors, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1983, P. 254.

(22) Leonard R. Sayles, George Strauss, op. cit., P. 115.

(23) Robert W. Eckles and others, op. cit., P. 404.

- Jack Halloran, Supervision: The Art of Management, op. cit., P. 199.

(24) George Strauss, Leonard R. Sayles, op. cit., P. 224.

- (25) Jack Halloran, Personnel and Human Resource Management, op. cit., P. 29.
- (26) R. Dennis Middlemist and Others, op. cit., P. 438.
- (27) Ibid., P. 438.
- Leonard R. Sayles, George Strauss, op. cit., P. 115.
- (28) Robert L. Mathis, John H. Jackson, op. cit., P. 501.
- Ira G. Asherman, The Corrective Discipline Process, Personnel Journal, New York: Trademark of A.C. Croft Inc., Vol. 61, No. 7, July 1982, P.P. 528:531.
- (29) Robert W Eckles and Others, op. cit., P.P. 399. 402.
- Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, op. cit., 510.
- (30) Robert L. Mathis, John H. Jackson, op. cit., P. 501.
- (31) George Strauss, Leonard R. Sayles, op. cit., p. 220.
- Robert W. Eckles and Others, op. cit., P. 404.
- (33) Ibid., P. 504.
- Robert W. Eckles and Others, op. cit., P. 402.
- (34) R. Dennis Middlemist and Others, op. cit., P. 438.
- (35) Ibid., P. 438.
- Edward L. Harrison, Legal Restrictions on The Employer's Authority to Discipline, Personnel Journal, New York: Trademark of A.C. Croft Inc., Vol. 61, No. 2, February 1982, P. 136.
- (36) George Strauss, Leonard R. Sayles, op. cit., P. 222.
- Robert W. Eckles and Others, op. cit., 403.
- (37) Jack Halloran, Supervision: The art of Management, op. cit., P. 196.
- (38) George Strauss, Leonard R. Sayles, op. cit., P. 227.
- Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, op. cit., P. 510.
- (39) Robert W. Eckles and others, op. cit., P. 398.
- Joseph P. Grunenwal, op. cit., P. 39.
- George Strauss, Leonard R. Sayles, Ibid, P. 227.
- (40) Robert W. Eckles and others, Ibid, P. 398.
- (41) George Strauss, Leonard R. Sayles, op. cit., P. 227.
- Jack Halloran, Ibid, P. 19.
- (42) R. Dennis Middlemist and others, op. cit, P. 442.
- (43) Brain P. Heshizedr and Harry Graham, Discipline in the Nonunion company: Protecting Employer and Employee Rights, Personnel, AMACOM, division of American Management Association, Vol. 59, No. 2, March-April 1982, P. 72.
- (44) Arthur M. Ross, The Arbitration of Discharge cases, Proceedings of the Tenth Annual Meeting, Bureau of National Affairs, Inc., Washington D.C., 19-23 July 1988, P. 35.
- (45) R. Dennis Middlemist and others, op. cit, P. 442.

- (60) Robert W. Eckles and others, op. cit., P. 402.
- (61) Martin R. Markson, Maintenance of Discipline, Labor Law Journal, Vol. 42, No. 7, July 1988, P. 397.
- (62) Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, op. cit, P. 511 .
- (63) Martin R. Markson, Ibid, P. 397.
- (64) Jack Halloran, Ibid, P. 196.
- (65) Dallas L. Jones, "The Supervisor and the Disciplinary in a Unionized Setting", Personnel Administration, Vol. 26, No. 1, (January- February 1963), P. 44.
- (66) Robert W. Eckles and others, op. cit, P. 404.
- (67) Jack Halloran, Ibid, P. 195.
- (68) Robert W. Eckles and others, op. cit, P. 397.
- (69) R. Dennis Middlemist and others, op. cit, P. 440.
- (70) Paul Preston and Thomas W. Zimmerer, op. cit, P. 244.
- (71) Paul Pigors, Charles A. Myers, op. cit., P. 322.
- (72) Leonard R. Sayles, George Strauss, op. cit., P. 115.
- (73) Arthur M. Ross, op. cit., P. 36.
- (74) Robert W. Eckles and others, op. cit., P. 397.
- (75) Edgar A. Jones, op. cit., P. 97.
- (76) Martin R. Markeson, op. cit., P. 300.
- (77) Robert W. Eckles and others, op. cit., P. 397.

- د. زهير الصباغ، من الإدارة بالتخوف إلى الإدارة بالثقة، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد ٥١، سبتمبر ١٩٨٦، ص ٧:٢٥.

