

الثواب والعقاب وأثارهما على أداء الموظف والإدارة

المدرس الدكتور
كوثر حازم سلطان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جهاز الاشراف والتقويم
المدرس الدكتور
صعب ناجي عبود
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
دائرة الاعمار والمشاريع

الثواب والعقاب وآثارهما على أداء الموظف والإدارة

المدرس الدكتور
صعب ناجي عبود
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
دائرة الأعمار والمشاريع

المدرس الدكتور
كوثر حازم سلطان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جهاز الإشراف والتقويم

المقدمة :

ان التوظيف ما هو الا منفعة متبادلة بين الموظفين والإدارة وعلى ذلك لا يجب ان ينصب التركيز على ما يمكن للموظف ان يقدمه فقط وانما ايضاً على ما يمكن للإدارة ان تقدمه للموظف فالواجب تقدير مساهمة الموظف تقديراً كاملاً وعلى هذا الاساس تعتبر طرق تحفيز وتشجيع الموظفين من المواضيع المهمة لكل اداري ممارس مهما كان نوع التنظيم او المستوى الاداري الذي يعمل فيه. وتواجه الإدارة المعاصرة اثناء ادائها لوظيفتها عددا من الاسئلة الملحة: كيف يمكن تحفيز الافراد العاملين في التنظيم؟ وما هو النموذج والاسلوب القيادي الذي يكون اكثر فعالية عن غيره في حالة معينة دون غيرها والجواب على ذلك يكون بتفهم سلوك العنصر الانساني والاسباب التي تؤدي الى وجوده حيث ان زيادة فاعلية هذا العنصر عن طريق الاستغلال الامثل لطاقته وقدراته ومواهبه له تاثير ايجابي وفعال على كفاءة عناصر الانتاج المادية والعكس صحيح حيث ان ازدياد الحوافز السلبية يؤدي الى نتائج سلبية وغير مرضية وبالتالي تدهور الموارد والكفاءات البشرية.

المبحث الاول

مفهوم الحوافز الايجابية والسلبية

يسعى التنظيم الاداري باستمرار الى العمل على تنمية العنصر الانساني القائم على تحقيق اهدافه وتنفيذ برامجه ويتخذ من الاساليب والوسائل ما استطاع الى ذلك سبيلا. فالتدريب وتنمية العلاقات الانسانية في التنظيم وغير ذلك من الادوات تكون في مجموعها محور العمل على تنمية موظفي التنظيم وتحقيق عوامل الكفاية والتشجيع ورفع الروح المعنوية لهم وتقع على عاتق الإدارة بالدرجة الاولى تحقيق ما تقدم من خلال جهودها المستمر من اجل زيادة فاعلية قدرات الموظفين.

المطلب الاول: مفهوم الحوافز

جاءت فكرة الحوافز ((كنظام)) تنهض به ادارة الخدمة المدنية مبتغية تنمية بواعث العمل عند الموظفين وزيادة قدراتهم والعمل على زيادة اهتمامهم بعملهم الوظيفي وتدعيم روح المبادرة عندهم وتشجيعهم على الاقتراح والاسهام في عملية صنع القرارات في اية مرحلة من مراحلها لان من الامور المؤكدة ان اداء الموظف يتوقف بالدرجة الاولى على مدى قدرته على ذلك ثم يتوقف على مدى رغبته واستعداده ايضا. ومن هنا تبرز اهمية موضوع الحوافز او (التحفيز) باعتباره يمثل المدخل الذي يستهدف ترغيب الافراد او الجماعات في اداء عمل معين او تحريكهم للتصرف بالشكل المرغوب وبذل احسن ما يمكن بذله.

فللغة تعرف الحوافز بانها (الحَفْزُ) حثُّ الشيء من خلفه سوفاً وغير سوق^(١) فهي الحثُّ والاعجال^(٢).

ويقال احتفز في مشيه اي احتث واجتهد، وقد اهتمت الفرضية الكلاسيكية^(٣) لادم سميث بالحوافز الاقتصادية باعتبارها ما يحفز الافراد على العمل وبالتالي لا بد من توفير فرص الربح الاقتصادي لهم لانها تحفز الافراد وتحثهم على العمل بينما ترى مدرسة الادارة العلمية بان حث معظم الافراد على العمل عن طريق الحوافز والمكافآت هي فرضية ميكانيكية وفسولوجية للغاية^(٤).

ويرى البعض^(٥) ان الحوافز تمثل قوة تقع خارج الجبهة التي يراد حفزها فالجبهة الحافزة غير الجبهة المحفوزة وتستهدف هدفاً محدداً يتلخص في تعزيز او توجيه او ضبط سلوك الجهة التي توجه اليها وهذه الوسائل الايجابية تعمل على تنمية الادراك والوعي بين العاملين وعلى ذلك لا بد ان توجه بطريقة واعية ومنسجمة مع رغبات واحتياجات الجهة المحفوزة حتى تعطي نتائجها المتوخاة^(٦).

اما قانون حوافز منتسبي الوزارات الانتاجية ذي الرقم (٢٠) لسنة ١٩٩٣ الملغى فقد عرف الحوافز في مادته الثالثة بانها:

((ما يدفع للمنتسبين نقداً عند تجاوز معدلات الانتاج خط الشروع او تقديمهم خدمات متميزة تؤدي الى زيادة الانتاج او تحسين نزعته او زيادة الكفاءة))^(٧) ومن الجدير بالذكر ان الشريعة الاسلامية كانت تعنى بعقاب الجاني كاسلوب للردع والزجر لكنها تعنى في المقام الاول باصلاحه وهدايته حتى يكون ابتعاد الناس عن المخالفة ناتجا عن وازع ديني ودافع نفسي^(٨) ليس مبعثه الخوف من العقاب بل الرغبة بالابتعاد عن المخالفة ابتغاء رضا الله وهذا الوازع الديني خير وسيلة لمحاربة الانحراف فالاسلام يسعى الى ايجاد مجتمع صالح يعرف كل ماله وما عليه فيعرف طريق الخير واضحا فيتبعه وطريق الشر واضحا ليجتنبه.

الثواب والعقاب واثارهما على اداء الموظف والادارة م.د كوثر حازم سلطان
م. د صعب ناجي عبود

ان الحوافز الجديرة بالذكر حددها الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه تتمثل في
الجزاء الايجابي والسلبي^(٩) أي الثواب والعقاب (الجنة والنار) اما الحوافز في الدنيا
فقد ربطهما الرسول الكريم (ﷺ) بالعمل اساساً مما يستوجب التفكير في هذا التنظيم
الموجز الذي جاء به المنهج الاداري الاسلامي لانه يستوجب بالضرورة التحليل
الدقيق لتحديد قدرات العاملين ومعرفة مستويات كفاءتهم وفي نفس الوقت يستوجب ان
تكون الحوافز المالية كافية لمواجهة احتياجات العاملين في التنظيم الاداري.

