مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: أثر العقوبات الإدارية في جودة الخدمات التعليمية: دراسة نوعية على الموظفين المعاقبين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
اسم الكاتب: عادل محمد عبدالله، معاذ عبدالله هادي الحساوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3869
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 03:01 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 42, No. 140
Dec. 2023

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Abdullah, Adel M.; ALhassawi, Mouath A. (2023). "The Effect of Administrative Penalties on the Quality of Educational Services: A Qualitative Study on the Sanctioned Employees in the College of Administration and Economics, University of Mosul". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 42 (140), 176 -192 , https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181181
P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

The Effect of Administrative Penalties on the Quality of Educational Services: A Qualitative Study on the Sanctioned Employees in the College of Administration and Economics, University of Mosul

Adel M. Abdullah[1]; Mouath A. ALhassawi[2]
[1&2]College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq

Corresponding author: Mouath A. ALhassawi, College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq

MouathAbdullahALhassawi@uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181181

Article History: *Received*: 11/4/2023; *Revised*:15/5/2023; *Accepted*:15/6/2023; *Published*: 1/12/2023.

Abstract

The current research aims to clarify the role of administrative penalties in their three forms (penalty for drawing attention, warning, reprimand) in the quality of educational services in terms of (confidence in service, guarantee and safety, ease, speed of response), to know whether the quality of services will increase in the case of directing this Kind of penalties? Assuming that quality is not affected by the form of punishment directed against the employee in the service organization. The current research used the qualitative study method by designing a special questionnaire form for this type of study in which consideration was given to studying all the lengthy details to reach the reasons for directing these selected forms of punishment, and their proportion to the form of the error that was committed, and to clarify whether these forms would constitute an incentive towards Achieving the highest quality and commitment in providing services. Six college employees were chosen as a sample to survey their opinions about the sanctions against them and to study their impact on the quality of the services they provide. Clarifying the variables of this research will determine the importance of negative incentives in achieving quality in services, which determines the form of quality improvement based on the human element, which is educational services In addition we hope to share it.

Keywords:
Drawing Attention, Warning, Reprimanding, Quality Of Educational Services.

ورقة بحثية

أثر العقوبات الإدارية في جودة الخدمات التعليمية: دراسة نوعية على الموظفين المعاقبين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل

عادل محمد عبدالله[1]: معاذ عبدالله هادي الحسلوي[2]

[1&2]جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال

المؤلف المراسل: معاذ عبدالله الحساوي ، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد،
MouathAbdullahALhassawi@uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181181

تاريخ المقالة: *الاستلام:*٢٠٢٣/٤/١١؛ *التعديل والتنقيح:*٢٠٢٣/٥/١٥؛ *القبول:*٢٠٢٣/٦/١٥؛ *النشر:* ٢٠٢٣/١٢/١.

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى توضيح دور العقوبات الإدارية بأشكالها الثلاثة (عقوبة لفت النظر، الإنذار، التوبيخ) في جودة الخدمات التعليمية من حيث (الثقة بالخدمة، الضمان والأمان، السهولة، سرعة الاستجابة)، من أجل معرفة هل ستزداد جودة الخدمات في حالة توجيه هذا النوع من العقوبات؟ على افتراض أن الجودة لا تتأثر بشكل العقوبة الموجهة بحق الموظف في المنظمة الخدمية.

استخدم البحث الحالي أسلوب الدراسة النوعية عبر تصميم استمارة استبيان خاصة لمثل هذا النوع من الدراسات تم فيها مراعاة دراسة كافة التفاصيل المطلوبة للوصول إلى أسباب توجيه هذه الأشكال المختارة من العقوبات، ومدى تناسبها مع شكل الخطأ الذي تم ارتكابه، وتوضيح فيما إذا ستشكل هذه الأشكال حافزًا باتجاه تحقيق الجودة والالتزام الأكثر في تقديم الخدمات. تم اختيار ستة موظفين في الكلية كعينة لاستطلاع آرائهم تجاه العقوبات الموجه بحقهم، ودراسة تأثيرها على جودة الخدمات التي يقدمونها، إن توضيح متغيرات هذا البحث سيحدد مدى أهمية الحوافز السلبية في تحقيق الجودة في الخدمات، والذي يحدد شكل تحسين الجودة المعتمدة على العنصر البشري، وهي الخدمات التعليمية في إضافة نأمل أن نصيب بها.

الكلمات المفتاحية:

لفت النظر، الإنذار، التوبيخ، جودة الخدمات التعليمية.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٢)، العدد (١٤٠))،
كانون اول ٢٠٢٣

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: عبدالله، عادل محمد؛ الحساوي، معاذ عبدالله هادي (٢٠٢٣). **"أثر** العقوبات الإدارية في جودة الخدمات التعليمية: دراسة نوعية على الموظفين المعاقبين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل" ***تنمية الرافدين***، ٤٢ (١٤٠)، ١٧٦-١٩٢، https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181181

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

١-المقدمة

إن الدخول في جودة الخدمات يُوجهنا للإشارة إلى أهمية هذا الموضوع وارتباطه بالمورد البشري إذ إنّه أساس تقديم الخدمات، الأمر الذي يتطلب حساب التأثيرات السلبية عليه وهي العقوبات، إذ إن توجيه العقوبة له سيؤدي بالنسبة لبعض العاملين حافزاً نحو تحقيق الجودة من جهة، ويشكل إحباطاً للبعض الآخر من جهة ثانية يجعله يتجه إلى ضعف الالتزام بأداء الأعمال وضعف تحقيق معايير جودة الخدمات وهذا ما ذهبت إليه دراسة (Apalia,2017,2).

يتضمن البحث الحالي أكثر ثلاثة أشكال من العقوبات في قانون انضباط موظفي الدولة انتشاراً وهي (لفت النظر، الإنذار، التوبيخ) عبر طرح التساؤل كيف تؤثر العقوبات الإدارية في جوده الخدمات، وهل سيؤدي توجيه هذه الأشكال من العقوبات إلى تحقيق الجودة طردياً أو عكسياً على افتراض أن الموظف لا يتأثر بالعقوبات الإدارية، ويلتزم بجودة الخدمات التي يقدمها، وفيما يرتبط بحدود البحث فإنه لا يشمل النواحي القانونية وإنما النواحي الإدارية والسلوكية للعقوبات الإدارية بمسمياتها الثلاثة بهدف الوصول إلى خارطة الطريق التي تستخدم العقوبات من أجِل تحقيق الجودة في الخدمات التعليمية.

