

**أثر الجزاء التأديبي في سلوك الموظف دراسة قانونية إدارية**  
**م. حيدر خضر سليمان**  
**م. أوان عبدالله أفيضي**  
**كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل**

**ملخص:**

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الجزاء التأديبي في سلوك الموظف في جامعة الموصل، فضلاً عن أثر عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (مدة الخدمة، المركز الوظيفي، مستوى الدخل، الجنس والمؤهل العلمي). وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف وموظفة، اختيروا بصورة قصدية وشملت كليات جامعة الموصل جميعها، وقد استخدم حالة دراسية شملت دراسة ملفات الموظفين المعاقبين خلال الأعوام من (١٩٩٨-٢٠٠٣) وقد شملت (عقوبة التوبيخ، عقوبة الإنذار، عقوبة الخصم من الراتب، عقوبة لفت النظر، وعقوبة الفصل من الخدمة) وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام مربع كاي بوصفه وسيلة إحصائية، أظهرت نتائج التحليل تباين إدارات الكليات في فرض العقوبة على المخالفين للوائح والأنظمة حرمة الوظيفة، وتبين وجود فروقات ذات دلالة معنوية في العقوبة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (مستوى الدخل والمركز الوظيفي)، كما تبين عدم وجود فروقات معنوية تبعا (الجنس، المؤهل العلمي ومدة الخدمة) في ضوء نتائج البحث قدم الباحثان عددا من التوصيات

**The Effect of Punishment on the behavior of employee**  
**(A legal and administrative study)**

**Abstract**

This research aims at identifying the effect of punishment on the behavior of the employee in the University of Mosul, in addition to the effect of a number of variables (personal and employment variables) such as, the period of service, the position, the level of income, gender and scientific qualification.

The sample consists of the (200) employees (males and females), intentionally selected from all the colleges of the university of Mosul. the researchers have studied the files of the punished employees during the period between (1998-2003). The punishment included (simple notice, notice, salary cuts warning, and expulsion)

The data were dealt with statistically by using (Kai- square) as statistical means. The results of analysis showed that college administration use punishments differently on those who violate the regulation. the researchers discovered that there are differences and considerations concerning personal and employment variables such as (the standard of income and the position).

Depending on these results, the researchers proposed a number of recommendations.

## المقدمة:

الحمد لله القائل (يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين) سورة النساء الآية ١٣٥ .  
والصلاة والسلام على رسول الله القائل (أدبني ربي فأحسن تأديبي) وعلى آله وصحبه ومن اتبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد:

تعد الوظيفة أمانة مقدسة وخدمة اجتماعية يلتزم القائم بها مصالح الجماهير وحقوقهم ، كما يلتزم أن يؤدي العمل المنوط به بأمانة وإخلاص ودقة ، وأن يحسن تنظيم وقته أثناء العمل لاستغلاله أفضل استغلال في أداء الواجبات الوظيفية ، فيكون رب العالمين رقيباً الأول وضميره الوطني رقيباً الثاني في أداء الأمانة وحمل أعبائها قبل أية رقابة أخرى .  
فإذا ما ارتكب الموظف أية مخالفة لتلك الواجبات فإن ذلك من شأنه أن يثير مسؤولية انضباطية أو تأديبية أو جنائية أو مدنية . والنوعان الأخيران من أنواع المسؤولية تلك يخرجان من نطاق دراستنا هذه . إذ سنركز على (أثر الجزاء التأديبي في سلوك الموظف) في ضوء الواقع العملي المطبق على موظفي جامعة الموصل ممن لديهم عقوبات خلال السنوات الست الأخيرة من سنة (١٩٩٨-٢٠٠٣) لنتعرف على مدى تطبيق تلك العقوبات في هذه المؤسسة وأثرها في سلوك الموظف.

## تحديد مصطلحات البحث:

● **التأديب:** إن لفظ التأديب (Discipline) مشتق من أصل لاتيني هي (Disciplina) والتي تعني التدريب العقلي والأخلاقي أي تحسين السلوك ، وبهذا يكون المعنى الحقيقي للتأديب هو مساعدة الفرد على تبني اتجاهات عمل إيجابية (الشبكشي ١٩٧٥: ٢٣).

● أما المقصود بتأديب الموظف: فهو الجزاء على الإخلال بحقوق الوظيفة وعدم النهوض بالواجبات التي فرضها القانون أو اقتضاها الحرص على كرامة الوظيفة ، فهي ولاية يضيفها القانون على الرئيس الإداري يخول بمقتضاها معاقبة رؤوسيه من الموظفين ، إذا ما صدر منهم تقصير خلال تأدية وظائفهم ، وتعد بهذا فرعا من السلطة الرئاسية (الشريف ١٩٥٦: ٣٣٧) وبهذا يمكننا القول أن التأديب يرتبط بالوظيفة من وجهين:

**الأول:** وجه التقصير الذي يستوجب الجزاء فهو أذن تقصير وظيفي يتعلق بواجبات الوظيفة أو يؤثر في النهوض بهذه الواجبات .

**الثاني:** أنه جزاء مؤثر في حقوق الوظيفة المادية وغير المادية كتأخير موعد الترقية أو الفصل أو العزل وعدم استحقاق زيادة الراتب للعلاوة في ميعادها (الشريف ١٩٥٦: ٣٣٩).

● **الجزاء:** يقصد بالجزاء التأديبي: الجزاء الرادع الذي يوقع بعد مخالفة القاعدة القانونية (مبارك ١٩٨٢: ٤١) أي نوع العقوبة التي توقع على المخالف للتعليمات واللوائح من قبل الرئيس المباشر (مخلوف ١٩٦٠: ٨٩-٩٢).

مما تقدم يعد الجزاء ضرورة حتمية لحمل الأفراد على احترام الأنظمة والتعليمات والتقيد والالتزام بها ولا تعرضهم للجزاء ، أي أن يعرف الفرد الموظف أن أية مخالفة سوف تؤدي حتماً إلى توقيع الجزاء عليه ، ولا يهم بعد ذلك أن تكون طاعته لها عن رغبة وشعور يلزمها أو أن تكون نتيجة لخوفه من توقيع الجزاء .

**ولغرض اعتماد مفهوم إجرائي للجزاء التأديبي في هذا البحث** فقد حددنا تعريفه بأنه حالة ردع تلجأ إليها الإدارة لغرض تنبيه الموظف المخالف للتعليمات وردعه وحثه من أجل تقويم سلوكه للالتزام التام بالنظام .

● **المخالفة:** وتعني المخالفة التأديبية: أي إخلال الموظف بواجبات وظيفته أو انحراف عن السلوك المعتاد في تأدية هذه الواجبات كالقيام بعمل من الأعمال المحرمة عليه بشكل يحول دون قيام الإدارة بنشاطها على الوجه الأكمل (موسى ١٩٨٤: ١٣٥-١٣٧).

- الانضباط: ويقصد به الالتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والموسومة سواء داخل بيئة العمل أم خارجها، فهو إذن التقيد والالتزام بالنظام والتعليمات المقررة (السالم والصالح ٢٠٠٠: ٤٠٨).
  - يعرف الانضباط أيضا بأنه مجموعة القواعد التي تضعها الإدارة بهدف توضيح الإطار العام للسلوك الذي يجب الالتزام به من العاملين في المنظمة، وما يترتب على الخروج عن هذه القواعد من عقوبات قانونية، وتتضمن هذه القواعد تحديدا صريحا للتصرفات التي تعبر عن وجهة نظر الإدارة للأعمال والتصرفات الضارة بالمنظمة، وكذلك للعقوبات التي يمكن أن توجهها للمخالفين لهذه القواعد (عبد الرزاق ١٩٨٧: ٢٤٥).
  - الموظف: عرف قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة (١٩٦٠) المعدل في المادة ٢/منة الموظف بأنه (كل شخص عهدت إليه وظيفة دائمية داخلية في الملاك الخاص بالموظفين)
  - أما قانون انضباط موظفي الدولة رقم (٦٩) لسنة (١٩٣٦) الملغى فقد عرف الموظف في المادة ١/أ (كل شخص عهدت إليه وظيفة في الحكومة لقاء راتب يتقاضاه من الميزانية العامة أو من ميزانية خاصة وتابعة لأحكام قانون التقاعد) (جريدة الوقائع العراقية ع ١٥١٣ في ١٩٣٦/٦/٩: ٢٧).
- وقد أثارت هذه التعريفات تساؤلات فقهية حول إطلاق وصف الموظف على البعض من الذين شملهم التعريف المذكور إلا أن المشرع العراقي حسم الأمر بعد أن الغي فئة المستخدمين بموجب القرار رقم (٥١٨) لسنة (١٩٧٣) و(٩١١) لسنة (١٩٧٦) وحدد مركز العاملين في الدولة والقطاع الاشتراكي فجعلهم جميعا موظفين وبعد أن حول العمال أيضا إلى موظفين بموجب القرار رقم (١٥٠) لسنة (١٩٨٧) وبهذا أصبح جميع العاملين في دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي في مركز واحد من حيث النظام القانوني الذي يخضعون له.
- وبصدور قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع الاشتراكي رقم (١٤) لسنة (١٩٩١) النافذ عرف الموظف في المادة ١/ثالثا بأنه (كل شخص عهدت إليه وظيفة داخل ملاك الوزارة أو الجهة غير مرتبطة بوزارة) (جريدة الوقائع العراقية ع ٣٣٥٦ في ١٩٩١/٦/٣ س ٣٣ ص ٨٧). وبهذا فإن الموظف هو (الشخص الذي يعمل بصفة دائمة في مرافق الدولة والقطاع الاشتراكي) (الجبوري ١٩٨٩: ١٩٩).