المطلب الثاني : مفهوم العقوبة الانضباطية

ان العقوبة الجنائية تلحق بشخص الجاني فقط دون غيره من ذويه او اقربائه
كعقوبة الاعداد وقد تنال من حريته بصفة مؤقتة او مؤبدة كالعقوبات المقيدة للحرية
وهي الحبس والسجن وقد تصيبه في ماله كعقوبة الغرامة او المصادرة وقد تصيبه في
شرفه واعتباره. اما العقوبة الانضباطية فانها تتعدى شخص الموظف لتنعكس
بالضرر على أسرته ومن يتولى الانفاق عليهم ولا سيما العقوبة المالية^(١٠).

فهل العقوبة الاخيرة هي وسيلة بيد الادارة لتقويم موظفيها او هي حكم القانون
ضد من يرتكب مخالفة ادارية. موضوع هذا المطلب يبحث ذلك من خلال تحديد
مفهوم العقوبة الانضباطية.

فقد عرفها ((هوريو)) بأنها:

((اجراء ضبطي تلجأ إليه الإدارة لقمع بعض الأفعال المعاقب عليها أما
بوسيلة ضبطية بحتة بواسطة قرارات أو إجراءات للسلطة الرئاسية العليا او بوسيلة
قضائية وذلك بواسطة احكام القضاء التأديبي))^(١١)

ويبدو ان هذا التعريف قد أشار الى وسائل الإدارة لمباشرة نشاطها.

وقد أشار (Aupy) عند تعريفه للعقوبة الانضباطية الى الغرض من فرضها فهي:

((كافة التصرفات الانضباطية التي تمارسها جهة العمل لحفظ النظام والطاعة
داخل المنشأة)).^(١٢)

وهناك من ركز في آثار العقوبة فهي:

((جزاء يمس الموظف المخطئ في مركزه الوظيفي اي في حياته ومقدراته
الوظيفية))^(١٣).

ويطلق البعض عليها (بالروادع) فهي:

((الإجراءات التي تتخذ لحث الفرد العامل على بذل الجهد والتزام مادة
السلوك الوظيفي القويم ويترتب عليها في الغالب حرمانه بصفة مؤقتة أو نهائية من
بعض أو كل الحقوق والمزايا الوظيفية التي يتمتع بها))^(١٤)

وفي الجزائر عرفت العقوبة بأنها ((رد فعل على سلوك معين يعتبر معيباً من
وجهة نظر المتطلبات النظامية المستقاة من القانون الوظيفي)).^(١٥)

أما (الفقه اليمني) فيرى بأنها: ((الجزاء الاداري الذي يوقع على مرتكبي الخطأ التأديبي من الموظفين))^(١٦).

• ان التعريف الأخير قد مزج بين ((العقوبة الانضباطية)) والجزاء الاداري إلا ان هناك فرقاً بين الاثنين حيث الأولى لها صلة بالوظيفة العامة بينما الجزء الاداري جزء تقرره الإدارة في مجال مراقبة النشاط الاداري أو الضبط الاداري مثل غلق المحال المقفلة للراحة او مصادرة جريدة ضارة بالمجتمع وسحب رخصة القيادة وأيضاً عرفت العقوبة ((بالسلاح الرئيسي الذي بواسطته تستطيع الإدارة حمل الموظفين على اداء واجباتهم بصورة سليمة ومرضية))^(١٧).

ان التعريف أعلاه قد بين الغرض من العقوبة وأهدافها، وقد تسمى العقوبة التي تفرض على الموظف العام بالعقوبة الإدارية ويعرفها بأنها: ((الجزاء الذي يفرضه بقرار أداري جهة مخولة بذلك بحق موظف أو مكلف بخدمة عامة بسبب سلوكه المخالف للتشريعات الإدارية النافذة))^(١٨).

اما التعريف القانوني للعقوبة الانضباطية:

فقد خلت معظم التشريعات الأجنبية والعربية ومنها العراقية من تعريف جامع مانع لهذا النوع من العقوبات واكتفت بتحديد أنواعها وأقسامها والنتائج القانونية المترتبة عليها.

أما نظام الموظفين السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم ٤٢ في ١١/٢٩/١٣٧٧ هجرية^(١٩) في مادته الخامسة والسبعين اتجه الى النص على تعريف^(٢٠) واضح للعقوبة الانضباطية يكون تحت نظر الموظفين والسلطات الانضباطية على السواء ولكن بعد ذلك اتجهت النظم الحديثة في المملكة الى عدم تعريف العقوبة حيث ان التشريع ترك للفقه مهمة تعريف العقوبة الانضباطية. ونستطيع ان نعرف العقوبة الانضباطية بأنها:

((قرار أداري تصدره الإدارة بإرادتها المنفردة بحق موظفيها لارتكابهم فعل مخالف للقوانين والانظمة والتعليمات ومرتباً عليه آثار مادية ومعنوية)).

المبحث الثاني

اثر الحوافز على اداء الادارة والموظف العام

ان مبدأ الحوافز هو في الواقع مفرد في السهولة كونه يعالج قضية التعاطي مع الموظفين ومدى ارتياحهم الى ما يقومون به. الا انه ليس من السهولة بمكان ان تجعلهم اكثر تحفزاً وابقائهم كذلك وعلى نفس الوتيرة من الاندفاع لفترة طويلة دون ان تفتقر هماتهم او يصيب عزيمتهم الخور والوهن لذلك فان معاينة اسباب الاداء السيء والعمل على تبديد المواقف السلبية وازالتها بالاضافة الى تفهم الحاجات الفردية

للموظفين تؤلف بمجموعها عناصر اساسية في عملية تحفيز الاشخاص ودفعهم لاداء افضل.

يدور محور هذا المبحث حول دور التشجيع الايجابي على اداء الموظف العام بصفه خاصة وعلى الادارة بصفة عامة في القوانين المقارنة. حيث اثارت مشكلة الحوافز جدلا حول مضامينها وبواعثها سواء من الناحية النفسية او الادارية وبتعلق الاخيرة بالاولى وقد تمخض عن هذا الجدل بعض الاعتبارات حول اهميتها للطرفين نود ان نوجه النظر اليها في هذا المبحث وكالاتي :

المطلب الاول: اثر الحوافز على اداء الادارة

يجب ان تفهم الحوافز على انها تعني كل ما من شأنه التأثير في تحقيق اهداف التنظيم بنجاح ومن ثم فهي ترتبط او يجب ان ترتبط باهداف التنظيم والباعث الدافع وراء ربط الحوافز كنظام باهداف التنظيم يكمن في ضرورة بناء نظام الحوافز على اساس كونه يهدف الى تحقيق نجاح التنظيم في تنفيذ برامجه وفاء لاهدافه ويمكن بيان ذلك بالاتي:

١. لوحظ من افتراضات (مدرسة الموارد البشرية) بان تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشرية كفرد عامل داخل المنظمة فقط وانما كاحد الموارد التي يمكن ان تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية فهي تنظر الى هذه الموارد البشرية كل ما يقع ضمن قوة العمل او من هو قادر على العمل أي انها تنظر الى العنصر البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الانتاجية وموارد داعم للمدخلات الاخرى^(٢١) فهي مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن ان يساهم في زيادة فاعلية الانشطة الاخرى الانتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية.
٢. تؤدي الحوافز الى المساهمة والمساعدة على سيادة روح الطاعة^(٢٢) والنظام في علاقة المرؤوسين بالرؤساء على اعتبار انها وسيلة الرؤساء عن طريق الترغيب بالمقابلة مع التاديب باعتبار وسيلة الضغط والتقويم.
٣. ان نظام الحوافز مادية او معنوية لا ينشأ ولا يعمل في فراغ وانما بجانب تحليل بواعثه وربطه باهداف التنظيم فانه يتضمن ايضا عديدا من المتغيرات تكون المحيط^(٢٣) الذي يعمل ويتفاعل فيه فعلى سبيل المثال يكون صالح الموظف وصالح التنظيم وصالح المجتمع في اطار هذا المحيط بصورة تكاملية والعمل على اتمام هذه الصوالح معا وتجنب ما قد يكون هناك من تنازع بينهما او تعارض وتصادم واذا كانت هذه المسألة ليست بالبساطة وانما تتسم بالتعقيد والتشابك لكونها تتصل اساسا بالسلوك الانساني على نحو ما سبق الا انه ومع الاعتراف باحتمال وجود تنازع بين هذه الصوالح الثلاث او على الاقل بين

- صالح الموظف وصالح التنظيم فانه يجب العمل على التقليل من هذه الانزعة وحلها ابتغاء تحقيق الاهداف التي قصدت من وراء نظام الحوافز ذاته ويستلزم ذلك احداث نوع من التعادل بين صوالح الفرد وصوالح التنظيم أي بين اهداف الفرد واهداف التنظيم وهو ما يعبر عنه بالتعادل التنظيمي^(٢٤).
٤. يحقق نظام الحوافز زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجودة انتاج ومبيعات وارباح وتخفيض الفاقد في العمل ومن امثلته تخفيض التكاليف وتخفيض الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية واية موارد اخرى لانه يقود الى اشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها وعلى الاخص ما يسمى التقدير والاحترام المطلوب والشعور بالمكانة^(٢٥).
٥. وقد تتنافس المنظمات على توفير افضل الحوافز لموظفيها في سبيل استقطاب الكفاءات^(٢٦) وتنميتها والحرص على استمرارها وبقائها بنفس مستويات الاداء المطلوب.
٦. ان الحوافز تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة بصورة افضل وذلك لانها تؤدي الى ان يسعى الموظفون الى بحث المشاكل^(٢٧) المختلفة في اساليب العمل وطرق الاداء والاجراءات والموارد والزمن التي قد تعطل العمل وتقل كفاءة ادائه ثم البحث عن حلول لهذه المشاكل.
٧. تشجع الحوافز الجماعية الافراد ذوي المهارات العالية^(٢٨) من نقل هذه المهارات الى زملائهم وتزيد من فرص التنمية والتدريب اثناء العمل.
٨. تلعب امتيازات الموظف العام دوراً مهماً في القضاء على الفساد الاداري^(٢٩) واستغلال بعض الموظفين الوظائف الحكومية لاغراض شخصية. لذلك اتجهت اغلب النظم الاقتصادية الى الاهتمام بدراسة الحوافز لقدرتها على رفع طاقات المبادأة والابتكار ولارتباطها الوثيق بالمدى البعيد وتحقيق هدف المجتمع نحو رفع مستوى معيشة افراده وتحقيق رقيه^(٣٠).
٩. تدفع الحوافز العاملين الى اعتماد كل ما من شأنه ان يزيد الاجر الذي يتقاضوه مدركين ان ذلك يتم من خلال الالتزام الكامل بتطبيق تلك الطريقة المثلى لاداء عمل كل منهم اضافة الى اتباع كل ما تصدره الادارة لهم من اوامر^(٣١).
١٠. تعمل الحوافز الى خلق روح الفريق بالمحافظة على جماعات العمل فبالرغم من ان حركة الادارة^(٣٢) العلمية وضعت الملامح الاولى لادارة الافراد الا انها وبتركيزها على معيارية العمل قادت الى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.
١١. تطبيق نظام الحوافز يقود الى ان يشرف على اداء الموظفون انفسهم ولن يحتاجوا الى كثير من المراقبة وسوف تكون المعنويات مرتفعة مما يخلق جواً ممتعا في محيط العمل^(٣٣).

١٢. نظام الحوافز يقود بالتالي الى زيادة (فاعلية الادارة) وتعرف هذه الاخيرة بانها (عمليات تؤدي الى بلوغ الاهداف بطريقة اقرب^(٣٤) الى الكمال لكي يتم الاستفادة من موارد العصر والاشخاص الموهوبين وراس المال استفادة كاملة دون تبديد ومن ثم بمقدور الادارة الناجحة ابتكار الوسائل الفعالة ليس لبلوغ الاهداف فقط وانما الفعالة ايضا).
١٣. تمكن الحوافز الادارة من التفاعل الحقيقي^(٣٥) مع الاخرين تفاعلا يؤدي بصدق الى رفع الروح المعنوية لهم ويقود حتما الى النجاح التنظيمي ويسمح سلم الحوافز للادارة فهم المستويات^(٣٦) المختلفة لحاجات افراد المجموعة بشكل افضل.
١٤. تساعد الحوافز الادارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين بصورة اكثر موضوعية وعدالة ورشداً^(٣٧) كذلك يساعدهم على اكتشاف بعض معوقات الاداء الجيد اذا كانت متصلة بالموظفين.
١٥. عند تطبيق نظام الحوافز فانه تتحول المنظمة الى مؤسسة اجتماعية بدلا من بناء بيروقراطي وتتحول الوظيفة من وسيلة للعيش الى وظيفة كعمل يحقق الرضا وتتحول المنظمة من مجرد جمع الربح الى الربح مع المسؤولية الاجتماعية^(٣٨).