وسيتناول البحث المتغيرات الرئيسة ضمن الآتي:

٢-منهجية البحث والدراسات السابقة

عكفت العديد من الدراسات والبحوث على تناول موضوع العقوبات الإدارية ولكن من الناحية القانونية البحتة، الأمر الذي يتطلب تناول هذا الموضوع بأبعاده الإدارية والانتاجية والخدمية من أجل استكمال كافة الأبعاد والآثار لمثل هكذا موضوع ولهذا ستتحدد منهجية البحث بالآتي:

٢-١-مشكلة البحث

توجه العديد من العقوبات للموظفين تطابقاً مع فقرات القوانين الإدارية وبالشكل الحرفي للقانون مع ضعف الحساب للغرض أو روح القانون وتأثيره على انتاجية وجودة أدائه لا سيما عندما يكون السبب الرئيس هو الظروف أو الضغوط التي أدت إلى وقوع الخطأ، الأمر الذي يتطلب حساب الاستثناءات التي يشملها القانون الإداري والصلاحيات المحددة للإدارة العليا في التخفيف عن الموظف حرصاً منها على ضمان تحقيق الجودة في الانتاج الخدمي.

إذ أوضحت دراسة (Krom,2016,2) أن جودة الخدمات تتباين بشكل حاد في حالة توجيه عقوبة التوبيخ، وهذه الدراسة تتوافق مع الناحية القانونية مع القانون العراقي في انضباط موظفي الدولة والذي يعد عقوبة التوبيخ من العقوبات الكبيرة التي لا تلغى الّا بموافقة الوزير، في حين إن دراسة (Pakurár *et al*,2019,1) أكدت أن إجمالي العقوبات مهما كان شكلها ستؤدي إلى علاقة عكسية مع جودة الخدمات بمعنى ستؤدي إلى تقليل مستوى جودة الانتاج النهائي للمنظمة، وتأسيساً يمكن توضيح مشكلة البحث بطرح التساؤلات الآتية:

١. هل سيؤدي فرض العقوبات على الموظفين إلى تحقيق الجودة في الخدمة التي يقدمونها؟
٢. كيف يمكن توجيه العقوبة نحو الخلل المشخص في أداء العاملين؟
٣. كيف هو شكل علاقة التأثير العقوبة في جودة الخدمات؟ هل هو تأثير عكسي أم تأثير طردي.

٢-٢ أهمية البحث

يمكن أن نوجز أهم المنافع التي يحققها البحث بالآتي: من الناحية النظرية إن البحث الحالي تناول بُعداً إدارياً وسلوكياً كما تطرق البحث إلى متغيرات تم تناولها في الكثير من الدراسات من الناحية القانونية ، الّا أن المكتبة الإدارية تحتاج إلى المعرفة الاكاديمية للعقوبات وعلاقتها بجودة الخدمات التعليمية والتحليل النوعي علمياً، كما أن هذا البحث يُمكّن الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة من الاطلاع على الانعكاسات السلوكية والانتاجية للعاملين نتيجة توجيه العقوبات لهم، والتي قد تؤثر سلباً في جودة الخدمات مستقبلاً باتجاه انخفاضها وبالتالي ستؤدي إلى فقدان المزيد من الفرص في السوق الذي تخدمه تلك المنظمة .

٢-٣-أهداف البحث

يحاول البحث الحالي الوصول إلى هدف مهم جداً وهو وضع العقوبة المناسبة لمن يستحقها، وتحديد فيما إذا كانت العقوبات الإدارية ستعمل على زيادة جودة الخدمة التي يقدمها الموظف أم أنه سيكتفي بالسلبية وعدم المبالاة في العمل، سيقدم البحث الحالي توضيحاً لمدى جدوى العقوبة، وتحديد فيما إذا كانت هي العلاج الكافي لبعض الأخطاء التي يقع بها العاملون، وإبراز العوامل التي تؤدي إلى رفع جودة أدائهم فيما إذا حصلوا على العقوبة.

٢-٤-فرضيات البحث والمخطط الفرضي

يحاول البحث الحالي طرح الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الأولى التي تنص على " لا تؤدي زيادة العقوبة التوبيخ إلى زيادة جودة الخدمات التعليمة نتيجة الكفاءة والاحتراف" وقبول بديلتها التي تدل على وجود ذلك الأثر الطردي الذي ينص على "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للعقوبة الإدارية في زيادة جودة الخدمات التعليمة" .**
- **الفرضية الثانية تنص على لا تؤدي زيادة عقوبة التوبيخ إلى انخفاض في جودة الخدمات التعليمة نتيجة القوانين الإدارية والمنصب الإداري والاحباط" إن الاعتماد على القوانين الإدارية والمنصب الإداري سيزيد من الضمان والأمان في الخدمات التعليمة وبالتالي تحقق مبدأ الضمان والأمان في جودة الخدمات التعليمية.**
- **الفرضية الثالثة التي تنص على "لا يؤدي توجيه عقوبة الإنذار إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية بالاعتماد على العلاقات الشخصية والنشاطات العلمية" أن الاعتماد على النشاطات العملية من المؤتمرات والندوات والعمل الإداري الإضافي والعلاقات غير الرسمية في رفع العقوبة سيؤدي إلى تحقق مبدأ سرعة الاستجابة في جودة الخدمات التعليمية.**

- **الفرضية الرابعة التي تنص على انخفاض عقوبة لفت النظر لا تؤدي إلى انخفاض جودة الخدمات التعليمة بسبب انقطاع العلاقة من المنظمة التعليمية"**

الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث



٢-٥-منهج البحث وأدواته

يستخدم البحث الحالي المنهج النوعي في دراسة المتغيرات المكونة للعنوان وأبعاده الفرعية، إذ إن هذا المنهج يعتمد على أسئلة ومقاييس خاصة نابعة من وجهات نظر المجيبين، فهو يعتمد على وجهات النظر والتعليقات والمواقف التي يعبر عنها المجيبون بشكل نص متكامل، يتم تحليله بالاعتماد على مدى التطابق والتناسق أو التشابه بين تلك النصوص والإجابات التي قدمها المجيبون، كما أن هذا المنهج يعتمد على الأسئلة المفتوحة وبدون مقاييس محددة، فتكون أداة البحث (المقابلة الشخصية المعتمدة على الاسئلة المفتوحة) فيها تفاصيل يحددها المجيب عبر كتابة الإجابة وفق الصيغ المقالية التي لا تزيد فيها عن ٥٠ كلمة لكل سؤال ، يتم تحليل الإجابات بما يخدم أهداف البحث الحالي واختبار الفرضيات الأساسية له ، ولهذا تم اختيار ستة موظفين ممن صدرت بحقهم العقوبات الإدارية، والموضحة خصائصهم بالجدول (١).