## الفصل الأول

### التعريف بالجزاء التأديبي

**الجزاء التأديبي:** يقصد بالجزاء التأديبي بشكل عام الجزاء القانوني العقابي، الذي توقعه السلطة العامة في الدولة والذي يتخذ صور أذى محسوس يجبر الأفراد الموظفين خاصة على طاعة ما جاء به القانون والتعليمات واللوائح المقررة للأوامر والنواهي خدمة للمصلحة العامة، يمكن تقسيم هذا الفصل وفق المباحث الآتية:

### المبحث الأول: مفهوم الجزاء وأنواعه:

- الجزاء لغة: القضاء والمكافأة، وهو الثواب والعقاب فيقال أن من يحسن عملا يجزى بخير، وأن من يسيء صنعا يجزى به (محمد، بن أبي بكر، الرازي ١٩٨١: ١٠٣).
- أما في الاصطلاح القانوني: فالجزاء يعني العقاب وحدة، وإن كان العقاب يعرف بأنه أذى يترتب على مخالفة أحكام القاعدة القانونية فإن الجزاء القانوني هو عقاب خاص، أي أثر يتخذ صورته أذى مادي منظم يترتب على مخالفة أحكام القاعدة القانونية التي تفرضه عادة السلطة العامة لجزر المخالف وردع غيره (بدير وآخرون ١٩٨٢: ٤٥)

ومما تقدم يتضح أن الجزاء القانوني، هو أثر يترتب على مخالفة القاعدة القانونية، وليس أثرا يترتب على إتباعها وهذه مسألة مهمة بتقديرنا (البكري، البشير ١٩٨٩: ٤٦). وكما يتضح لنا أن الجزاء القانوني يتخذ صورة أذى مادي لذلك فإن المكافأة وغيرها من صور الثواب الأخرى المعروفة، لا تعد جزاء قانونيا لأنها لا تبدو في صورة أذى إذ أنها لا تعدوا أن تكون أثرا يترتب على إتباع القاعدة القانونية لا عقابا يترتب على مخالفتها، ولأنها لا تكفي أيضا لجعل القاعدة القانونية ملزمة يخضع الجميع لحكمها ابتغاء تحقيق النظام المقصود من وضعها عن طريق زجر المخالف وردع غيره مادام الناس أحرارا في إتباعها إن رغبوا الثواب اتبعوها وإن زهدوا فيه عزفوا عنها.

وهكذا فالجزاء القانوني إذن هو إجبار مادي جماعي مادام يبدو في صورة أذى محسوس يقسر الأفراد على طاعة القانون، ومادام فرضه مناطا بالمجتمع الذي تمثله السلطة القائمة فيه دون أن يستقل الأفراد بتوقيعه (البكري والبشير ١٩٨٩: ٤٦).

ومما تجدر الإشارة إليه أن للجزاء القانوني هذا أنواعا متعددة متباينة وإن جمعتها فكرة إضفاء القوة الملزمة على قواعد القانون في صورة إكراه مادي جماعي لضمان احترامها، وتباين الجزاء القانوني ينتج عنه تباينه فيما تأمر به، لأن الجزاء يفرض ضمانا لاحترام مضمونها ويأتي متناسبا مع قاعدة، إلا أنه يمكن أن ينقسم الجزاء عموما من حيث وقت توقيعه على جزاء وقائي (مانع) وجزاء تأديبي رادع.

• فالجزاء الوقائي: المانع فهو الذي يقع قبل وقوع المخالفة، وهو نادر في العمل كالأجراءات التي تتخذها الشرطة عادة لمنع حدوث المشاجرات والتجمعات التي تتخذها لمنع وقوع المخالفات لقواعد تنظيم المرور فهي عادة احترازية.

• أما الجزاء التأديبي الرادع: فهو الجزاء الذي يقع بعد مخالفة القاعدة القانونية وينقسم حسب طبيعته ومضمونه على نوعين أساسيين هما:

أولاً: **الجزاء المرسل:** هو جزاء غير منظم وغير معين كالجزاء في غالبية قواعد القانون الدستوري الذي لا ينص على جزاء محدد على من يخالفها.

ثانياً: **الجزاء المحدود:** فهو الجزاء الذي يكون معنيا ويكون إما جزاء تأديبيا أو جزاء جنائيا أو مدنيا أو جنائيا ومدنيا في الوقت نفسه.

#### ويمكن تقسيم الجزاءات كالآتي:

أولاً: **الجزاء الجنائي:** يعد اشد الجزاءات صرامة ويتمثل عادة في عقوبات بدنية تمس جسم المخالف وقد تصل إلى حد الإعدام بالنسبة للجرائم الخطيرة، وهذا الجزاء يكون إما عقوبات أصلية كالإعدام أو السجن المؤبد أو المؤقت أو الحبس الشديد أو البسيط أو الغرامة أو الحجز في الإصلاحية (قانون العقوبات العراقي النافذ رقم (١١١) لسنة (١٩٦٩) المادة ٨٥-٩٤). وقد تكون عقوبات تبعية كالحرمات من بعض الحقوق والمزايا أو يوضع تحت مراقبة الشرطة (قانون العقوبات العراقي النافذ رقم ١١١ لسنة ١٩٦٩ المعدل المادة ٩٥-٩٩) أو تكون عقوبات تكميلية، كالحرمات من بعض الحقوق والمزايا أيضا أو المصادرة ونشر الحكم في إحدى الصحف. (قانون العقوبات العراقي النافذ رقم (١١١) لسنة ١٩٦٩ المعدل المادة (١٠٠-١٠٢)).

ثانياً: **الجزاء المدني:** هو الذي يترتب على مخالفة قواعد القانون ماعدا القواعد العقابية، ولهذا فأنه يتعلق عادة أما بتصرفات قانونية أو بحقوق مالية أو بحقوق غير مالية (مبارك ١٩٨٢: ٤٣). وهذا الجزاء عموما له صور مختلفة فهو إما أن يكون على شكل تعويضات مالية، أي إلزام الشخص بدفع مبلغ من المال لآخر على سبيل التعويض عن ضرر لحقه من كل فعل ضار بالنفس من قتل أو جرح أو ضرب أو أي نوع آخر من أنواع الإيذاء يلزم بالتعويضات من إحداث الضرر (القانون المدني العراقي النافذ رقم ٤٠ لسنة

١٩٥١ (المعدل المادة/٢٠٢) أو قد يتحدد على شكل (إبطال العقد أو فسخه أو بإجبار المدين على التنفيذ... الخ). (قانون المدني العراقي النافذ / المادة ٢٠٢) .

**ثالثاً: الجزاء الجنائي المدني المختلط:** حيث يتضمن عنصرين معاً الجنائي والمدني إذ يجتمعان في مخالفة الواحدة ، إذ يرتكب جريمة تؤدي إلى الأضرار بالغير يعاقب بالعقوبة الجنائية ويلزم في الوقت نفسه بان يدفع إلى المجني عليه تعويضاً عما إصابه من ضرر بسبب الجريمة (مبارك ١٩٨٢: ٤٣).

**أما الجزاء التأديبي** مجال الدراسة فهو يعني مخالفة القواعد القانونية التي تحكم الوظيفة العامة أو تفرضها طبيعة المهنة ، كعقوبة لفت النظر ، والإنذار ، وقطع الراتب ، والتوبيخ ، وإنقاص الراتب ، وتنزيل الدرجة ، والفصل والعزل (قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع الاشتراكي النافذ رقم (١٤) لسنة (١٩٩١) المادة/٨).

وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن أن يجتمع هذا الجزاء مع أي من الجزأين السابقين سواء الجنائي أم المدني أم كليهما عند تحقيق شروط توقيعها (البكري والبشير ١٩٨٩: ٥١).