المطلب الثاني: اثر الحوافز على اداء الموظف العام

- ان رتبة العمل ليست هي السبب وحدها وراء عدم رضا الموظفين وتذمرهم ولكن هو عجز الادارة في فهم طبيعة الافراد وحاجاتهم، يناقش هذا المطلب اثر التشجيع الايجابي على اداء الموظف وتلخصها بما يأتي:
١. ان منح الحوافز والاشترار في عائدات العمل تعتبر بالنسبة للموظفين من افضل الوسائل التي تكفل تركيز مواهبهم في العمل وعلى هدى هذا التوجيه تمت الفكرة لدى الادارة تدريجياً بان منح المزايا والحوافز^(٣٩) للموظفين يؤدي ايضا الى زيادة نشاطهم ويرفع بالتالي مستوى العمل لدى الادارة.
 ٢. تشجع الحوافز على الابتكار والتجديد اذ ان الموظف اذا ما تبين له ان منحه تلك الحوافز تتوقف على مدى تقدمه في عمله وما^(٤٠) ابتكره من جديد سيبدل اقصى جهده للفوز بها.
 ٣. تساعد الحوافز على التزام الموظفين ويصبح سلوكهم ايجابي فالتحفيز يقصد به اللجوء الى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية^(٤١) السلوك الايجابي للعاملين كما انها تخلق دافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم اهداف المنظمة.
 ٤. تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي للعاملين^(٤٢).

٥. ويشجع نظام الحوافز الجماعية من التعاون بين افراد الجماعة كما يشجع هذا النظام من فرض ضغوط من قبل الجماعة على الافراد ذوي الانتاجية المنخفضة او الافراد ذوي الاتجاهات السلبية بحيث يستقيم الامر في عملية الانتاج وتتميز انتاجية الجماعة في ظل نظام الحوافز الجماعية بالثبات النسبي وبالتالي فان حجم الحوافز نفسها تتميز بالثبات النسبي^(٤٣) وعدم تغيرها الطفري وذلك بالمقارنة بالانتاجية والحوافز الفردية.
٦. تساعد اساليب تحفيز الموظفين الفعالة على خلق صور مشرقة للمؤسسة^(٤٤) وتوفير وسائل اشباع احتياجات الموظفين وبالتالي رفع الروح المعنوية لهم.
٧. تؤدي الحوافز الى الحث على النظام بين الموظفين^(٤٥) طالما تمنحهم المؤسسة فرص التعبير عن ارائهم وفرص التوظيف في المناصب العليا من خلال استخدام مهاراتهم بشكل اكثر فاعلية.
٨. ذكر البروفيسور (جيم هاريس)^(٤٦) بان الممارسات التطبيقية لتحفيز الموظفين في الشركات الكبرى اثبتت بان نظام الحوافز يساعد على اسر قلوب الموظفين وعقولهم حيث ان كثير من الموظفين في الدوائر الحكومية يبذلون اقل جهد ممكن لانجاز المهام المنوطة بهم او لبلوغ المعايير الدنيا للاداء الوظيفي المقبول ولا شك ان سبب هذا الموقف من جانب الموظفين يكمن في ان ظروف بيئة العمل المحيطة بهم لا تاسر قلوبهم او تسيطر على عقولهم.
٩. تساعد الحوافز على تجديد طموح^(٤٧) الموظف بالبقاء في المؤسسة اذ يجب الاستمرار حتى التقاعد بعيدا عن التراخي والكسل ويؤدي به الى حفظ امته وطمانيته من خلال احترامه للعادات والتقاليد.
١٠. يرجع الفضل في رضا الموظف عن وظيفته الى نظام الحوافز وبالتالي يؤدي ذلك الى تحقيق الموظف لذاته وسعادته^(٤٨) في الوظيفة التي يشغلها وهذا المفهوم يزيد من ثقة الموظف ايمانه بالشركة التي يعمل بها.
١١. الحوافز تجعل الادارة تنظر الى الفرد كمتغير مهم^(٤٩) حيثما وجد في المنظمة حيث يؤثر فيها ويتاثر فيها وبالتالي يصير من المهم ان يخضع هذا الفرد في تكوينه وفي علاقاته المختلفة وخاصة علاقاته داخل المجتمع الى مزيد من البحث والتحليل وعدم النظر اليه كمجرد الة من الالات التي تتصرف اوتوماتيكيا حسب تحريك مفاتيحها.
١٢. نظام الحوافز يجعل الموظفون يشعروا بان ما يقومون به هو جدير بالاعتبار^(٥٠) والتقدير اذا كانوا يقومون بانواع مختلفة من الاعمال او النشاطات التي تنمي مهاراتهم.
١٣. يساعد نظام الحوافز على دمج الموظفين في اطار المنظمة التي يعملون لديها رغم اختلاف ميولهم وحاجاتهم واستعداداتهم ضمن نشاط تعاوني مشترك

- وبصورة تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واشباع او ارضاء حاجات العاملين في الوقت نفسه أي توحيد اهداف المنظمة واهداف المنظمة واهداف العاملين) أي انها تمكن هؤلاء الموظفين من تعلم قبول المسؤولية^(٥١).
١٤. ان اهتمام الادارة بالحوافز وبمواقع العمل قد يضيفي بعض البهجة وينم عن مدى الاهتمام الذي يوليه المسؤولون بالافراد العاملين^(٥٢).
١٥. ان الموقف السلبي لبعض الموظفين والذي بات من الصعب قمعه او تغييره قد يؤثر بصورة سلبية على عمل الادارة وبغض النظر عن مهاراته في القيام بعمله اما الافراد الذين هم على درجة عالية من التحفيز والاندفاع فان لهم تأثيرا ايجابيا يشبه حبة الفاكهة الناضجة لو وضعت بين اخوات لها لم تينع بعد فالفاكهة الاولى قد تصيب بعدواها زميلاتها الخضر وهكذا الامر بالنسبة للموظفين فاذا وجد احدهم وكان متحمسا وايجابيا فان طاقاته سوف تنعكس ايجابيا على الاخرين^(٥٣).

المبحث الثالث

السلبيات التي يعكسها الجزاء التأديبي

- رغم ان التأديب يستهدف العقاب كما يبدو من ظاهر الامور فانه يستهدف في الحقيقة كشف العيوب في البناء الاداري تمهيدا لاصلاحه بما يمنع ارتكاب المخالفات مستقبلا ولهذا فان الاحكام الانضباطية تعتبر معينا خصباً لتوجيه الادارة وان رسالة التأديب في نظام من النظم تقتصر على ردع المخالف ومع ذلك فان لهذا الحافز السلبي بعض الاثار والانعكاسات السلبية نذكر بعضها:
١. فقد اولت بعض الدراسات الادارية اهتمامها لتقييم تاثير هذا الطابع العقابي للروادع في حث العاملين على بذل الجهد فواضحت احدي هذه الدراسات ان الروادع يمكن ان تؤدي الى استجابة سريعة في الاداء ولكنها مؤقته ومحدودة^(٥٤) حيث ادى الالتجاء الى العقاب في هذه الدراسة الى انتاجية اعلى في المدى القصير ولكن صاحبها هبوط في المعنويات لدى العاملين اتضح من عدد من الظواهر السلوكية كارتفاع معدل الغياب وزيادة معدل دورات العمل وعرقلة وتقييد الانتاج وشيوع روح الاستياء من العمل وظروفه وعلاقاته وكثرة الشكاوى والتظلمات وما يترتب على كله من هبوط في انتاجية الموظفين في المدى الطويل.
٢. أكدت بحوث مجلس الصحة الصناعية في بريطانيا^(٥٥) على ان نوع الاشراف يؤثر على عدد المخالفات ومعدل الغياب وكذلك اثبتت ابحاث مركز العلاقات الصناعية بجامعة شيكاغو ان الاقسام التي تخضع لمشرفين يستخدمون التهديد