الجدول (١): خصائص الموظفين المبحوثين

ت	شكل العقوبة الإدارية		الجنس		المستوى الإداري		مدة الخدمة
	الاحتمال	العدد	ذكر	انثى	الاحتمال	العدد	
١.	لفت النظر	٢	١	١	الأعلى	١	أكثر من ١٠-٢٠
٢.	الإنذار	٢	١	١	الأوسط	٥	٢١-٣٠
٣.	التوبيخ	٣	٢	١	الأدنى	٠	٣٠-فأكثر

٢-٦-حدود البحث وأساليب التحليل الاحصائي

أ- يتحدد نطاق البحث بالحدود الآتية:

- **الحدود المكانية:** تشمل هذه الحدود كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل.
- **الحدود البشرية:** وتشمل التدريسيين الذين صدرت بحقهم عقوبات (لفت النظر، الإنذار، التوبيخ)، في الفترة المحصورة بين السنوات ٢٠٢٠-نهاية ٢٠٢١.
- **الحدود النوعية:** سبب عدم أخذ كل العقوبات الواردة في قانون انضباط موظفي الدولة لعدم وجود من حصل على العقوبات الباقية.

ب- أساليب التحليل الاحصائي

يستخدم البحث الحالي أسلوب التحليل النوعي المعتمد على تحليل النصوص التي وضحها المجيبون، الذي يقدم العديد من المؤشرات التي تقيس مدى التشابه والتناسق والتوافق بين إجابات المبحوثين، ويُعد أهم متطلبات التحليل النوعي في الدراسات النوعية.

٣-المراجعة النظرية

٣-١ مداخل تعريف العقوبات الإدارية

ويمكن عرض اتجاهات تناول موضوع العقوبات وفق عدة مداخل :

٣-١-١. المدخل القانوني لفرض العقوبات الإدارية على الموظفين

أ-**لفت النظر: ويكون** بإشعار الموظف تحريرياً بالمخالفة التي ارتكبها وتوجيهه لتحسين سلوكه الوظيفي، ويترتب على هذه العقوبة تأخير، **(الترفيع أو العلاوة مدة ثلاثة أشهر).**

ب- **الإنذار:** ويكون بإشعار الموظف تحريرياً بالمخالفة التي ارتكبها وتحذيره من الإخلال بواجبات وظيفته مستقبلاً ويترتب على هذه العقوبة، **(تأخير الترفيع أو العلاوة مدة ستة أشهر)** .

ت- **التوبيخ: ويكون** بإشعار الموظف تحريرياً بالمخالفة التي ارتكبها والأسباب التي جعلت سلوكه غير مُرضٍ، ويطلب منه وجوب اجتناب المخالفة وتحسين سلوكه الوظيفي، **(ويترتب على هذه العقوبة تأخير الترفيع أو العلاوة مدة سنة واحدة).**

ث- آلية رفع العقوبات الإدارية المفروضة على الموظفين

إذا كان الموظف معاقباً فأن **(كتاب الشُكر يلغي عقوبة لفت النظر)** وإذا حصل على **(كتابيّ شُكر فيلغيان عقوبة الإنذار)** المفروضة عليه، وإذا حصل على **(ثلاثة كتب شُكر فأكثر)** وكان معاقباً بعقوبة أشّد من الإنذار فتقلص مدة تأخير ترفيعه شهراً واحداً عن كلِ كتابِ شُكرٍ وبما لا يزيد على ثلاثة أشهر في السنة. (State Employees Discipline Act, 1991, 6).

٣-١-٢. المدخل الإداري

أولاً: تخطيط العقوبات: هو وضع سلم تقديري للعقوبات وهذا يتبع فلسفة الإدارة ونوع الإدارة.

- **العقوبات في ظل الإدارة البيروقراطية:** يكون فرض العقوبات عن طريق القوانين واللوائح في المؤسسات البيروقراطية غالباً ما تكون جامدة وغير مرنة ولا تتقبل الأفكار الحديثة بسهولة، كما أن الالتزام الصارم بالقواعد واللوائح يقتل روح المبادرة والإبداع، وقد يوفر ذلك للموظفين غطاءً لتجنب تحمل مسؤولية الفشل، تكمن المخاطر المحتملة للأنموذج البيروقراطي في تقيّد الموظفين بالتعليمات حرفياً، دون إدراك الهدف من ورائها، بحيث تصبح هدفاً بحد ذاتها، بدلاً من أن تكون وسيلة لتطوير أنماط العمل، مما يؤدي في النهاية إلى ضياع النظرة الشمولية والتأثير سلبياً في الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا من وجهة نظر كثير من الموظفين يُعد عقوبة بحد ذاتها.(Umar *et al*,2019,2)، تعمل البيروقراطية على مراقبة السلوكيات الإدارية المنحرفة وتتجه بشكل سريع على تقويم الانحرافات والمشاكل الإدارية بالطرائق التعليمية والتدريبية أو التأديبية.(Johnson & Vaugh,2016,159).
- **العقوبات في ظل الإدارة الديمقراطية:** الديمقراطية تعني حكم الأغلبية ومشاركتهم في صناعة القرارات الإدارية، وهو شكل من أشكال الحكم يشارك فيه جميع الموظفين المؤهلين على قدم المساواة وكذلك عدم الاستغناء عن الآخرين، وأن يكون الجميع أمام القانون سواء كان وزيراً أو مديراً إلى الموظف العادي. (Ansell et al,2021,347).
- **العقوبات في ظل نظريات الحوافز المتعاكسة**

١. **العقوبات وفق نظرية X: وهكذا تُمارس القيادة بطريقة سلطوية بتوضيح ما يجب على كل فرد فعله وكيف** القواعد المنتهجة هي عقوبات صارمة وقوية، إذ يتم وضع تدابير قسرية وعقابية للحفاظ على عمل الموظفين بالمقابل، يتم استخدام المال والأجور بوصفها عنصراً أساسياً للتحفيز، إن العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الموظف إلى العمل لأن الموظف يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل، والموظف يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح ماذا يجب أن يفعل.(Oyugi & Gogo,2019,23).