#### المبحث الثاني: علاقة العقوبة بالجزاء التأديبي:

**العقوبة لغة:** أسم من عاقب يعاقب عقاباً معاقبة بذنبه وعلى ذنبه أخذه به وأقتص منه (البستاني ١٩٧٨: ٤٨٨) .

**العقوبة شرعاً:** بأنها الجزاء المقرر لمصلحة الجماعة على عصيان أمر الشارع الحكيم (عودة ١٩٧٧: ٦٠٩).

**العقوبة في الاصطلاح القانوني:** فهي جزاء يوقع باسم المجتمع تنفيذاً لحكم قضائي على من تثبت عليه مسؤوليته عن الجريمة (الدرة ١٩٩٠: ٤٥٣). وقد وصفها البعض بأنها الأثر الذي ينص عليه القانون ليلحق المجرم بسبب ارتكابه الجريمة (مصطفى ١٩٧٤: ٥٣٧). ويمكننا تحديد معنى العقوبة بأنها الجزاء المناسب المنصوص عليه بالقانون ، كأثر يوقع على الشخص المخالف لنصوصه .

**فالعقوبة** عموماً هي موانع قبل الفعل وزاجر بعده ، أي العلم بشرعيتها يمنع الأقدام على فعلها وإيقاعها بعده بمنع العودة إليها (البهسي ١٩٦١: ٩). فهي إذن الجزاء الذي يقابل الفعل المنتهك المنصوص عليه بالقوانين والتعليمات واللوائح ، والذي يوقعه القانون بحق المخالف له ، بحيث يتناسب مع الفعل المرتكب ، وألا فلا عقوبة مالم يرتكب فعل مخالف متحقق فيه جميع أركان المخالفة وبهذا تترتب عليه المسؤولية .

**فالعقوبة** أساساً مقررة من أجل المصلحة العامة للمجتمع الذي ناله الضرر من المخالفة ، وتترتب على ذلك أن المجتمع وحدة هو صاحب الحق والصفة في المطالبة بتوقيعها عن طريق الأجهزة المختصة التي تمثله وعلى وفق الأوضاع والإجراءات التي يحددها القانون (سرور ١٩٧٢: ١٨٨).

وأخيراً يمكننا توضيح العلاقة بين العقوبة والجزاء التأديبي في أن كلا منهما يشترك في أنهما يهدفان إلى ضبط أنماط السلوك الاجتماعي عموماً ، ذلك أنهما يقابلان إخلالاً بمصلحة المجتمع ولكنهما يختلفان من عدة نواحي يمكننا إيجازها بالآتي:

١. العقوبة يخضع لها أفراد المجتمع في حين أن الجزاء التأديبي لا يخضع له سوى فئات معينة تخضع للنظام التأديبي هي فئة الموظفين أو العاملين بالمنظمة الحكومية في الدولة ومؤسساتها .

٢. يمثل مضمون العقوبة في أنها إيلام معين يتمثل بالمساس بحق الجاني وذلك بالحرمان منه كله أو جزءاً منه أو فرض قيود عليه عن استعماله بخلاف الجزاء التأديبي فإنه ينطوي على قدره من الإيلام يختلف في طبيعته عن إيلام العقوبة ويمثل ذلك في الجزاء مثلاً لفت النظر ، أو الإنذار ، أو قطع الراتب ، أو التنبيه ، أو الفصل من الخدمة أو تنزيل درجة أو الإيقاف عن العمل إذا تطلب الأمر ذلك .

٣. العقوبة تقابل الجريمة بوصفها اعتداء على مصلحة المجتمع، في حين أن الجزاء التأديبي يقابل الخطأ التأديبي بوصفه اعتداء على مقتضيات الوظيفة التي يتولاها المحكوم عليه. (سرور ١٩٧٢: ١٩٠).

٤. لا تصدر العقوبة إلا بحكم صادر عن المحكمة المختصة، في حين يمكن أن يصدر الجزاء التأديبي من السلطات الإدارية على شكل قرارات أو أوامر إدارية (الدره ١٩٩٠: ٤٥٦).

٥. الجزاء التأديبي قد يلحق الموظف حتى بعد انقطاع رابطة الوظيفة، إذا قصد به مجازاته عن مخالفة اقترفها خلال تأديتها، ومن ثم كانت الاستقالة غير مانعة من محاكمة الموظف تأديبياً حتى يرد عليه قصده وهو الفرار من المسؤولية التأديبية (د. الشريف ١٩٥٦: ٣٣٧).

#### المبحث الثالث: الأنظمة المختلفة لتأديب الموظفين:

اختلفت نظم تأديب الموظفين المطبقة في دول مختلفة، نظراً لتأثر كل دولة بظروفها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتشريعية ومن هنا يفرق الفقه الإداري بين ثلاثة أنظمة رئيسة مختلفة للتأديب وهي كالآتي:

١. النظام الرئاسي الإداري: وتعد فيه العملية التأديبية إحدى أدوات العملية الإدارية التي تتمتع بالحرية الكاملة من حيث اختيار نوع العقاب والإجراءات فهو يستهدف حض الموظفين على الابتعاد عن أداء الأفعال والسلوكيات غير المرغوبة التي لا تخدم أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، ويعد أحد العمليات الإدارية والقيادية التي تساعد الرؤساء على تحمل المسؤولية وحسن سير العمل وانتظامه وتحقيق الأهداف بفاعلية جيدة.

٢. النظام شبه القضائي: وفيه تنقيد حرية الرئاسات الإدارية إلى حد ما فهي لا تستقل تماماً بالعملية التأديبية وإنما تشاركها في ذلك لجان إدارية تأديبية قد يقتصر دورها على تقديم الرأي والمشورة إلى الإدارة.

٣. النظام القضائي: الذي يغلب عليه الطابع القضائي إذ يأخذ هذا النظام بإنشاء محاكم تأديبية قضائية مستقلة تختص بإصدار العقوبات على الموظفين وأن النظام الرئاسي الإداري يقتصر دوره فقط على كشف الأخطاء ثم إحالتها إلى جهات التحقيق أمام المحاكم القضائية التأديبية (الطماوي ١٩٧٩: ٤٣٥).

#### المبحث الرابع: المبادئ الأساسية في الجزاء التأديبي :

يخضع الجزاء التأديبي عموماً لعدد من المبادئ الأساسية التي تستهدف صالح الموظف وحسن سير المرفق العام ومن هذه المبادئ ما يأتي:

١. مبدأ شرعية الجزاء التأديبي: أن المسألة التأديبية قد تؤدي إلى براءة الموظف، كما قد تؤدي أيضاً إلى توقيع العقوبة التأديبية التي تناسبه حقاً وعدلاً مع الخطأ الإداري وعادة العقوبة التأديبية التي توقع يجب أن تكون بنص قانوني صريح استناداً إلى مبدأ شرعية العقوبة التي تعني أن لا عقوبة إلا بنص قانوني (القباني ١٩٨٢: ٢٥٥).

٢. مبدأ ملائمة الجزاء التأديبي: لا بد أن يكون هناك مبدأ عام يسيطر على العقوبات وضرورة تناسب العقوبة مع المخالفة وملاءمتها لها دون أن يكون هناك غلو في فرض العقوبة من ناحية، أو تساهل وتفريط فيها من ناحية أخرى حتى يتحقق عنصر الردع الكافي للموظف المدان ومن ثم تحقيق الغاية من المسألة التأديبية، وهذا ما يعرف بمبدأ ملائمة العقوبة التأديبية ويرد على ذلك أن التعسف الشديدة في العقوبة قد تفقد الموظف الهمة والنشاط في العمل وتقوده عن تحمل المسؤولية خشية المسألة عن أي خطأ محتمل في المستقبل، كما أن التهاون والتساهل في الجزاء يفقد عنصر الردع الكافي، وكلا الأمرين ضار بالصالح العام (حسن ١٩٦٤: ٢٧٨).

٣. مبدأ عدم ازدواجية الجزاء التأديبي: يعد عدم ازدواج العقوبة من المبادئ الأساسية في عملية التأديب ويقصد بهذا المبدأ عدم توقيع العقوبة التأديبية مرتين عن ذات الفعل أو المخالفة الواحدة وهذا يعني عدم معاقبة المخالف مرتين عن ذات الفعل وهو ما يعرف بعدم تكرار الجزاء أو العقوبة التأديبية فمعاقبة الموظف بالإنذار أو الخصم من الراتب وتنفيذ هذه العقوبة بحقه يمنع من النظر في معاقبته مرة أخرى ، أو طلب توقيع عقوبة أشد من العقوبة الأولى طالما حققت الغاية من التأديب (القباني ١٩٨٢: ٢٣٥) .