- بلغ فيها معدل اصابات العمل والغياب اربعة الى خمسة اضعاف الاقسام التي يتبع مشرفوها وسائل ديمقراطية الادارة.
٣. ولا شك ان لجوء الرئيس الاداري الى استخدام سلطة التاديب والعقاب في حالة ارتكاب احد المرؤوسين لخطأ من الاخطاء امر يسيء الى هذه العلاقة الانسانية فطبيعة العقاب تولد العداوة^(٥٦) بين البشر ولهذا كان من واجب السلطات الرئاسية ان تعمل قدر استطاعتها على تخفيف حدة مشاعر العداوة والكراهية في نفوس مرؤوسيهها كرد فعل العقاب.
٤. يرى الاستاذ (Maier)^(٥٧) بانه اذا كان للجزاء التاديبية اثاره الفعالة في ردع العاملين الا انه من ناحية اخرى له ردود فعل مختلفة تشير بعض المشكلات في مجال العمل ويوجزها بما يلي ((قد يؤدي اسلوب العقاب الى سلوك عدائي من جانب العاملين فيلجأون احيانا لمحاولات الرد على الادارة اذ يعتمدون الى الابطاء في الانتاج او تعطيل العمل او اساءة استخدام الموارد والالات)).
٥. كثرة استعمال العقاب التاديبية يحد من ايجابية العاملين ومن تقبلهم للافكار والنظم الحديثة ومن ثم يلزمون السلبية والجمود وقد يعمد الموظفون احيانا الى اخفاء الاخطاء اين كانت خوفاً من العقاب مما يعرقل انتقال المعلومات الى المستوى الاعلى ويشوه الحقائق والحل الامثل هو احداث التوازن^(٥٨) بدلا من اغفال العقوبات كليا.
٦. يقوم التنظيم الاداري في كثير من اعمال الحكومة على فلسفة العقاب او القهر تلك الفلسفة التي تظهر في النص على الواجبات التي هي حق للادارة على الموظف دون الحقوق التي هي واجب على الادارة كما تتمثل في الاهتمام بالمسؤولية التي تقع على الموظف دون السلطة^(٥٩) التي تمنح اليه ليؤدي هذه المسؤولية وتؤدي الى بحث السلوك الخاطيء دون تدريب الموظفين على اسلوب افضل واداء متقن للعمل.
٧. اسلوب العقاب الذي يتبع في مواجهة المشكلات له صلة بتزايد المخالفات الانضباطية، فالصرامة والتشدد في العقاب يخلق لدى القائمين على مراقبته الفرصة للرشوة والفساد^(٦٠)، ويمكن ان تؤدي الاجراءات المشددة الى اجراءات عكسية.
٨. تؤدي الصورة العلانية للروادع من (تحطيم للانا) ففي دراسة ميدانية عن تاثير الصورة المختلفة للوم في تحسين الاداء اتضح ان الصيغة العلانية لثلاث صور للوم وهي: (الوم العلني - التانيب العلني - السخرية العلنية) كانت اكثر اضرارا بالنسبة لتقدم العمل في توجيهها للافراد على افراد (Private Disapproved) وانتهت الدراسة الى ان الصورة الوحيدة للوم التي تؤدي الى تحسين الاداء بدلا من اعاقته للوم اذا كان على افراد. وفي دراسة اخرى

اتضح بان الروادع كانت لها اثارها في حث الموظفين على بذل الجهد تحت تهديد العقاب والردع والتخويف وتجنيبهم مواطن الانحراف والزلل الا انه في بعض الاحوال فقدت فاعليتها نتيجة ردود فعل لها وقد حرص انصار المدرسة السلوكية^(٦١) في الادارة على ابراز هذه الاثار غير المرغوب فيها للعقاب، فالعقاب يجنب الموظف السلوك الخاطى دون تدريبه على اسلوب واداء افضل ومتقن للعمل.

٩. يتميز الجزاء من حيث طبيعته في مساسه بالجانب المعنوي من شخصية الموظف ويضاف الى ذلك المساس بحقوق الوظيفة ومزاياها بعضها او كلها بصفة مؤقتة او نهائية، ومن هنا ذهب فريق من الفقهاء الى ان الجزاء هو عقاب معنوي ومادي^(٦٢) في آن واحد.

١٠. ان اثار الجزاء التأديبي (كتأخير الترقية والترقية) على سبيل المثال يؤدي في بعض الاحيان الى الاساءة لسمعة الموظف^(٦٣) او التشكيك بكفاءته نتيجة لتقديم غيره عليه في الاقدمية. وان الجزاء التأديبي يصيب الموظف في مزايا خدمته على نقيض العقوبة الجنائية التي تمس الفرد في شرفه او امواله، فالاخلال بواجبات الوظيفة يردع جزاءات تمس الموظف بمركزه الوظيفي^(٦٤).

١١. تؤدي العقوبة الى كراهية الموظفين للعمل لانهم سيشعرون بانهم مهددون ومراقبون وان كسل البعض منهم وتباطئهم في انجاز اعمالهم وانخفاض مستوى التعاون والابداع لديهم كله يعزى الى استجابة الادارة الى فرض سيطرة اضافية عليهم. وعلى الادارة في تعاملهم مع الموظفين ان تاخذ (بنظرية ميكور) (Y theory)^(٦٥) والتي مفادها ان الفرد يحب العمل ويتحمل المسؤولية.

١٢. اساليب التحفيز السلبية التي تقوم على اساس اتباع القوة او التهديد في التعامل مع الموظفين يؤثر سلبياً على سلوكهم وتؤثر سلبياً على الشعور بالانتماء ولهذا لا يوصى باستعماله لارتفاع المستوى التعليمي للموظفين.

١٣. ينتج عن التشجيع السلبى نتائج ومواقف غير متوقعه وغير مرغوبة فان التهديد بالعقاب يتضمن السلطة التي يمتلكها المشرفون على مرؤوسيههم وعندما يسيء هؤلاء المشرفين استخدام هذه السلطة فانهم يتجاهلون رغبات مرؤوسيههم في اتاحة فرص النجاح لهم فالشخص المعاقب لا يطمح الى تحقيق النجاح بخلاف التشجيع الايجابي الذي يزيد ثقة الشخص في نفسه^(٦٦).