٢. **العقوبات وفق نظرية Y:** لا يوجد ضرورة للرقابة الدقيقة على الموظف بل تكتفي أن تقوم الإدارة بتحديد الأهداف المطلوبة ويترك الخيار للموظف حرية اختيار سبيل الوصول إليها .

ثانياً: تنظيم العقوبات

سعت قوانين الوظيفة العامة إلى إيجاد نوع من التوازن بين التزامات وحقوق كل من الإدارة العامة والموظف العام خلال فترة العلاقة الوظيفية ابتداء من التعيين وانتهاء بفك العلاقة الوظيفية بالوسائل العادية أو الاستثنائية، ويظهر ذلك جلياً في المنازعات التأديبية، إذ تملك الإدارة سلطة محاسبة الموظف العام المخالف لأحكام الوظيفة العامة، وفي عين الوقت فإن تنظيم العقوبة يُمكّن الموظف من أن يدافع عن نفسه باستخدام حقوق الدفاع التي يمارسها أثناء مساءلته فيسوق الأدلة التي من شأنها إظهار براءته أو تخفيف عقابه، لتمكين الموظف من إثبات عكس ما يوجه إليه من اتهام، ووفق عدة مبادئ منها (قاعدة الاطلاع على الملف)، (ومبدأ المواجهة)، (وحق الدفاع عن النفس أصالة أو بالوكالة)،

بعد إعطاء الموظف مهلة كافية للدفاع عن نفسه، والاستعانة بشهود الإثبات أو النفي وتقديم جميع وسائل الإثبات. (Voss & Bouthinon,2020,3)، إن الهدف من تنظيم وفرض العقوبة لضمان سير عمل دوائر الدولة والالتزام بالتعليمات والقوانين النافذة، لهذا شرع قانون العقوبات الإدارية وعندما يرتكب الموظف أي مخالفة تؤثر على سير العمل أوجب القانون معاقبة الموظف المخل.(Fine,2017,360)، وتوجيه العقوبة ينفذ من خلال الخطوات الآتية :

a) تشكيل اللجان

أ- يجب وجود شكوى مقدمة ضد الموظف، وعلى هذه الشكوى تشكل لجان تحقيقية وتكون مهمتها اتخاذ الإجراءات القانونية بحق الموظف إذا كان هناك خلل في أداء عمله.(Anner,2017,60).

ب- كما يجب على الدوائر كافة تشكيل لجان دورية متخصصة هدفها توجيه وتوعية الموظفين بضرورة الالتزام بالتعليمات وعدم الإخلال أو التقصير في أداء الواجبات المنوطة إليهم. (Al-Jawarani, 2015, 5).

ت- الوقاية من العقوبات لذا لا بد من وجود تعليمات ولوائح تحدد نوع العقوبات التي سوف يتعرض لها بسبب ارتكابه للمخالفة تخل بسمعة المنظمة.(Whittle,2018,510).

ث- كما فرض القانون عند تشكيل لِجان تحقيقية ضد الموظف أن يكون عضوا من أعضاء اللجان اختصاص قانون، وأحد الأعضاء من ضمن اختصاص العمل الإداري، وكذلك شخص متخصص بالسلوك الإنساني. (Al-Jawarani, 2015, 11).

b) النظر بالتظلمات

عند فرض أي عقوبة إدارية على الموظف بسبب المخالفة التي ارتكبها، أعطى القانون الحق للموظف في تقديم طلب فيه إعادة التحقيق أو إعادة تشكيل لجنة إذا علم الموظف أن هناك تعمد أو تقصير في أداء عمل اللجنة، وسبب طلب إعادة تشكيل اللجان أن الموظف يرى اللجنة السابقة فرضت عقوبات أكبر من المخالفة.(Vogt,2017,85)

c) توجيه العقوبات

يتم توجيه العقوبات الإدارية وفق نظرية الفجوة.(Kantorowicz,2015,490) و(Al-Jawarani, 2015, 61).

أ- **العقوبة مساوية للخطأ:** وهي تحقيق العدالة في فرض العقوبة، أي أن تكون العقوبة مساوية للمخالفة التي ارتكبها الموظف، ومقياس ذلك وجود تطبيقات ونصوص صريحة تؤيد الفعل الذي تم ارتكابه، أو عندما يشعر الموظف في عدالة فرض العقوبة فمن الممكن أن تكون لهذه العقوبة آثار تنعكس على جودة الخدمة المقدمة عن طريق زيادة حرصه في تغيير واجباته.

ب- **العقوبة أكبر من الخطأ:** وهي شعور الموظف بتعمد اللجنة في فرض العقوبة بغض النظر في المخالفة التي ارتكبها، وهذا يظهر عجز قدرات وامكانات اللجنة وعدم معرفتهم بتفاصيل الخطأ أو عدم وجود نص صريح عن الفعل المرتكب وتخضع العقوبة للتقديرات الشخصية، وهذه العقوبة قد تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف بشكل سلبي لشعوره بظلم اللجنة.

ت- **العقوبة أقل من الخطأ:** وهنا يكون عمل اللجنة فيه تحيز في فرض العقوبة نتيجة الفساد والمُحاباة والعلاقات الاجتماعية وضعف قدرات لجنة التحقيق وعدم امتلاكهم الخبرة الكافية والاستعجال في إصدار الحكم بالعموميات دون التفاصيل.

d) الرقابة على العقوبات

لا بد من وجود من يقوم بالرقابة على عمل اللجنة، وهذه الرقابة تكون على نوعين:

- **الرقابة الملموسة:** ويكون عمل هذه الرقابة من خلال. (Weinmeyer,2017,1020).

أ- **الرقابة بالتقارير** : وهنا تكون الرقابة من خلال الاطلاع على عمل اللجنة التحقيقية وطبيعة عملها، فتقوم اللجان الرقابية برفع تقرير ملخص عن عمل اللجنة وما توصلت إليه من نتائج .