### الفصل الثاني

#### سلوك الموظفين العاملين في المنظمة

#### المبحث الأول: مفهوم السلوك الإنساني.

يقصد بالسلوك الإنساني (Human Behavior) بوجه عام الاستجابات الحركية والغددية الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه ، أي الأفعال والحركات العضلية أو العدية (عيسوي ب ت: ١٦٠)، فالسلوك يشمل جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي وعادة يدخل ضمن مفهوم السلوك هذا النشاط العقلي والفسولوجي الذي يحدث داخل الكائن الحي وبذلك يشمل السلوك جميع نشاطات الكائن الحي الداخلية والخارجية حتى يحقق له البقاء ولجنسه الاستمرار (إسماعيل ١٩٧٠: ١٨١-١٨٩) .

ويصف البعض الآخر السلوك الإنساني بأنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود أفعال تصدر عن الفرد في محاولات مستمرة لتحقيق أهداف وإشباع رغباته المتغيرة والمستجدة فهي أفعال أو استجابات يعبر بها الفرد عن قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة إليه من عناصر البيئة الخارجية المحيطة به سواء كانت عناصر مادية أم بشرية (السلمي ١٩٧٥: ٤٤) .

كما وصف الأستاذ هود جيش والتمان السلوك بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تعني بوصف وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية (حمود ٢٠٠٢: ١٦) .

**نستخلص** مما سبق أن السلوك الإنساني يضم كافة الأنشطة التي تصدر عن الكائن الحي وقد يكون سلوكاً فطرياً موروثاً أو مكتسباً نتيجة التعليم ، كما أن هناك أنواعاً من السلوك منها ما هو إيجابي وما هو سلبي مضاد لمبادئ المجتمع والمنظمة .

فالسلوك الفطري سلوك غريزي يولد مع الفرد تلقائياً بدون تعليم أو اكتساب خبرة من أجل سد الحاجات الأساسية له وهو موجود عند جميع الأفراد كالطعام والجنس والإخراج . أما السلوك المكتسب فهو السلوك الذي يتعلمه الفرد من البيئة التي يعيش فيها أو المحيطة به مثل القراءة والكتابة وغيرها من السلوك المكتسب بالتعليم (السلمي ١٩٧٥: ٤٦) .

#### المبحث الثاني: المبادئ السلوكية في الإدارة :

يحكم السلوك الإنساني مبادئ أساسية ومن هذه المبادئ ما يأتي:

١. مبدأ الالتزام بالمسؤولية : ويقصد بهذا المبدأ أن يتقيد صاحبها بالمسؤولية الاجتماعية أثناء ممارسته لتلك السلطة واحترام مشاعر وحقوق الآخرين معه .

٢. مبدأ معاملة الفريق : ويقصد به أن الإداري كلما ارتقى في السلم الوظيفي أصبح بحاجة أكبر إلى الفريق الذي يعمل معه ، لذلك ينبغي عليه أن يتعامل معه بمبادئ سلوكية إدارية محددة

٣. الشفافية في السلوك : الشفافية تعني التعامل الناجح كي يزيد من معلوماته حول المهام الموكلة إليه ويعرف ما يدور حوله من أمور ومؤشرات وإن يحترم شعور الآخرين .

٤. الأخلاق العالية : من المبادئ السلوكية المهمة في الإدارة التحلي بالأخلاق الحميدة فمهما كانت درجة الموظف أو موقعة الإداري ينبغي عليه التحلي بالأخلاق العالية النبيلة

كالصدق والامانة والوفاء واحترام الآخرين ، فهي مبادئ سلوكية أساسية ينبغي أن تتوفر في الموظف.

٥. التسامح: يقصد بالتسامح المرونة في التعامل مع الآخرين وعدم اتخاذ مواقف حدية من العاملين في المنظمة ، وهذا التسامح لا يعني مطلقا التهاون في تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات الإدارية أو عدم الالتزام بالأنظمة التي تحكم المنظمة (العتيبي ٢٠٠٢: ١٧١-١٧٣).

#### المبحث الثالث: أهمية التعرف على سلوك العاملين في المنظمة :

تبدو أهمية التعرف على سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ، من اجل تحريك سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وبمستوى رفيع ، فاتجاه المسؤولين الإداريين نحو دراسة سلوك الموظفين العاملين لديهم ومعرفة فائدة يحقق فوائد يمكن إجمالها فيما يأتي:

١. معرفة الفروق الفردية بين العاملين من حيث قدراتهم الشخصية والعقلية والجسمية وكذلك الحاجات المادية ودوافع كل منهم نحو العمل ومن ثم معرفة كيفية التعامل معهم أثناء العملية الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة (سليمان ١٩٧٨: ٢٩٧).
٢. دراسة السلوك تمكنه من فهم دوافع العاملين في كيفية استخدام أساليب التحفيز وصولاً إلى زيادة الإنتاج ورضاهم عن العمل (العتيبي ٢٠٠٣: ١٩٦).
٣. دراسة السلوك تجعل الرئيس الإداري يقف على نواحي القوة والضعف الموجودة في المنظمة ، ومن ثم محاولة معالجة جوانب الضعف وتطوير جوانب القوة أيضا .
٤. دراسة السلوك تجعل الرئيس الإداري أكثر عدالة في توزيع الأعمال التي تناسب وتلائم وقابليات الفرد الجسمية والفكرية .
٥. كما أن دراسة السلوك الإداري تمكن الرئيس الإداري من معالجة الصراعات التي قد تنشأ في المنظمة بين العاملين فيها ومن ثم اتخاذ القرارات الصائبة تجاه الموظف من خلال معرفة شخصية الموظف وعمره وجنسه (عباس ، علي ٢٠٠٣: ١٨٠) .

#### المبحث الرابع : الأعمال المحظورة على الموظف والجزاء التأديبي على المخالف.

ينبغي على الموظف تجنب أعمال محددة منصوص عليها في القانون كالجمع بين وظيفتين أو قبول مكافأة أو منفعة من المراجعين أو المقاولين أو المتعهدين المتعاقدين مع دائرته أو كل من كان لعمله علاقة بالموظف بسبب الوظيفة، فإذا ما قام الموظف بعمل من هذه الأعمال المحظورة أو خالف واجبات الوظيفة فيتعرض إلى الجزاء التأديبي المنصوص عليه في القانون ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

##### أولاً: الأعمال المحظورة على الموظف:

نصت المادة (٥) من قانون انضباط موظفي الدولة النافذ على انه يُحظر على الموظف ما يأتي:

١. الجمع بين وظيفتين وظيفية أصيلة أو الجمع بين الوظيفة وبين أي عمل آخر إلا بموجب أحكام القانون.
  ٢. مزاوله الأعمال التجارية وتأسيس الشركات والعضوية في مجالسها أو إدارتها ما عدا ما يأتي:
- أ- شراء أسهم الشركات المساهمة.



ب- الأعمال التي تخص الأموال التي ألت أرثا، أو إدارة أموال زوجته أو احد أقاربه حتى الدرجة الثالثة التي ألت إليهم إرثا وعلى الموظف أن يخبر دائرته بذلك خلال ثلاثين يوما وعلى الوزير إذا رأى أن ذلك يؤثر في أداء واجبات الوظيفة أو يضر بالمصلحة العامة أن يخيره بين البقاء في الوظيفة أو تصفية تلك الأموال أو التخلي عن الإدارة خلال سنة من تاريخ تبليغه بذلك وبين طلب الاستقالة أو الإحالة على التقاعد.

٣. الاشتراك في المناقصات والمزايدات التي تجريها دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي لبيع أموال الدولة المنقولة وغير منقولة إذا كان مخولا قانونا بالتصديق على البيع لا اعتبار الإحالة قطعية أو كان عضوا في لجان التقدير والبيع أو اتخاذ قرار ببيع أو إيجار تلك الأموال أو كان موظفا في المديرية العامة أو ما يعادلها التي تعود إليها تلك الأموال .

٤. استعمال المواد والآلات ووسائل النقل وغيرها العائدة إلى دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي لأغراض خاصة .

٥. استعمال أي ماكينة أو جهاز أو أي اله من آلات الإنتاج لم يكلف رئيسة المباشر باستعمالها

٦. عدم الاستغلال الصحيح لساعات العمل ووسائل الإنتاج بغية إنجاز الأعمال المناطة به أو التهاون في العمل بما يؤدي إلى إلحاق ضرر بالإنتاج أو الخدمات أو الممتلكات.

٧. العبث بالمشروع أو إتلاف المكان أو المواد الأولية أو الأدوات أو اللوازم العائدة للمشروع .