١٤. لقد اسفرت الدراسات والتجارب التي اجريت في هذا المجال عن ان الحافز السلبى يؤدي الى شيوع روح الاستياء من العمل وضروفه وكثرة الشكاوى والتظلمات مما يترتب عليه هبوط انتاجيتهم^(٦٧) في المدى الطويل وهذا يرجع بصفة عامة كفة المدخل الايجابي في التحفيز.

الخاتمة:

وبالختام نقول ان الاثار السلبية المحتملة للروادع دفعت المنظمات العاملة الى العدول تدريجيا عن استخدام العقاب، وقد ساعد هذا الاتجاه على ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين بصفة عامة ونمو الحركات النقابية. ولكن ليس معنى ذلك كما سبق الذكر ان الروادع غير ضرورية، او يمكن تفاديها في التطبيق الاداري، ولكن المطلوب هو التطبيق الفعال للروادع الذي يحقق التكامل بين مصلحة الادارة وفعاليتها من ناحية، ومصلحة العاملين وتوفير الضمان لهم من ناحية اخرى. والقيادة الادارية هي التي تعرف متى تستخدم الثواب او العقاب من كل موقف قيادي على حده.

هوامش البحث:

- (١) انظر كتاب لسان العرب / الجزء الخامس / ص ٣٣.
- (٢) انظر (تاج العروس) / الجزء الاول / ص ٥١٤
- (٣) انظر (القاموس المحيط) / الجزء الاول / ص ٣٢٧٣
- (٤) انظر ايهاب صبيح محمد زريق / الادارة الاصول والنظريات / دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع / القاهرة / ٢٠٠١ / ص ٥٥.
- (٥) عبد المعطي محمد عساف / مبادئ الادارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية / دار عالم الكتب للنشر والتوزيع / الرياض / ١٩٩٠ / ص ٢٣٥.
- (٦) احمد زكي بدوي - احمد ممتاز عثمان / علاقات العمل والخدمة الاجتماعية / الطبعة الاولى / دار الفكر / القاهرة / ١٩٦٨ / ص ٢٧٠.
- (٧) نشر القانون بالوقائع العراقية العدد (٣٤٨٩) في ١٢/٢٠/١٩٩٣.
- (٨) للمزيد انظر عبد العزيز عامر / العزيز في الشريعة الاسلامية / دار النهضة / القاهرة / ١٩٥٦ / ص ٢٤. وانظر ايضا محمد كرد علي / الادارة الاسلامية في عز العرب / الطبعة الثانية / القاهرة / ١٩٣٤ / ص ١٤٧.
- (٩) ناصر محمد العديلي / السلوك الانساني والتنظيمي / معهد الادارة العامة / الرياض / ١٩٩٥ / ص ١٨١.
- كذلك انظر علي عبد الوهاب / اهداف البنك ودوافع العاملين / الموسوعة العلمية والعملية / الجزء الرابع / ادارة الموارد البشرية / الاتحاد الدولي للبنوك الاسلامية / ١٩٨١ / ص ٩٢.
- وانظر ايضا عبدة الشربيني / الثواب والعقاب الدنيوي للمؤمنين في القران الكريم / دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة / ١٩٩٧ / ص ٤٧.
- (١٠) عبد العظيم عبد السلام / تاديب الموظف العام في مصر / الطبعة الاولى / دار النهضة العربية / القاهرة / سنة ٢٠٠١ / ص ١٥٥.
- (11) Hauriou precis de droit administratif et de droit public, 10e.ed., sirey , 1921.p.584.
- (١٢) علي جمعة محارب/ تاديب الاداري في الوظيفة العامة/ الطبعة الاولى / دار الثقافة / سنة ٢٠٠٤ / ص ١٨١. وقد اشار الى:
AUPY,(J. M)et ADER(R. D) , institutions Administratives 4 eme ed paris, 1978,P.374
- (١٣) عبد الوهاب البنداري/ العقوبات الانضباطية / دار النهضة العربية / القاهرة / دون سنة نشر / ص ١٧٨. كذلك انظر عبد العظيم عبد السلام / تاديب الموظف العام في مصر / المصدر السابق / ص ١١٤.
- (١٤) نبيل ارسلان/ الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام/ دار النهضة العربية / القاهرة / ١٩٧٨/ ص ٥٣٤. كذلك حسن الفكهاني/قواعد التاديب/بحث منشور في موسوعة القضاء والفقهاء للدول العربية/الجزء ١٧/ ص ٨٩.

الثواب والعقاب واثارهما على اداء الموظف والادارة م.د كوثر حازم سلطان
م. د صعيب ناجي عبود