ب- **الرقابة بالكاميرات** : ويكون دور الرقابة هنا متابعة عمل اللجنة التحقيقية من خلال الكاميرات وأسلوب طريقة التحقيق مع الموظف ورفع التقرير إلى الجهات المعنية من خلال الصور .

- **الرقابة بالأهداف:** الرقابة هنا تكون من خلال:

ت- معرفة نتائج التحقيق وهل حققت اللجنة أهدافها المنشودة ومعرفة أسباب الخلل .

ث- سلامة إجراءات العمل وهنا ينبغي أن تكون إجراءات العمل سالمة من أي ضغوط وعقبات تعيق من عمل اللجنة.

٣-٢. مفهوم جودة الخدمة التعليمية

ظهر في مجال التعليم اتجاهان في مفهوم جودة الخدمة التعليمية؛ **الاتجاه الأول**: يهتم بمدى تطابق المخرجات التعليمية مع المواصفات التي وضعت من قبل هيئات أو جهات متخصصة، **والثاني:** يظهر في مدى ملاءمته مع حاجات الطالب من الخدمة التعليمية، وهذا هو منظور التصور أو الانطباع أو التوقع أو الطموح. (Salman, 2013, 14)، وعرف (Salman, 2013, 7) جودة الخدمة التعليمية "الخصائص التي تتميز بها المؤسسة التعليمية مثل المناهج الدراسية والبنية التحتية والتجهيزات والخدمات المتبادلة بين المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية والإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمكتبات".

وبين أيضاً مفهوم جودة الخدمة التعليمية "بأنها كل خدمة تقدمها الجامعة للطلبة تتطابق مع المواصفات وتؤدي إلى رضا الطلاب وتتحدد من خلال الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، وخصوصيات الجامعة".

٣-٢-١. ابعاد جودة الخدمة التعليمية

- **الثقة والاعتمادية** "هو مدى ثقة الطالب بمؤسسته التعليمية، والوفاء بتقديم الخدمة بدرجة عالية من الدقة في المواعيد المحددة وتبعاً لإجراءات شفافة وواضحة، ومدى الاهتمام بحل مشكلات الموظفين، وتحري الدقة في أداء الخدمة" . (Zhang,2016,85)
- **سرعة الاستجابة** "ويقيس اهتمام المنظمة بإعلام الطلاب بمواعيد تقديم الخدمة، والرغبة في مساعدة الطالب، والسرعة والجدية في تقيم الخدمة، وأيضاً التفاعل بين المنظمة والموظف من حيث حسن التعامل وجودة الرد على استفسارات

ذلك الطالب".(Bachri,2019,50) ، "وهي سرعة الاستجابة والحرص على الطالب و إشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب احتياجاته". (Najwa & Harnan, 2017, 485). وتعني "القيام بالعمل التعليمي بأفضل طريقة ممكنة وعلى نحو مجدول يقلل الفائض بكل ما يحيط الخدمة من قيمة، مثلاً تقليل الهدر بالمعلومات، والهدر بوقت التعليم والترفيه، وتقليل كل تكاليف جودة الخدمات التعليمة".
(Al-Taie & Fathi, 2020, 1781).

- **الضمان والأمان** "ويقيس حرص أعضاء الهيئة التدريسية على زرع الثقة في نفوس الطلاب، وشعورهم بالأمان عند التعامل معهم". (Abd al-Hay,2017, 126).
- **السهولة والتعاطف:** وهو إبداء روح الصداقة والحرص على الطالب وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته، والتعاطف مع الطلاب وطمأنتهم عند التعرض للمشكلات. (Salman, 2013, 25).

٣-٣.العلاقة بين العقوبات الإدارية على الموظف وكل بعد من أبعاد جودة الخدمات التعليمية

أ- كيف تصبح الثقة والاعتمادية على الموظف عند توجيه العقوبة له؟

إن الثقة والاعتمادية تعتبر مهمة بالنسبة للمنظمة أو الطالب المستفيد من جودة الخدمات التعليمية، وأن العقوبة التي تفرض على الموظف قد تؤثر على ثقة واعتمادية الطلاب، لشعورهم أن أداء الموظف غير الجيد هو سبب فرض العقوبة وذلك لإخلالهم بالعمل وعدم أداء واجب بشكل صحيح.(Wikaningrum & Yuniawan,2018,145)

ب- كيف سيكون الضمان والأمان في مكان العمل عند توجيه العقوبة على الموظف؟

إن فرض العقوبات الإدارية على الموظف قد يؤثر على الضمان والأمان لدى الطالب وامكانية عدم شعورهم بالضمان والأمان عندما يتم فرض العقوبات على الموظف لأبسط الأسباب.(Ravenelle,2019,275) .

ت- كيف ستكون سهولة تنفيذ إجراءات العمل وعدم التعقيد والتعاطف في أنجاز المهام عند توجيه العقوبة؟

إجراءات العمل وعدم تعقيدها من ضروريات العمل الإداري وذات علاقة قوية مع نوع العقوبة التي تفرض على الموظف، فعندما يتم معاقبة الموظف بسبب الاخلال بالعمل والواجبات المكلف بها بعقوبة أكبر من الخلل الذي قام به الموظف فمن الممكن أن يؤدي ذلك عند بعض الموظفين إلى القيام بتعقيد في إجراءات العمل، وعندما يشعر الموظف إن عقوبته كانت أقل من الخلل الذي قام به فإن الموظف يصبح لديه قناعة أن منظمته داعمة له على الرغم من بعض الأخطاء، وسيكون هذا سيمثل حافزاً لهم فترى سهولة في أداء العمل.(Alferjany,et al,2018,80)

ث- كيف ستكون سرعة الاستجابة والإنجاز في حالة توجيه العقوبات؟

وتشير سرعة الاستجابة إلى السرعة في أداء الواجبات المكلف بها الموظف، ونوع العقوبة تؤثر على سرعة أداء الموظف من وجهة نظرهم عند فرض عقوبات إدارية عليهم وكذلك يمكن أن يؤثر نوع العقوبة على سرعة استجابة الطلاب المستفيدين من الخدمات التعليمية.(Von & Wahman,2015,965) .