٨. التعمد في إنقاص الإنتاج أو الأضرار به أو التأخير في إنجاز العمل الذي يتسبب عنه تعطيل عمل الآخرين .

٩. الاقتراض أو قبول مكافأة أو هدية أو منفعة من المراجعين أو المقاولين أو المتعهدين المتعاقدين مع دائرته أو كل من كان لعملة علاقة بالموظف بسبب الوظيفة.

١٠. الحضور إلى مقر وظيفته بحالة سكر أو ظهور في محل عام.

١١. الاحتفاظ لنفسه بأصل أية ورقة أو وثيقة رسمية أو نزع هذا الأصل من الملفات المختصة لفحص للتصرف بها لغير الأغراض الرسمية .

١٢. الإفشاء بأي تصريح أو بيان عن أعمال دائرته لوسائل الإعلام والنشر فيما له مساس مباشر بأعمال وظيفته إلا إذا كان مخولا بذلك من الرئيس المختص.

وقد بينت المادة ٧/ من قانون انضباط موظفي الدولة النافذ (أنه إذا خالف الموظف واجبات وظيفته أو قام بعمل من الأعمال المحظورة عليه، يعاقب بإحدى العقوبات المنصوص عليها في هذا القانون ولا يمس ذلك بما قد يتخذ ضده من الإجراءات أخرى وفقا للقوانين مما تجدر الإشارة إليه أن المادة ٨/ من القانون نفسه نصت على العقوبات التي يجوز فرضها على الموظف (قانون انضباط موظفي الدولة النافذ رقم ١٤ لسنة ١٩٩١) نشر هذا القانون في جريدة الوقائع العراقية بالعدد/ ٣٣٥٦ في ١٩٩١/٦/٣ اراجع المواد من (٨-١٣) .

ومن الجدير بالذكر انه صدرت مؤخرا تعليمات رقم (١) لسنة ٢٠٠٥ الخاصة بقواعد السلوك الخاصة بموظفي الدولة والقطاع العام ومنتسبي القطاع المختلط (جريدة الوقائع العراقية ٢٠٠٥: ١١١) .

نصت المادة ١/ منه على ما يأتي:

أولا: يلتزم كل موظف في دوائر الدولة والقطاع العام ومنتسبي القطاع المختلط بالتوقيع على قواعد السلوك الخاصة بموظفي الدولة والقطاع العام ومنتسبي القطاع المختلط على وفق النموذج الملحق بهذه التعليمات عند التعيين وتعد هذه القواعد شرطا من شروط التعيين .

ثانياً: يسري الالتزام المنصوص عليه في البند أولاً من هذه المادة على الموظفين المستمترين في الخدمة ، أما المادة / الثانية منه فنصت على انه يلتزم رؤساء التشكيلات الإدارية باتخاذ الإجراءات اللازمة لقيام الموظفين ضمن التشكيلات بالتوقيع على الأنموذج القواعد المنصوص عليه في المادة / ١ من هذه التعليمات في المواعيد التي تقررها مفوضية النزاهة العامة ، وقد تضمن النموذج قواعد السلوك الخاصة بموظفي الدولة والقطاع العام ومنتسبي القطاع المختلط الالتزام بما يأتي:

١. إبلاغ الجهات المختصة بأي حال من الحالات الفساد وإساءة استعمال السلطة عند علمي بها .
٢. أداء واجباتي الوظيفية بكل أمانة وكفاءة وإخلاص وحرص على المصلحة العامة .
٣. أداء واجباتي بكل حيادية والامتناع عن تفضيل أي شخص على الآخر خلافاً للقانون.
٤. أن أؤدي واجباتي دون تمييز على أساس الجنس أو القومية أو الدين أو اللون أو المعتقدات السياسية أو معايير أخرى مماثلة .
٥. عدم الدخول في أية معاملات مالية تدخل ضمن واجباتي الوظيفية أو لي شأن بإعدادها أو إحالتها أو تنفيذها أو استخدام المعلومات الرسمية لأغراض شخصية والالتزام بعدم المساهمة شخصياً في المسائل الرسمية التي لها تأثير مباشر أو متوقع في مصالح المالية أو مصالح (زوجي\_ أو زوجتي\_ أو أحد أقاربي إلى الدرجة الرابعة) .
٦. أطبق الأحكام والأنظمة والتعليمات النافذة والأوامر الصادرة عن رؤسائي الإداريين وفقاً للقانون .
٧. أصرح عند التعيين بطبيعة مصالح الشخصية التي لها تأثير في أداء واجباتي الرسمية وكل تغيير يطرأ عليها في أثناء الخدمة .
٨. عدم القيام بأية أعمال أو مهنة تتعارض مع واجباتي الرسمية سواء كان ذلك العمل أم المهنة بأجر أو بدون أجر .
٩. أحافظ على سرية المعلومات الرسمية التي بحوزتي وان إلا استخدمها لا وفقاً للقانون.
١٠. عدم طلب أو قبول الهدايا أو المنافع التي يكون غرضها التأثير في حيادتي أو نزاهتي أو يكون غرضها المكافأة مع أداء واجباتي أو تكون في مصلحة أحد أفراد عائلتي أو أقربائي إلى الدرجة الرابعة مادامت للغرض نفسه في أعلاه .
١١. امتنع عن إعطاء أية وعود مخالفة للقانون ولا أن تتأثر واجباتي الوظيفية بالمشاعر والأحاسيس مع الآخرين.
١٢. عدم إدخال معلومات غير صحيحة أو مضللة في القيود المملوكة لأي سبب كان والامتناع عن إجراء أي تصرف بأموال الدولة وموجوداتها التي لم أكن مخولاً بالتصرف بها .
١٣. أمتنع عن التصريح أو إعطاء المعلومات الرسمية إلا إذا كان هناك تخويل رسمي بذلك.
١٤. أن تكون المعلومات التي أقدمها إلى مفوضية النزاهة العامة صحيحة ودقيقة حتماً ما طلب مني ذلك أو فرض علي القانون مثل هذه المعلومات.
١٥. المحافظة على أموال الدولة وممتلكاتها التي بعهدتي وان استخدمها على نحو فعال وكفوء واقتصادي وان استخدمها للأغراض الموافقة للقانون والأنظمة والتعليمات .
١٦. أن لا تؤثر التزاماتي ونشاطاتي السياسية في حسن أداء واجباتي الرسمية .
١٧. أمتنع عن العمل مع أية جهة لها علاقة مباشرة بالوظيفة في مجال عملي السابق أو قبول أية مكافأة منها بعد تاريخ انتهاء خدماتي الوظيفية لمدة سنتين.

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث:

**أهمية البحث:** يعد العنصر البشري أحد المقومات الأساسية في تحديد مستويات الأداء الوظيفي بالمنظمة وكفاءتها ومدى فاعليتها، فهو مصدر كل قسم لان الأداء الوظيفي لا قيمة له بدون عنصر بشري وذلك لان كل الأنشطة الإدارية تعتمد على العنصر البشري بصورة مطلقة .

فنلاحظ في هذا الجانب أن الرئيس الإداري يحتاج أن يعرف الكثير عن سلوك الأفراد العاملين معه في المنظمة ،لكي يتمكن من توجيه سلوكهم نحو الأهداف بكفاءة وفاعلية، من أجل معرفة الفروق الفردية بين العاملين في المنظمة ،كالقدرة على العمل وتحمل المسؤوليات للوقوف على نواحي القوة والضعف أثناء تأدية الوظيفة وإصدار القرارات الإدارية الخاصة المرتبطة بالعمل الإداري ،ومنها الجزاءات التأديبية على المخالفين لقوانين وتعليمات الأداء الوظيفي ،وذلك لمحاولة تغيير سلوكهم وتقويمه نحو الالتزام على وفق التعليمات والأنظمة المقررة.

ومن هنا يرى الباحثين ومن خلال إطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع (الجزاء التأديبي القانوني والسلوك الإداري) أهمية هذين المتغيرين ولعدم وجود دراسات موحدة قانونية إدارية ميدانية تتعلق بهذين المتغيرين تحديدا ،لذا نرى ضرورة إجراء دراسة ميدانية خاصة بذلك محاولين الإجابة عن جملة تساؤلات تتعلق بماهية الجزاء التأديبي ؟ وعلاقة الجزاء التأديبي وأثره في سلوك الموظف؟  
**مشكلة البحث:** يمكننا تحديد مشكلة البحث الحالي بالآتي:

- هل الجزاء التأديبي المطبق بحق المخالفين يرتبط بتقويم سلوكهم على وفق القوانين والتعليمات ؟
  - هل أن الجزاء التأديبي المطبق بحق المخالفين قد تم على وفق القوانين والتعليمات النافذة ؟
  - هل أن تقويم سلوك الموظفين جاء نتيجة الجزاء التأديبي المطبق في جامعة الموصل على المخالفين للقوانين والتعليمات أم جاءت من مراقبة الفرد لسلوكه ؟
- أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى التعرف على ما يأتي:
- التعرف على طبيعة الجزاء التأديبي المطبق بحق المخالفين للقوانين وألا نظمه في المنظمة المبحوثة .
  - التعرف على دلالة الفروق بين الجزاء التأديبي وبين تغيير سلوك الأفراد الموظفين المخالفين للقوانين والتعليمات تبعا لمتغيرات الجنس ،، المؤهل العلمي ،ومدة الخدمة، ومستوى الدخل، والمركز الوظيفي.

#### فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الجزاء التأديبي لدى عينة البحث تبعا لمتغير الجنس
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الجزاء التأديبي لدى عينة البحث تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الجزاء التأديبي لدى عينة البحث تبعا لمتغير مدة الخدمة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الجزاء التأديبي لدى عينة البحث تبعا لمتغير المركز الوظيفي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الجزاء التأديبي لدى عينة البحث تبعا لمتغير مستوى الدخل.

## الإجراءات الميدانية المتبعة في البحث :

استخدم الباحثان المنهج ألقصدي لملائمة وطبيعة هذه الدراسة .

### مجتمع الدراسة :

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات جامعة الموصل للعام الدراسي (١٩٩٨-٢٠٠٣) والبالغ عددهم (٩٥٠) موظفا وموظفة .

**عينة الدراسة:** اختيرت عينة الدراسة بصورة قصدية من ثلاث عشرة كلية من كليات جامعة الموصل وهي :كلية الإدارة والاقتصاد ،كلية الآداب ،كلية الفنون الجميلة ،كلية التمريض ،كلية الطب البيطري ،كلية طب الأسنان ،كلية التربية ،كلية التربية الرياضية ،كلية التربية الأساسية ،كلية القانون ،كلية الطب ،كلية الهندسة المدنية ،كلية الهندسة الكهربائية وبلغ حجم العينة (٢٠٠) موظف وموظفة ممن لديهم عقوبات خلال المدة ما بين عام (١٩٩٨-٢٠٠٣) ويشكل نسبة (٢١%) .

**أداة الدراسة :** قام الباحثان باستخراج المعلومات بالطريقة الآتية:

١. مراجعة ملفات الموظفين المعاقبين خلال هذه المدة بمساعدة موظف المسؤول عن إدارة الأفراد والمختص بشؤون الموظفين بعد تدقيق ملفات الموظفين الذين لديهم عقوبات خلال المدة المذكورة وشمل عقوبة الإنذار ،ولفت نظر ،وعقوبة الخصم من الراتب ،وعقوبة التوبيخ،وعقوبة الفصل من الخدمة .

٢. معلومات تعريفية :ومن ملف الموظف المعاقب تم الحصول على المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل(الجنس،مستوى الدخل،المؤهل العلمي،مدة الخدمة،والمركز الوظيفي).

**الوسائل الإحصائية :** استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات الواردة في البحث:

١. مربع كاي للتعرف على اثر كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة في متغير (مدة الخدمة ،المركز الوظيفي ، مستوى الدخل ، الجنس ، المؤهل العلمي ) .
٢. التكرارات والنسب المئوية لمعرفة الترتيب النسبي للجزاءات التأديبية لدى أفراد العينة

## الفصل الرابع

### الجانب التحليلي: نتائج البحث:

**عرض النتائج ومناقشتها:** سيتم عرض النتائج التي انتهت إليها الدراسة على وفق الأهداف وعلى النحو الآتي:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالهدف الأول :** لأجل تحقيق الهدف الأول والرامي إلى التعرف على الجزاءات التأديبية التي تدفع الإدارة إلى معاقبة الموظف ،قام الباحثان بتحليل بيانات أفراد العينة على أداة البحث المتمثلة في الحالة الدراسية المتضمن البيانات المثبتة في ملف الموظف المعاقب خلال المدة المذكورة ، إذ احتسبت التكرارات الخاصة بكل عقوبة من العقوبات التأديبية لكل فرد من أفراد العينة ،ومن ثم حساب النسبة المئوية لكل عقوبة من العقوبات التأديبية من أجل تحديد العقوبة الشائعة الاستخدام لدى إدارات كليات جامعة الموصل في معاقبة الموظف المخالف لتعليمات ولوائح حرمة الوظيفة وتبين من النسب أن إدارة كليات جامعة الموصل لا تستخدم عقوبة واحدة بل أكثر من عقوبة ولكن بنسب متباينة تبعاً لتبديل المخالفة على أساس أعلى نسبة مئوية من بين النسب المئوية للعقوبات التأديبية الخمسة كما موضح في الجدول رقم (١).

### جدول رقم (١)

### يبين الترتيب النسبي لجزاءات التأديبية لدى أفراد العينة

نوع الجزاء	الترتيب ب	العدد	النسبة %
عقوبة التوبيخ	١	٥٠	٢٥%
عقوبة الإنذار	٢	٤٣	٢١.٥%
عقوبة قطع راتب	٣	٤٠	٢٠%
عقوبة لفت النظر	٤	٣٧	١٨.٥%
عقوبة الفصل من الخدمة	٥	١٥	٧.٥%
أكثر من عقوبة	٦	١٥	٧.٥%

أظهرت نتائج التحليل أن (٥٠) موظفا وموظفة لديهم عقوبة التوبيخ إذ كانت النسبة المئوية لهذه العقوبة أعلى نسبة بين العقوبات الأخرى ويشكلون نسبة (٢٥%) من العينة، وتبين أن (٤٣) موظفا وموظفة لديهم عقوبة الإنذار، إذ كانت نسبة هذه العقوبة أعلى من نسب العقوبات الأخرى ويشكلون نسبة (٢١.٥%) من العينة، ودلت النتائج على أن (٤٠) موظفا وموظفة لديهم عقوبة قطع الراتب، إذ تفوقت نسبة مخالفتهم لهذه العقوبة على العقوبات الأخرى، أشارت النتائج إلى أن (٣٧) فقط من الموظفين والموظفات لديهم عقوبة لفت النظر ويشكلون نسبة (١٨.٥%) من العينة، دلت النتائج على أن (١٥) من موظفي وموظفات جامعة الموصل لديهم عقوبة الفصل من الخدمة، إذ كانت النسبة المئوية لهذه العقوبة (٧.٥%) من العينة المكونة من (٢٠٠) موظف وموظفة العاملين في مختلف كليات جامعة الموصل، كما أظهرت النتائج أن هناك (١٥) موظفا وموظفة لديهم أكثر من عقوبة، إذ تساوت النسب المئوية لمخالفتهم لهذه العقوبة، وتعذر على الباحث تصنيفهم ضمن أية عقوبة من العقوبات الخمسة (التوبيخ، الإنذار، قطع راتب، لفت النظر، وعقوبة الفصل) ولهذا تم وضعهم في فئة خاصة أطلق عليها (أكثر من عقوبة) وهم يشكلون نسبة (٧.٥%) من العينة. والجدول الآتي يوضح ذلك.

#### جدول رقم (٢)

يبين التكرارات والنسب المئوية للعقوبات لدى الموظفين والموظفات من أفراد العينة ممن لديهم أكثر من عقوبة

عدد الموظفين	عقوبة التوبيخ		عقوبة الإنذار		عقوبة قطع الراتب		عقوبة لفت النظر		عقوبة الفصل	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
٥	٣	٣٠	٣	٣٠	٢	٢٠	٢	٢٠	صفر	صفر
٤	٢	٢٠	٢	٢٠	٣	٣٠	٢	٢٠	١	١٠
٢	٤	٤٠	٢	٢٠	٢	٢٠	٢	٢٠	صفر	صفر
٢	٣	٣٠	٣	٣٠	٣	٣٠	صفر	صفر	١	١٠
١	٥	٥٠	١	١٠	٢	٢٠	صفر	صفر	صفر	صفر
١	٢	٢٠	١	١٠	٢	٢٠	صفر	صفر	صفر	صفر

نلاحظ مما تقدم أن عقوبة التوبيخ كانت أكثر العقوبات استخداما من إدارات كليات جامعة الموصل، إذ احتلت المرتبة الأولى وذلك لحصولها على أعلى نسبة. ثانيا: ولأجل تحقيق الهدف الثاني من الدراسة والذي سعى إلى معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العقوبات التأديبية تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، مدة

الخدمة، الحالة الاجتماعية، المركز الوظيفي) قام الباحثان بمعالجة البيانات إحصائياً باستخدام مربع كاي وسيلة إحصائية في التحليل فأظهرت النتائج الآتية :