- (١٥) بو الشعير سعيد / النظام التأديبي للموظف العام في الجزائر / ديوان المطبوعات الجامعية / الجزائر/دون سنة طبع / ص ٦٤ .
- (١٦) خالد عمر باجنيد / القانون الإداري اليمني / جامعة عدن/ الطبعة الاولى / ١٩٩٢ / ص ٢٠٨ .
- (١٧) شهاب توما منصور / القانون الإداري/ الجزء الاول / مطبعة سلمان الاعظمي / بغداد / ١٩٧٥ / ص ٣٦٧ .
- (١٨) عبد المحسن السالم / العقوبات المقننة / الطبعة الأولى / مطبعة الشعب / بغداد / ١٩٨٦ / ص ٢٣ .
- (١٩) ان النظام اعلاه قد عدل بالنظام الحالي الصادر سنة ١٣٩١ هجرية .
- (٢٠) حيث عرفها بانها (الجزاء الذي يوقع على الموظف لمخالفته حكما او اكثر من احكام هذا النظام) للمزيد انظر بحث العقوبة الانضباطية في النظام السعودي والمقارن / احمد كامل الدين موسى / مجلة الإدارة العامة / الصادرة عن معهد الإدارة العامة / عدد ٣٨ / الرياض / ١٩٨٣ / ص ٦٩ .
- (٢١) خالد عبد الرحيم مطر الهيبي/ ادارة الموارد البشرية/ الطبعة الاولى/ دار وائل للنشر/ عمان / ٢٠٠٣ / ص ٢٣ . كذلك انظر فريد فهمي زيارة / ادارة الاعمال الاصول والمبادئ / مطابع الشعب / عمان / ٢٠٠٠ .
- (٢٢) محمد احمد الطيب / الادارة الرئاسية بين الفاعلية والضمان / دار النهضة / القاهرة / ص ٣٦٦ .
- (٢٣) ابراهيم درويش / الادارة العامة في النظرية والممارسة / دار الفكر / القاهرة / ١٩٧٥ / ص ٤٥٩ .
- (٢٤) ابراهيم درويش / الادارة العامة في النظرية والممارسة / المصدر اعلاه / ص ٤٥٩ .
- (٢٥) احمد ماهر / ادارة الموارد البشرية / الطبعة الخامسة/ الدار الجامعية للطبع / الاسكندرية / ٢٠٠١ / ص ٢٣٧ .
- (٢٦) حنا نصر الله / ادارة الموارد البشرية / دار العقل / عمان / ١٩٩٩ / ص ٤٣ .
- (٢٧) احمد ماهر / ادارة الموارد البشرية / الطبعة الخامسة/ الدار الجامعية / الاسكندرية / ٢٠٠١ / ص ٢٥٠ .
- (٢٨) هربت برشي / زيادة فاعلية الادارة / مجلة العلوم الادارية / العدد الاول / ١٩٦٢ / ص ٢١٤ .
- (٢٩) كينث كيرنغهان / اخلاقيات الخدمة العامة / المنظمة العربية للعلوم الادارية / عمان / ١٩٨٤ / ص ١٢١ .
- (٣٠) محمد جمال برعي / التدريب والتنمية / الطبعة الاولى / عالم الكتب / ١٩٧٣ / ص ٤٨٥ .
- (٣١) فريد فهمي زيادة / ادارة الاعمال الاصول والمبادئ / المصدر السابق / ص ٣٨ .
- (٣٢) للمزيد خالد عبد الرحيم مطر/ ادارة الموارد البشرية/ الطبعة الاولى/ دار وائل للنشر/ عمان/ ٢٠٠٣ / ص ٢٦ .
- (٣٣) كيت كينان / ترشيد وتحفيز الموظفين / الدار العربية للعلوم / لبنان / ١٩٩٥ / ص ٥٩ .
- (٣٤) ايهاب صبيح محمد زريق / العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين / دار الانس/ سوريا / ٢٠٠١ / ص ١٣ .
- (٣٥) ايهاب صبيح / المصدر اعلاه / ص ١٣ .
- (٣٦) يوشع ابراهيم منصور/ ادارة الاجتماعات وفن قيادة فريق العمل / الطبعة الاولى / دار شعاع للنشر والعلوم / سوريا / ٢٠٠٣ / ص ٢٤ .
- (٣٧) عبد المعطي محمد عساف / مبادئ في الادارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية / المصدر السابق / ص ٢٤١ .
- (٣٨) عبد المعطي محمد عساف / مبادئ في الادارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية / المصدر اعلاه/ ص ٢٤١ .
- (٣٩) هربت برشي / زيادة فاعلية الادارة / مجلة العلوم الادارية / العدد الاول / ١٩٦٢ / ص ٢١٤ .
- (٤٠) محمد احمد الطيب / السلطة الرئاسية بين الفاعلية والضمان / المصدر السابق/ ص ٣١٧ .
- (٤١) حنا نصر الله / ادارة الموارد البشرية / المصدر السابق / ص ٤٣ ، كذلك ايهاب صبيح / العلاقات الصناعية وتحفيز المواطنين / ص ٤٦ .
- (٤٢) فريد فهمي زيارة / ادارة الاعمال الاصول والمبادئ / المصدر السابق / ص ٤٥ .
- (٤٣) احمد ماهر/ ادارة الموارد البشرية/ الطبعة الخامسة/ الدار الجامعية للطباعة/ الاسكندرية / ٢٠٠١ / ص ٢٤٨ .
- (٤٤) راوية حسن / السلوك في المنظمات / الدار الجامعية / الاسكندرية / ٢٠٠١ / ص ١٥ .
- انظر ايضا ايهاب صبيح زريق / العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين / المصدر السابق / ص ٤٦
- (٤٥) كيت كينان / ترشيد وتحفيز الموظفين / المصدر السابق/ ص ٦٢ .
- (٤٦) ايهاب صبيح زريق / الادارة الاصول والنظريات / دار الانس / سوريا / ٢٠٠١ / ص ١٤
- انظر كذلك خالد عبد الرحيم مطر / ادارة الموارد البشرية / المصدر السابق/ ص ٢٦ .
- (٤٧) يوشع ابراهيم منصور / ادارة الاجتماعات وفن قيادة فريق العمل / المصدر السابق/ ص ٢٤ .
- (٤٨) ايهاب صبيح / العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين / المصدر السابق/ ص ٢٧ .
- (٤٩) عبد المعطي محمد عساف / مبادئ الادارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية / ص ٢٤١ .
- (٥٠) كيت كينان / ترشيد وتحفيز الموظفين / المصدر السابق/ ص ٢٦ .

الثواب والعقاب واثارهما على اداء الموظف والادارة م.د كوثر حازم سلطان
م. د صعيب ناجي عبود

- (٥١) راوية حسن / السلوك في المنظمات / دار الجامعية للنشر والتوزيع / الاسكندرية / ٢٠٠١/ص ١٩ .
(٥٢) راوية حسن / السلوك في المنظمات / دار الجامعية للنشر والتوزيع / الاسكندرية / ٢٠٠١/ص ١٩ .
(٥٣) كيث كينان / ترشيد وتحفيز الموظفين / المصدر السابق/ ص ٥٨ .
(٥٤) انظر كيث كينان / ترشيد وتحفيز الموظفين / المصدر السابق/ ص ١٤ .
(٥٥) عبد الرحمن عبد الباقي / مبادئ علم النفس الاداري / الطبعة الثانية / القاهرة / ١٩٦٤ ص ٢٦٣ ، كذلك انظر محمد مختار عثمان / الجريمة الاتضباطية بين القانون الاداري وعلم الادارة العامة / الطبعة الاولى / دار الفكر العربي / القاهرة / ١٩٧٣ / ص ٥٥٢ .
(٥٦) للمزيد انظر يوشع ابراهيم منصور / ادارة الاجتماعات وفن قيادة فريق العمل / المصدر السابق / ص ٦٤ .
(57) Maier, industrial psychology in industry , boston, 1955, p 188.
(58) Barnard , chester , the function of executive cambridge masa 1938 , p149.
(٥٩) انظر بيتروم بلاو/ البيروقراطية في المجتمع الحديث / المصدر السابق / ص ٤٢ .
(60) Lou is fougere , lafunction publique , 1966, p 305
(٦١) نبيل ارسلان / الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام / المصدر السابق / ص ٢٤٤
(62) Catherine , R. op. cit , 1973 , p. 167. plantey. A. , leed , 1956, p. 197 beed , p. 515.
(٦٣) عبد الغني بسيوني / القضاء الاداري ومجلس شورى الدولة اللبناني / الدار الجامعية للطبع / بيروت / ١٩٩٩ / ص ٣٧٩ .
(64) Du ez et debeyre , traite de droite adm , paries L 1952, p 22 .
(٦٥) فريد فهمي زيادة / ادارة الاعمال الاصول والمبادئ / مطابع الشعب / عمان / ٢٠٠٠ / ص ٥٦
(٦٦) ايهاب صبيح محمد زريق / العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين / المصدر السابق / ص ٢٧ .
(٦٧) انظر حمدي عبد الهادي / الادارة العامة في الدولة العربية / مطبعة المعارف / بغداد / ١٩٧٠ / ص ١١ .
- انظر نبيل ارسلان / الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام / المصدر السابق / ص ٢٤٦ .