٤. حساب علاقات الأثر من خلال مصفوفة العقوبات وجودة الخدمات تطبيقياً

يوضح الشكل (١) مصفوفة العقوبات الإدارية في جودة الخدمات التعليمية، إذ يمكن استخدام هذه المصفوفة في تقدير العقوبة المناسبة بالشكل الذي يعمل على زيادة جودة الخدمات وفي الوقت نفسه لا يولد الاحباط لدى الموظف نتيجة توجيه العقوبة عليه .

- **العقوبة العالية التي تؤدي إلى الجودة العالية في الخدمات (التوبيخ)** عندما يكون هدف الموظف إلغاءها من قبل الوزير بعد زيادة جودة الأداء إلى مستويات قياسية، إن هذه الحالة المثالية تحدث ، كما أكد (Gadash et al, 2017, 61-62) عندما يكون الموظف واثقاً في قدراته على تحقيق الجودة في الخدمات التي يقدمها، ولديه الشغف بالعمل، ولا تقف في وجهه العوائق في البيئة التي يعمل بها من حيث غياب العدالة، أو الاجراءات الروتينية في الوصول إلى الوزير الذي يمتلك صلاحية إلغائها، كما أن تاريخ الموظف الحافل بالإنجازات والكفاءة والتعود على التميز وتحقيق الجودة في العمل يمكن أن يعمل على الغاء التوبيخ الذي حصل عليه الموظف وتحقيق الجودة في الخدمات التعليمة التي يقدمها من حيث (البحوث العلمية المنجزة، والتدريس للعديد من المواد العلمية وفي مختلف البرامج والمستويات العلمية، والنشاطات العلمية من الندوات والورش والمؤتمرات العلمية) كونها من متطلبات إلغاء التوبيخ من قبل الوزير بموجب طلب من الموظف.

فضلاً عن التعاون مع المنظمات العامة والخاصة والأنشطة الاجتماعية، وبالنسبة للعينة في البحث الحالي تحققت هذه الحالة لواحد من ستة من المعاقبين، إذ إن عدد البحوث المنجزة بلغ ١٥ بحثاً، وعدد المواد التي درسها (٢ في الدراسة الأولية، وواحدة في برنامج الدبلوم، وواحدة في الماجستير، واثنان في برنامج الدكتوراة)، وهذا بسبب أن هذا الموظف له العديد من المواصفات الاحترافية، مثل المعرفة العملية في الاختصاص الذي يملكه مع المعرفة السطحية بالمواد الأخرى بغير اختصاصه، والبناء المتسلسل للكفاءة في مجال العمل إذ إنه من المرحلة الاعدادية هو يدرس في مجال اختصاصه، فضلا عن العامل الروحي والإيمان بالقدرات التي يمكن أن يعتمد عليها في إلغاء العقوبة العالية وبالجودة العالية الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية الأولى التي تنص **على " ستؤدي زيادة عقوبة التوبيخ إلى زيادة جودة الخدمات التعليمة نتيجة الكفاءة والاحتراف" وقبول بديلته التي تدل على وجود ذلك الأثر الطردي الذي ينص على "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للعقوبة الإدارية في زيادة جودة الخدمات التعليمة" وهذا سيزيد من الاعتمادية على الموظف الذي يقدم درجة عالية من الجودة في الخدمات التعليمة.**

- **العقوبة العالية التي تؤدي إلى الجودة المنخفضة في الخدمات (التوبيخ)** عندما يكون هدف الموظف إلغاءها عبر قرار من المحكمة الإدارية العليا، أو أن يترك الموضوع نتيجة الإحباط أو الشعور بالظلم دون عمل شيء تجاه العقوبة، على الرغم من ضخامة هذا الشكل من العقوبة، فأن الموظف الذي لا تؤثر على أدائه مثل هذا الشكل من العقوبات يوضع أمام احتمالين : الأول يعتقد أن هذا الشكل من العقوبة هو أكبر من الخطأ الذي ارتكبه ويلجأ إلى القانون للتخفيف أو إلغاء العقوبة ويتحمل الوقت والجهد والكلفة في هذا المجال في رفع القضية إلى المحكمة

الإدارية المختصة، والسبب في ذلك له المعرفة التامة بالقوانين، ناهيك عن المنصب الإداري الذي يمكن أن يتمتع به الموظف، وبالتالي الخشية على ذلك المنصب من فقدانه، من هنا وعلى الرغم من رفع هذه العقوبة على الرغم بحق الموظف لن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية التي يقدمها سواء بالزيادة أو النقصان.

من جهة ثانية يظهر الشكل الثاني لهذه الحالة وهو الموظف الذي يشعر بالإحباط، لأنه على الرغم من حجم العقوبة لا يشعر بتوافر القدرة العلمية أو العملية لرفعها أو عدم الثقة ببيئة العمل المساعدة التي تمكنه من إلغائها فيضطر إلى تقبل العقوبة والتأثير سلباً على أدائه باتجاه تخفيض مستوى الخدمات التعليمية التي يقدمها فقد حدثت هذه الحالة بالنسبة لعينة البحث الحالي فقد أدت عقوبة التوبيخ بأحد أفراد العينة إلى الانسحاب من اللجان الإمتحانية والتدقيقية، والتدريس في أحد البرامج وحتى التأخير في تقديم التظلم إلى لجنة التحقيق المختصة، وفي كلتا الحالتين الأمر الذي يمكننا من **قبول الفرضية الثانية ستؤدي زيادة عقوبة التوبيخ إلى انخفاض في جودة الخدمات التعليمة نتيجة القوانين الإدارية والمنصب الإداري والإحباط" إن الاعتماد على القوانين الإدارية والمنصب الإداري سيزيد من الضمان والأمان في الخدمات التعليمة وبالتالي تحقق مبدأ الضمان والأمان في جودة الخدمات التعليمية.**