١. الفروق في العقوبات تبعا للجنس:

أشارت نتائج تحليل البيانات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الجزاء التأديبي إذ كانت قيمة مربع كاي المحسوبة (٥.٥٠٢) أقل من قيمة مربع كاي الجدولية (١١.٠٧) عند درجة الحرية (٥) ومستوى الدلالة (٠.٠٥) ويعني ذلك أن متغير الجنس لا يؤثر في الجزاء التأديبي للموظف والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (٣) : توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجزاء التأديبي والجنس

ت	نوع الجزاء التأديبي	ذكر	أنثى	المجموع
١.	عقوبة التوبيخ	١٢	٣٨	٥٠
٢.	عقوبة الإنذار	١٢	٣٠	٤٢
٣.	عقوبة قطع الراتب	١٤	٢٦	٤٠
٤.	عقوبة لفت النظر	١٣	٢٥	٣٨
٥.	عقوبة الفصل من الخدمة	٤	١١	١٥
٦.	أكثر من عقوبة	١	١٤	١٥
	المجموع	٥٦	١٤٤	٢٠٠

مربع كاي (٥.٥٠٢) درجة الحرية (٥)

٢. الفروق في العقوبات تبعا للمؤهل العلمي:

ولغرض معرفة الفروق في الجزاء التأديبي تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، تم تقسيم أفراد العينة على أربع فئات على أساس مستوى التعليم ، ثم عولجت البيانات باستخدام مربع كاي ، فأظهرت النتائج ، عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الفئات المختلفة من حيث التحصيل العلمي ومن حيث الجزاءات التأديبية ، إذ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (١٧.٩٧١) وهي أقل من قيمة مربع كاي الجدولية والبالغة (٢٤.٩٩٥) عند درجة الحرية (١٥) ومستوى الدلالة (٠.٠٥) ويعني ذلك أن مستوى التعليم لا يؤثر في الجزاء التأديبي للموظف والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤) : توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجزاء التأديبي والمؤهل العلمي

المجموع	المؤهل العلمي				نوع الجزاء التأديبي
	كلية	إعدادية	متوسطة	ابتدائية	
٥٠	٦	٢٤	١٤	٦	عقوبة التوبيخ
٤٢	٧	١٢	٢١	٢	عقوبة الإنذار
٤٠	٩	١١	١٥	٥	عقوبة قطع الراتب
٣٨	١	١٤	١٨	٥	عقوبة لفت النظر
١٥	١	٥	٨	١	عقوبة فصل من الخدمة
١٥	١	٤	٨	٢	أكثر من عقوبة
٢٠٠	٢٥	٧٠	٨٤	٢١	المجموع

مربع كاي (١٧.٩٧١) درجة الحرية (١٥)

٣. الفروق في العقوبات تبعا لمستوى الدخل :

ولغرض معرفة دلالة الفروق في الجزاء التأديبي تبعا لمتغير مستوى الدخل ، تم تقسيم أفراد العينة على خمس فئات على أساس مستوى دخولهم ، ومن ثم عولجت البيانات باستخدام مربع كاي فأظهرت النتائج ، وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الفئات المختلفة من الدخل من حيث الجزاءات التأديبية المعاقب به ، إذ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (٥٢.١٠٢) وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية البالغة (٣١.٤١٠) عند درجة الحرية

(٢٠) ومستوى الدلالة (٠.٠٥) ويعني ذلك أن مستوى الدخل يؤثر في الجزاء التأديبي ربما كان السبب يعود إلى قلة الدخل في النظام السابق مما قد يؤثر في أداء الموظف وذلك بتغيب الموظف عن عملة واللجوء إلى أعمال أخرى لكسب الرزق والجدول رقم (٥) يوضح ذلك

جدول رقم (٥) : توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجزاء التأديبي ومستوى الدخل

ت	نوع الجزاء التأديبي	مستوى الدخل					المجموع
		١٣٠-١٢٠	١٥٨-١٣١	٢٠٠-١٥٩	٢٩٠-٢٠٩	٣٥٠-٢٩٨	
١.	عقوبة التوبيخ	٩	٣٩	١	١	صفر	٥٠
٢.	عقوبة الإنذار	٤	٣٣	٣	٢	صفر	٤٢
٣.	عقوبة قطع الرتب	٢	٢٥	٦	٦	١	٤٠
٤.	عقوبة لفت النظر	٦	٢٥	٦	١	صفر	٣٨
٥.	عقوبة فصل من الخدمة	٦	٨	١	صفر	صفر	١٥
٦.	أكثر من عقوبة	١	٧	١	٦	صفر	١٥
	المجموع	٢٨	١٣٧	١٨	١٦	١	٢٠٠

مربع كاي (٥٢.١٠٢) درجة الحرية (٢٠) ٤

٤. الفروق في العقوبات تبعا للمركز الوظيفي:

ولأجل معرفة دلالة الفروق في الجزاءات التأديبية تبعا لمراكزهم الوظيفية، تم تحليل البيانات باستخدام مربع كاي وسيلة إحصائية، فأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الموظفين في جامعة الموصل، إذ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة ((٢٩.٣٧٤) وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية البالغة (٢٤.٩٩٦) المستخرجة عند درجة الحرية (١٥) ومستوى الدلالة (٠.٠٥) ويعني ذلك أن متغير المركز الوظيفي يؤثر في الجزاءات التأديبية إذ قد يعود السبب إلى انخفاض مستوى الدخل خاصة في فئتين فئة الإداريين وفئة الفنيين مما أثر في مستوى أدائهم وتغيبهم عن أداء مهامهم الوظيفية واللجوء إلى أعمال أخرى كسب الرزق والجدول رقم (٦) يوضح ذلك .

جدول رقم (٦) : توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجزاء التأديبي والمركز الوظيفي

ت	نوع الجزاء التأديبي	المركز الوظيفي				المجموع
		محاسب	م.ملاحظ	فني	كاتب	
١.	عقوبة التوبيخ	١١	٧	١٣	١٩	٥٠
٢.	عقوبة الإنذار	٢	٦	١٨	١٦	٤٢
٣.	عقوبة قطع الراتب	٢	١٣	١٦	٩	٤٠
٤.	عقوبة لفت النظر	٤	١٣	١١	١٠	٣٨
٥.	عقوبة فصل من الخدمة	٢	٢	٨	٣	١٥
٦.	أكثر من عقوبة	١	٧	٦	١	١٥
	المجموع	٢٢	٤٨	٧٢	٥٨	٢٠٠

مربع كاي (٢٩.٣٧٤) درجة الحرية (١٥)

٥. الفروق في العقوبات تبعا لمدة الخدمة :

ولغرض معرفة الفروق في الجزاءات التأديبية تبعا لمتغير مدة الخدمة ، تم تقسيم أفراد العينة على خمس فئات على أساس خدمتهم الوظيفية ،ومن ثم عولجت البيانات باستخدام مربع كاي ، فأظهرت النتائج ، عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الفئات المختلفة في مدة الخدمة من حيث جزاءاتهم التأديبية ، إذ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة ((٢٥.٦٠١) وهي أقل من قيمة مربع كاي الجدولية البالغة (٣١.٤١٠) المستخرجة عند درجة

الحرية (٢٠) ومستوى الدلالة (٠.٠٥) ويعني ذلك أن مدة الخدمة لا تؤثر في الجزاءات التي يعاقب بها الموظف والجدول رقم (٧) يوضح ذلك .