- (57) Robert W. Eckles and others, Ibid, P. 397.
- (58) R. Dennis Middlemist and others, op. cit., P. 439.
- (59) Paul Pigors, Charles A. Myers, op. cit., P. 322.
- (60) George Strauss, Leonard R. Sayles, op. cit., P. 230.
- (61) R. Dennis Middlemist and others, op. cit., P. 442.
- (62) Brain P. Heshizer and Harry Graham, op. cit., P. 72.
- (63) Paul Pigors, Charles A. Myers, op. cit., P. 321.
- (64) Christina Christenson and others, op. cit., P. 186.
- (65) Jack Halloran, Ibid., P. 19.
- (66) Jerry L. Gray and Frederick A Strake, Organizational Behavior: Concepts and Applications, third Edition, London: Charles E. Merrill Publishing Co., 1984, P.P. 149-150.
- (67) John Huberman, op. cit., P.P. 62 : 68.
- (68) Ibid., P. 150.

- (68) Christina Christenson, op. cit., P.P. 186: 188.
 - R Dennis Middlemist and Others, op. cit., P. 438.
 - Hoyt Wheeler, "Punishment Theory and Industrial Disciplined, Industrial Relations, Vol. 15, No. 2, May 1976, P. 239.
- (69) Martin R. Markson, op. cit., P. 310.
- (70) Arthur M. Ross, op. cit., P. 35.
- (71) Brian P. Heshizer and Harry Graham, op. cit., P. 72.
- (72) Robert J. Donahue, Disciplinary Actions in New York State Service-V Radical Change, Public Personnel Management, International Personnel Management Association, Vol. 4, No. 2, March-April 1975, P. 110.
- (73) Martin R. Markson, op. cit., P. 397.
- (74) Lester R. Bittle, op. cit., P. 391.
 - Phillip V. Lewis, op. cit, P. 207.
 - Robert W. Eckles and Others, op. cit., P.P. 395-396.

نبيل إسماعيل رسلان، مرجع سابق ذكره، ص ٧٨.

(٧٥) د. فهمى عزت، سلطة التأديب بين الإدارة والقضاء (دراسة مقارنة)، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٠، ص ١٤٣.

(٧٦) د. عاصم أحمد عجيلة، طاعة الرؤساء وحدودها فى الوظيفة العامة: إداريا - تأديبيا - جنائيا - مدنيا، القاهرة: عالم الكتب، غير مبين سنة النشر، ص ٩٩.

(٧٧) د. حسين رمزى كاظم، الثواب والعقاب، التنمية الإدارية، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بالقاهرة، العدد ٣٨، يناير ١٩٨٨، ص ٤-٥.

(٧٨) نبيل إسماعيل رسلان، مرجع سبق ذكره، ص ٦٧.

- Robert Kreitner, The Role of Punishment in Organizational Behavior Modification, Public Personnel Management, The International Personnel Management Association, Vol. 2, No. 3, May-June 1973, P. 158.

(٧٩) د. عبدالجبار توفيق، التحليل الإحصائى فى البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية (الطرق اللامعلمية)، الطبعة الثانية، الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم

العلمى، ١٩٨٥، ص ١٠٦ : ١٢١.

قائمة المراجع

أولاً: العربية:

(أ) الكتب:

- ١ - د. فهمى عزت. سلطة التأديب بين الإدارة والقضاء (دراسة مقارنة). القاهرة: عالم الكتب. ١٩٨٠.
- ٢ - د. عاصم أحمد عجيلة. طاعة الرؤساء وحدودها فى الوظيفة العامة: إداريا - تأديبيا - جنائيا - مدنيا. القاهرة: عالم الكتب. غير مبين سنة النشر.
- ٣ - د. عبد الجبار توفيق، التحليل الإحصائى فى البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية (الطرق اللامعلمية) الطبعة الثانية. الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمى. ١٩٨٥.

(ب) دوريات:

- ١ - د. حسين رمزى كاظم. الثواب والعقاب. التنمية الإدارية، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بالقاهرة. العدد ٣٨ يناير ١٩٨٨.
- ٢ - د. زهير الصباغ. من الإدارة بالتخوف إلى الإدارة بالثقة. الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة بالرياض. العدد ٥١. سبتمبر ١٩٨٦.
- ٣ - د. زياد رمضان. الأبعاد التطبيقية للإجراءات التأديبية. الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة بالرياض. العدد ٢٧. ديسمبر ١٩٨٠.
- ٤ - نبيل إسماعيل رسلان. نظام الروادع بين اعتبارات الضمان وفاعلية الإدارة. الإدارة. اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة. المجلد التاسع. العدد الرابع. أبريل ١٩٧٧.