- **العقوبة المنخفضة التي تؤدي إلى الجودة العالية في الخدمات (الإنذار)** عندما يكون هدف الموظف إلغاءها من قبل رئيس الجامعة نتيجة الأداء المتميز، بموجب قانون انضباط موظفي الدولة يحتاج الموظف إلى كتابيّ شكر وتقدير من مدير المنظمة التعليمية ليتم إلغاء عقوبة الإنذار، وهذه الحالة حدثت لموظفين أثنين من العينة المختارة في المنظمة المبحوثة، وجاءت النتائج منطقية، إذ إن الموظفين الأثنين، حسنوا من أدائهم في جانبين فقط هما المشاركة في النشاطات العلمية من المعارض وورش العمل والمؤتمرات وإنجاز البحوث والدراسات فوق المعدل المعتاد من قبلهم والمشاركة في اللجان الامتحانية التي نتج عنها كتابان للشكر والتقدير من رئيس الدائرة، الأمر الذي الغى معه عقوبة الإنذار، وكان هذا ناتج عن العلاقات غير الرسمية بين الموظفين المعاقبين وبين المسؤولين المباشرين للعمل والذي ادى لهذه النتيجة المنطقية الأمر الذي يمكننا من قبول **الفرضية الثالثة التي تنص على "يؤدي توجيه عقوبة الإنذار إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية بالاعتماد على العلاقات الشخصية والنشاطات العلمية" إن الاعتماد على النشاطات العملية من المؤتمرات والندوات والعمل الإداري الإضافي والعلاقات غير الرسمية في رفع العقوبة سيؤدي إلى تحقق مبدأ سرعة الاستجابة في جودة الخدمات التعليمية.**
- **العقوبة المنخفضة التي تؤدي إلى الجودة المنخفضة في الخدمات (لفت النظر)** تحدث عندما يكون الموظف متأكد من أن تلك العقوبة يمكن أن يتم ازالتها تلقائياً نتيجة كتاب الشكر الذي يحصل عليه دورياً أو أن الموظف محال إلى التقاعد أو انقطعت علاقته بالمنظمة التعليمية، حدثت هذه الحالة بالنسبة لشكلين من الموظفين وكلاهما في سن التقاعد الأول محال على التقاعد فعلاً وتم استدعاؤه، ولم يهتم والثاني في طريقه إلى التقاعد، وتم حصوله على كتاب شكر تلقائي نتيجة عمله الاعتيادي وتم إلغاء العقوبة وبالتالي لا توجد أية علاقة بين العقوبة والجودة في الخدمات التعليمة على العكس أدى توجيه هذا النوع من العقوبة إلى استياء الموظفين إذ أنهم اعتبروها كنوع من

التقدير على نهاية الخدمة أدى ذلك إلى الإسراع في الإحالة على التقاعد للحيلولة دون البقاء في المنظمة التي عاقبتهم، الأمر الذي يمكننا **من قبول الفرضية الرابعة التي تنص على انخفاض عقوبة لفت النظر ستؤدي إلى انخفاض جودة الخدمات التعليمة بسبب انقطاع العلاقة من المنظمة التعليمية"** .

٤-١-الاستنتاجات

١-توصل البحث إلى أن العقوبة العالية تؤدي إلى جودة الخدمات التعليمة عندما يكون الموظف واثقاً في قدراته على تحقيق الجودة في الخدمات التي يقدمها .

٢- توصل البحث إلى أن العقوبة العالية تؤدي إلى جودة الخدمات التعليمة عندما يكون الموظف لديه الشغف بالعمل، ولا تقف في وجهه العوائق في البيئة التي يعمل بها من حيث غياب العدالة، أو الإجراءات الروتينية في الوصول إلى الوزير الذي يمتلك صلاحية إلغائها.

٣-توصل البحث إلى أن العقوبة العالية تؤدي إلى جودة الخدمات التعليمة عندما يمتلك الموظف التاريخ الحافل بالإنجازات والكفاءة والتعود على التميز وتحقيق الجودة في العمل .

٤-توصل البحث إلى أن العقوبة العالية تؤدي إلى جودة الخدمات التعليمة عندما يتمكن الموظف من انجاز (البحوث العلمية، والتدريس للعديد من المواد العلمية وفي مختلف البرامج والمستويات العلمية، والنشاطات العلمية من الندوات والورش والمؤتمرات العلمية) ناهيك عن التعاون مع المنظمات العامة والخاصة والانشطة الاجتماعية .

٥-توصل البحث إلى أن العقوبة العالية تؤدي إلى جودة الخدمات التعليمة عندما يكون الموظف قادراً على إنجاز العديد من الخدمات التعليمية من حيث عدد البحوث المنجزة ، وعدد المواد التي درسها، وسبب هذا أن الموظف له العديد من المواصفات الاحترافية، مثل المعرفة العملية في الاختصاص الذي يملكه مع المعرفة السطحية بالمواد الأخرى بغير اختصاصه، والبناء المتسلسل للكفاءة في مجال العمل إذ أنه من المرحلة الاعدادية هو يدرس في مجال اختصاصه، فضلا عن العامل الروحي والإيمان بالقدرات التي يمكن إن يعتمد عليها في إلغاء العقوبة العالية وبالجودة العالية.

٦-استنتج البحث الحالي أن الموظف الذي يعاقب بعقوبة عالية لا تنعكس على جودة الخدمات التعليمية التي يقدمها عندما يلجأ إلى المحكمة الإدارية العليا، أو أن يترك الموضوع نتيجة الإحباط أو الشعور بالظلم دون عمل شيء تجاه العقوبة.

٧-شخص البحث الحالي شكلين من الموظفين الذين يحصلون على عقوبة عالية ولا تنعكس على أدائهم الأول يعتقد أن هذا الشكل من العقوبة هو أكبر من الخطأ الذي ارتكبه ويلجأ إلى القانون للتخفيف أو إلغاء العقوبة ويتحمل الوقت والجهد والكلفة في هذا المجال عبر رفع القضية إلى المحكمة الإدارية المختصة، والسبب في ذلك له المعرفة التامة بالقوانين، ناهيك عن المنصب الإداري الذي يمكن أن يتمتع به الموظف، وبالتالي الخشية على ذلك المنصب من فقدانه، وبالتالي فان هذه العقوبة على الرغم من ارتفاعها بحق الموظف لن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية

التي يقدمها سواء بالزيادة أو النقصان، الشكل الثاني لهذه الحالة وهو الموظف الذي يشعر بالإحباط فأن العقوبة على الرغم من حجمها فأنه لا يشعر بتوافر القدرة العلمية أو العملية لرفعها أو عدم الثقة ببيئة العمل المساعدة التي تمكنه من إلغائها فيضطر إلى تقبل العقوبة والتأثير سلباً على أدائه باتجاه تخفيض مستوى الخدمات التعليمية التي يقدمها،لفقد حدثت هذه الحالة لعينة البحث الحالي فقد أدت عقوبة التوبيخ بأحد أفراد العينة إلى الانسحاب من اللجان الامتحانية والتدقيقية، والتدريس في أحد البرامج وحتى التأخير في تقديم التظلم إلى لجنة التحقيق المختصة.