قائمة المصادر والمراجع

أ- المصادر العربية

- (١) ابراهيم درويش / الادارة العامة في النظرية والممارسة / دار الفكر / القاهرة / ١٩٧٥ .
(٢) احمد زكي بدوي - احمد ممتاز عثمان / علاقات العمل والخدمة الاجتماعية / الطبعة الاولى / دار الفكر / القاهرة / ١٩٦٨ .
(٣) احمد كمال الدين موسى / بحث العقوبة الاتضباطية في النظام السعودي والمقارن / مجلة الإدارة العامة / الصادرة عن معهد الإدارة العامة / عدد ٣٨ / الرياض / ١٩٨٣ .
(٤) احمد ماهر / ادارة الموارد البشرية / الطبعة الخامسة / الدار الجامعية / الاسكندرية / ٢٠٠١ .
(٥) ايهاب صبيح محمد زريق / العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين / دار الانس / سوريا / ٢٠٠١ .
(٦) بو الشعير سعيد / النظام التأديبي للموظف العام في الجزائر / ديوان المطبوعات الجامعية / الجزائر / دون سنة طبع .
(٧) حسن الفكهاني / قواعد التأديب / بحث منشور في موسوعة القضاء والفقهاء الدول العربية / الجزء ١٧ ، القاهرة / ١٩٦٩ .
(٨) حمدي عبد الهادي / الادارة العامة في الدولة العربية / مطبعة المعارف / بغداد / ١٩٧٠ .
(٩) حنا نصر الله / ادارة الموارد البشرية / دار العقل / عمان / ١٩٩٩ .
(١٠) خالد عبد الرحيم مطر / ادارة الموارد البشرية / الطبعة الاولى / دار وائل للنشر / عمان / ٢٠٠٣ .
(١١) خالد عمر باجنيد / القانون الاداري اليمني / جامعة عدن / الطبعة الاولى / ١٩٩٢ .
(١٢) راوية حسن / السلوك في المنظمات / دار الجامعية للنشر والتوزيع / الاسكندرية / ٢٠٠١ .
(١٣) شاب توما منصور / القانون الاداري / الجزء الاول / مطبعة سلمان / الاعظمي / بغداد / ١٩٧٥ .
(١٤) عبد الرحمن عبد الباقي / مبادئ علم النفس الاداري / الطبعة الثانية / القاهرة / ١٩٦٤ .

الثواب والعقاب واثارهما على اداء الموظف والادارة م.د كوثر حازم سلطان
م. د صعيب ناجي عبود

- (١٥) عبد العزيز عامر / التعزيز في الشريعة الاسلامية / دار النهضة / القاهرة / ١٩٥٦ .
- (١٦) عبد العظيم عبد السلام/ تاديب الموظف العام في مصر/ الطبعة الاولى/ دار النهضة العربية / القاهرة/ سنة ٢٠٠١ .
- (١٧) عبد الغني بسيوني / القضاء الاداري ومجلس شورى الدولة اللبناني / الدار الجامعية للطبع / بيروت / ١٩٩٩ .
- (١٨) عبد المحسن السالم / العقوبات المقتعة / الطبعة الاولى / مطبعة الشعب / بغداد / ١٩٨٦ .
- (١٩) عبد المعطي محمد عساف / مبادئ الادارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية / دار عالم الكتب للنشر والتوزيع / الرياض / ١٩٩٠ .
- (٢٠) عبد الوهاب البنداري/ العقوبات الانضباطية / دار النهضة العربية / القاهرة / دون سنة نشر.
- (٢١) عبدة الشرييني / الثواب والعقاب الدنيوي للمؤمنين في القران الكريم / دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة / ١٩٩٧ .
- (٢٢) علي جمعة محارب/ التاديب الاداري في الوظيفة العامة/ الطبعة الاولى / دار الثقافة / سنة ٢٠٠٤ .
- (٢٣) علي عبد الوهاب / اهداف البنك ودوافع العاملين / الموسوعة العلمية والعملية / الجزء الرابع / ادارة الموارد البشرية / الاتحاد الدولي للبنوك الاسلامية / ١٩٨١ .
- (٢٤) فريد فهمي زيادة / ادارة الاعمال الاصول والمبادئ / مطابع الشعب / عمان / ٢٠٠٠ .
- (٢٥) كيت كينان / ترشيد وتحفيز الموظفين / الدار العربية للعلوم / لبنان / ١٩٩٥ .
- (٢٦) كينث كيرنغهان / اخلاقيات الخدمة العامة / المنظمة العربية للعلوم الادارية / عمان / ١٩٨٤ .
- (٢٧) محمد احمد الطيب / السلطة الرئاسية بين الفاعلية والضمان / دار النهضة / القاهرة .
- (٢٨) محمد جمال برعي / التدريب والتنمية / الطبعة الاولى / عالم الكتب / ١٩٧٣ .
- (٢٩) محمد كرد علي / الادارة الاسلامية في عز العرب / الطبعة الثانية / القاهرة / ١٩٣٤ .
- (٣٠) محمد مختار عثمان / الجريمة الانضباطية بين القانون الاداري وعلم الادارة العامة / الطبعة الاولى / دار الفكر العربي / القاهرة / ١٩٧٣ .
- (٣١) ناصر محمد العديلي / السلوك الانساني والتنظيمي / معهد الادارة العامة / الرياض / ١٩٩٥ .
- (٣٢) نبيل ارسلان/ الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام/ دار النهضة العربية / القاهرة / ١٩٧٨ .
- (٣٣) هربت برشي / زيادة فاعلية الادارة / مجلة العلوم الادارية / العدد الاول / ١٩٦٢ .
- (٣٤) يوشع ابراهيم منصور/ ادارة الاجتماعات وفن قيادة فريق العمل / الطبعة الاولى / دار شعاع للنشر والعلوم / سوريا / ٢٠٠٣ .

ب- المصادر الاجنبية

- (1) AUPY,(J. M)et ADER(R. D) , institutions Administratives 4 eme ed paris, 1978.
- (2) Barnard , chester , the function of executive cambridge masa 1938 , p 149.
- (3) Du ez et debeyre , traite de droite adm , paries L 1952 .
- (4) Hauriou precis de droit administratif et de droit public, 10e.ed., sirey , 1921.
- (5) Lou is fougere , lafunction publique , 1966.
- (6) Maier, industrial psychology in industry , boston, 1955.