ثانياً: الأجنبية:

(a) Books:

- 1- Bittel, Lester R. What Every Supervisor Should Know: The Basics of Supervisory Management. Fourth Edition. New York: Gregg Division mcGraw-Hill Book Co. 1985.
- 2- Christenson, Christina and others. Supervising. California: Addison-Wesley Publishing Co. Inc. 1982.
- 3- Chrudden, Herbert J. and Arthur W. Sherman. Personnel Management. 4 th Edition. South-Western Publishing Co. Cincinnati West Chicago. 1972.

- 4- Dowling, William F. and Leonard R. Sayles. How Managers Motivate: The imperatives of Supervision. Second Edition. New York: McGraw-Hill Book Co. 1978.
- 5- Eckles, Robert W. and others, Supervisory Management. Second Edition. New York: John Wiley & Sons. 1981.
- 6- Gray, Jerry L. and Frederick A. Strake. Organizational Behavior: Concepts and Applications. Third Edition. London: Charles E. Merrill Publishing Co. 1984.
- 7- Halloran, Jack. Personnel and Human Resource Management. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs: N.J. 1986.
- 8- Halloran, Jack. Supervision: The Art of Management. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs: New Jersey. 1987.
- 9- Lewis, Phillip V. Managing Human Relations. Kent Publishing Co. A division of Wadsworth Inc. 1983.
- 10- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. Personnel: Human Resource Management. Fifth Edition. New York: West Publishing C. 1988.
- 11- Middlemist, R. Dennis and others. Personnel Management: Jobs- People - and Logic. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey. 1983.
- 12- Pigors, Paul and Charles A. Myers. Personnel Administration: A point of View and a Method. 9 th Edition. New York: McGraw-Hill Book Co. 1981.
- 13- Preston, Paul and Thomas W. Zimmerer. Management for Supervisors. Second Edition. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey. 1983.
- 14- Sayles, Leonard R. and George Strauss. Managing Human Resources. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. 1977.
- 15- Strauss, George and Leonard R. Sayles. Personnel: The Human Problems of Management. Fourth Edition. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey. 1986.
- 16- Zack, Arnold M. and Richard I. Bloch. The Arbitration of Discipline Cases: Concepts and Questions. American Arbitration Association: New York. 1988.

(b) Others:

- 1- Asherman, Ira G. The Corrective Discipline Process. Personnel Journal. New York: Trademark of A.C. Croft Inc. Vol. 61. No. 7. July 1982.
- 2- Donahue, Robert J., Disciplinary Actions in New York State Service-A Radical Change. Public Personnel Management. International Personnel Management Association. vol. 4 No. 2. March-April 1975.
- 3- Grunenwal, Joseph P. The When, Why and How of Discipline. Personnel Journal. New York: Trademark of A.C. Croft Inc. Vol. 63. No. 7. July 1984.

- 4- Harrison, Edward L. Legal Restrictions on The Employer's Authority to Discipline. Personnel Journal. New York: Trademark of A.C. Croft Inc. Vol. 61, No.2, February 1982.
- 5- Heshizer, Brain P. and Harry Graham. Discipline in the Nonunion Company: Protecting Employer and Employee Rights, personnel, AMACOM: division of American Management Association. Vol. 59. No. 2. March -April 1982.
- 6- Jones, Dallas L. "The Supervisor and The Disciplinary in a Unionized Setting". Personnel Administration. Vol. 26. No. 1 (January-February 1963).
- 7- Jones, Edgar A. The Search for Truth in Arbitration of Labor Problems. Proceeding of the Thirty-First Annual Meeting: National Academy of Arbitrators. April: 4-7: 1989.
- 8- Kreitner, Robert. The Role of Punishment in Organizational Behavior Modification. Public Personnel Management. The International Personnel Management Association. Vol.2. No.3 May-June 1973.
- 9- Markson, Marti R. Maintenance of Discipline. Labor Law Journal. Vol. 43. No. 7. July 1988.
- 10- Ross, Arthur M. The Arbitration of Kischarge Cases. Proceedings of The Tenth Annual Meeting: Bureau of National Affairs Inc. Washington D.C. 19-23 July 1988.
- 11- Wheeler, Hoyt. "Punishment Theory and Industrial Disciplined". Industrial Relaations. Vol. 15. No. 2. May 1976.