جدول رقم (٧) : توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجزاء التأديبي ومدة الخدمة

ت	نوع الجزاء التأديبي	مدة الخدمة					Σ
		١٠-٥	١٥-١١	٢٠-٢٦	٢٥-٣١	٣٠-٣٦	
١.	عقوبة التوبيخ	١١	٢٤	٩	٤	٢	٥٠
٢.	عقوبة الإنذار	٨	١٣	١٢	٨	١	٤٢
٣.	عقوبة قطع الراتب	١١	١١	٥	٨	٥	٤٠
٤.	عقوبة لفت النظر	١٠	١٠	٨	٨	٢	٣٨
٥.	عقوبة فصل من الخدمة	٤	٥	١	٥	صفر	١٥
٦.	أكثر من عقوبة	٦	٦	٣	صفر	صفر	١٥
	المجموع	٥٠	٦٩	٣٨	٣٣	١٠	٢٠٠

مربع كأي (٢٥.٦٠١) درجة الحرية (٢٠)

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والمقترحات:

#### أولاً: الاستنتاجات:

١. في ضوء ما ذكر في متن هذا البحث يمكننا أن نستنتج ما يأتي:
٢. تبين إدارات كليات جامعة الموصل في فرض العقوبة على الموظفين المخالفين للأنظمة ولوائح حرمة الوظيفة.
٣. إدارات كليات جامعة الموصل يميلون إلى فرض عقوبة التوبيخ على الموظف المخالف أكثر من العقوبات الأخرى.
٤. إن المتغيرات الوظيفية والشخصية المتمثلة (مستوى الدخل، والمركز الوظيفي) لها تأثير في العقوبة المفروضة على الموظف المخالف لأنظمة وقوانين حرمة الوظيفة .
٥. إن المتغيرات الوظيفية والشخصية المتمثلة (الجنس، مدة الخدمة، والمؤهل العلمي) ليس لها تأثير في العقوبة المفروضة على الموظف المخالف لقوانين وأنظمة حسن أداء الموظف لواجباته الوظيفية .
٥. من خلال المقابلة مع قسم من عمداء كليات جامعة الموصل تبين أن الرؤساء يتجنبون مرؤوسيه بعد أن يطبقوا عليهم الإجراءات التأديبية (بدافع الشعور بالذنب) ولكن هذا خطأ فاحش يقع فيه الرئيس الناجح فالرئيس الناجح يشعر المرؤوس بأنه يشعر معه وأنه على استعداد لمساعدته في حل المشاكل التي أدت إلى هذه المخالفة بقدر الإمكان ، وعلى الرئيس أن يعامله بمثل ما كان يعامله به تماماً قبل إيقاع العقوبة وان يشعره (بان الذي فات قد مات ) وأنه سيبدأ معه صفحة جديدة ، وهذه المعاملة تساعد المرؤوس على الشعور بأن المقصود بالعقوبة هو ما كان قد قام به من مخالفات وليس هو شخصياً ..
٦. أن اتخاذ أي إجراء تأديبي بحق أي موظف يتطلب قدراً كبيراً من النضج والحنكة والكياسة من جانب الرئيس الذي يتخذ مثل هذا الإجراء ومن أهم مقاييس نجاحه كمشرف هو مقدار ما يتبقى له من محبة واحترام في نفوس مرؤوسيه بعد أن يتخذ بحقهم إجراءات تأديبية



## ثانياً : المقترحات :

### يقترح الباحثان بما يأتي:

أن تستحدث في كل وحدة إدارية شعبة خاصة تسمى شعبة الحقوق يتولاها موظف حقوقي يكون مسؤوليته ضبط وتقويم سلوك الموظفين وحل مشاكلهم وفرض العقوبات على المخالفين لأنظمة وحرمة الوظيفة وقواعدها .

## المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب الغوية :

١. بن أبي بكر، محمد، الرازي، عبد القادر (١٩٨١) مختار الصحاح، دار الكتاب العربي بيروت ،لبنان.
٢. البستاني، فؤاد فرام (١٩٧٨) منجد الطلاب ط/٢٢، دار المشرق للطباعة والنشر ،بيروت ،لبنان .

### ثانياً: الكتب القانونية:

١. الشريف، محمود سعد الدين (١٩٥٦) أصول القانون الإداري ج ١ مطبعة المعارف ،بغداد.
٢. مخلوف، محسن حسين (١٩٦٠) القانون التأديبي للموظف العام، دار الفكر العربي ،القاهرة .
٣. الجبوري، ماهر صالح علاوي (١٩٨٩) القانون الإداري، مطبعة جامعة الموصل .
٤. الدرة، ماهر عبد، زعال، حسن ، عودة (١٩٩٧) مبادئ علم العقاب ،مطبعة جامعة الموصل
٥. بدير ، محمد علي، البكري ، عبد الباقي ، البشير زهير (١٩٨٢) المدخل لدراسة القانون ،مديرية دار الكتب للطباعة والنشر /جامعة الموصل.
٦. مبارك، عبد الكريم (١٩٨٢) أصول القانون /ج ١ مطبعة جامعة الموصل.
٧. بكري ، عبد الباقي، البشير ، زهير (١٩٨٩) المدخل لدراسة القانون ،دار الكتب للطباعة والنشر /جامعة الموصل.
٨. عوده ، عبد القادر (١٩٧٧) التشريع الجنائي الإسلامي مقارنا بالقانون الوضعي القسم العام ،ط/٣ ج/٣، مطبعة العاني ،القاهرة .
٩. الدرة ،ماهر عبد الشويش (١٩٩٠) الأحكام العامة في قانون العقوبات ،مطابع دار الحكمة للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
١٠. مصطفى ،محمود محمود (١٩٧٤) شرح قانون العقوبات ،القسم العام ،ط/١ ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
١١. بهنسي، أحمد فتحي (١٩٦١) العقوبة في الفقه الإسلامي ،ط/٢، مكتبة دار العروبة ، القاهرة

١٢. سرور، أحمد فتحي (١٩٧٢) أصول السياسة الجنائية، دار النهضة العربية، القاهرة.
١٣. الطماوي، سليمان محمد (١٩٧٩) القضاء الإداري، قضاء التأديب، دار الفكر العربي القاهرة.
١٤. حسن، عبد الفتاح (١٩٦٤) التأديب في الوظيفة العامة، ط/١ دار النهضة العربية، القاهرة،  
ثالثاً: الكتب الإدارية:

١. السالم، مؤيد سعيد صالح وصالح، عادل حرحوش (٢٠٠٠: ٤٠٨) إدارة الموارد البشرية ط/٢ مطبعة جامعة بغداد.
٢. عبد الرزاق، رضا ومحمد سعيد، نضال وبدر، عبد الغفور (١٩٨٧) إدارة الأفراد ط/١ مطبعة جامعة بغداد.
٣. إسماعيل، محمد عماد الدين (١٩٧٠) المنهج العلمي وتفسير السلوك ط/٢، مكتبة النهضة المصرية.
٤. السلمي، علي (١٩٧٥) السلوك الإنساني في الإدارة ط/١ مكتبة غريب القاهرة.
٥. حمود، خضر كاظم (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي في الإدارة ط/١ دار صفا للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٦. العتيبي، صبحي (٢٠٠٢) تطور الفكر والأنشطة الإدارية ط/١، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٧. العتيبي صبحي (٢٠٠٣) إدارة وتنمية الأنشطة والقوى البيعية في المنظمات المعاصرة ط/١، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٨. عباس، سهيلة وعلي، حسين (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية ط/٣ دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن.

#### رابعاً: الدوريات:

١. الشيكشي، صالح (١٩٧٥) سيكولوجية التأديب، مجلة الإدارة العامة، العدد/ ١٧ ابريل المملكة العربية السعودية الرياض.
٢. موسى، أحمد كمال الدين (١٩٨٤) المخالفة التأديبية بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة العامة العدد/ ٤٢ المملكة العربية السعودية، الرياض.
٣. القباني، بكر (١٩٨٢) الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة ع/ ٢٩، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض.
٤. سليمان، مؤيد سعيد (١٩٧٨) السلوك الإنساني معناه وأهميته للفرد والمنظمة، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية العدد/ ٣ السنة السادسة، جامعة بغداد.

#### خامساً: القوانين:

١. قانون الخدمة المدنية النافذ رقم (٢٤) لسنة (١٩٦٠) المعدل في المادة/ ٢.
٢. قانون انضباط موظفي الدولة رقم (٦٩) لسنة (١٩٣٦) الملغي نشر هذا القانون في جريدة الوقائع العراقية العدد/ ١٥١٣ في ١٩٣٦/٦/٩ ص (٢٧).
٣. تجدر الإشارة إلى أن قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع الاشتراكي النافذ رقم (١٤) لسنة (١٩٩١) نشر هذا القانون في جريدة الوقائع العراقية بالعدد/ ٣٣٥٦ في ١٩٩١/٦/٣.
٤. راجع المواد: (٨٥-٩٤) من قانون العقوبات العراقي النافذ رقم (١١١) لسنة (١٩٦٩) المعدل.
٥. راجع المواد: (٩٥-٩٩) من قانون العقوبات العراقي النافذ.
٦. راجع المواد: (١٠٠-١٠٢) من قانون العقوبات العراقي النافذ.

٧. راجع المادة: (٢٠٢) من قانون المدني العراقي رقم (٤٠) لسنة (١٩٥١) المعدل.
٨. راجع المادة: (٨) من قانون اضبط موظفي الدولة والقطاع الاشتراكي النافذ رقم (١٤) لسنة (١٩٩١) النافذ (راجع المواد من (٩-١٣) وكذلك راجع المادة ٥/ من القانون نفسه.
- قواعد السلوك الخاصة بموظفي دوائر الدولة والقطاع العام ومنتسبي القطاع المختلط نشر في جريدة الوقائع العراقية بالعدد/ في ٢٠٠٥/٢/١٢ ص(١١١) .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.