٨-بين البحث الحالي أن إلغاء عقوبة الإنذار بموجب قانون انضباط موظفي الدولة يحتاج إلى كتابي شكر وتقدير من مدير المنظمة التعليمية ليتم إلغاء عقوبة الإنذار، وهذه الحالة حدثت لموظفين اثنين من العينة المختارة في المنظمة المبحوثة، وجاءت النتائج منطقية، إذ إن الموظفين الأثنين، حسنوا من أدائهم في جانبين فقط هما المشاركة في النشاطات العلمية من المعارض وورش العمل والمؤتمرات وانجاز البحوث والدراسات فوق المعدل المعتاد من قبلهم والمشاركة في اللجان الامتحانية التي نتج عنها كتابان للشكر والتقدير من رئيس الدائرة الأمر الذي ألغى معه عقوبة الإنذار، وكان هذا ناتجاً عن العلاقات غير الرسمية بين الموظفين المعاقبين وبين المسؤولين المباشرين للعمل والذي أدى لهذه النتيجة المنطقية.

٩-توصل البحث إلى أن عقوبة لفت النظر التي وجهت لموظفين أثنين كليهما في نهاية الحياة الوظيفية وكليهما في سن التقاعد الأول محال على التقاعد فعلاً وتم استدعاؤه، لم يؤدِ إلى اهتمامهما، وأدى توجيه هذا النوع من العقوبة إلى استياء الموظفين لأنهم اعتبروها نوعا من عدم التقدير في نهاية الخدمة وأدى ذلك إلى الاسراع في الإحالة على التقاعد للحيلولة دون البقاء في المنظمة التي عاقبتهم.

٤-٢-المقترحات

١- ضرورة وضع معايير أكثر وضوحاً للأخطاء التي يعاقب على ضوئها الموظف.

٢- ضرورة إدراج فقرة في القانون الإداري في حق الموظف في الخطأ غير المقصود.

٣- تحسين إجراءات العمل وتوفير البيئة المؤاتية التي تساعد الموظف على إلغاء العقوبات التي وجهت له.

٤- ضرورة الإيضاح للموظف بالحقوق والمسؤوليات التي يتحملها لتقليل فرص حصول العقوبات .

٥- تطوير قدرات الموظفين بالتدريب وتنمية القدرات لرفع قدراته المهنية .

٦- استبدال الحوافز السلبية (العقوبات) بالحوافز الإيجابية ككتب الشكر وإقامة نظام متكامل للحوافز المعنوية يمكن الموظف من نيل الوصول اليه بجدارة.

٧- إقامة نظام متكامل للمقارنة المرجعية يحدد السبب والنتيجة لكل شكل من أشكال العقوبات .

٨- توضيح الإجراءات الشكلية والأساسية من الناحية القانونية للموظف والتي إذا أخلت بها لجنة التحقيق تعتبر العقوبة لاغية ومنها التبليغ قبل مدة مناسبة للاستدعاء.

٩- تأسيس شعبة مستقلة عن لجنة التحقيق وعن الشعبة القانونية في المنظمة مهمتها النظر بالتظلمات من الموظفين المعاقبين والتأكد من تطبيق الإجراءات الأصولية وفق القانون.

Referenecs

Abd al-Hay, Asmaa al-Hadi Ibrahim, 2017, "The quality of educational service in postgraduate studies at the Faculty of Education, Mansoura University, a field study," Journal of University Performance Development, Volume (5), Issue (3), 115-156.

Alferjany, A. A. M., Salama, A. A., Amuna, Y. M. A., Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2018). The Relationship between Correcting Deviations in Measuring Performance and Achieving the Objectives of Control-The Islamic University as a Model. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 2(1), 74-89.

Al-Jawarani, Muhammad Hamid Ali, 2015, "Administrative investigation as a guarantee of public servant guarantees in Iraqi and Jordanian laws (a comparative study), master's thesis, Middle East University, Jordan

Al-Taie, Adel Muhammad Abdullah and Fathi, Abdulaziz Tayyib, 2020, "Improving the quality of educational services by relying on information technology services: a case

Anner, M. (2017). Monitoring workers' rights: The limits of voluntary social compliance initiatives in labor repressive regimes. Global Policy, 8, 56-65.

Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). When Governance Theory Meets Democratic Theory: The Potential Contribution of Cocreation to Democratic Governance. Perspectives on Public Management and Governance, 4(4), 346-362.

Apalia, E. A. (2017). Effects of discipline management on employee performance in an organization: The case of county education office human resource department, Turkana County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, *2*(3), 1-18.

Bachri, N., Ganto, J., Ariffin, A. A. M., & Ahmad, A. H. (2019). Identifying the Dominant Factor of Educational Service Quality for the Faculty of Economics at Malikussaleh University. Indonesian Management and Accounting Research, 9(1), 44-65.

Fine, J. (2017). Enforcing labor standards in partnership with civil society: Can co-enforcement succeed where the state alone has failed?. Politics & Society, 45(3), 359-388.

Gadash, Somaya and Salehi, Samira and Amara Ben Amara, 2017, Organizational commitment between negative incentives and moral responsibility at work from the point of view of professors at the Faculty of Economic Sciences, Commerce

and Management Sciences at Kasdi Merbah University - Ouargla, Journal of Organization and Work, Volume Six, Issue Four (XV), Dec.

Johnson, A. D., & Vaughn, M. S. (2016). Decoupling and police organizational structure. Administrative Theory & Praxis, 38(3), 157-167.

Kantorowicz-Reznichenko, E. (2015). Day-fines: Should the rich pay more?. Review of Law & Economics, 11(3), 481-501.

Krom, C. L. (2016). Disciplinary actions by State Boards of Accountancy 2008–2014: Causes and outcomes. Accounting and the Public Interest, 16(1), 1-27.

Najwa, Harnan, 2017, "The pivotal skills towards achieving the quality of educational service," Journal of Business and Trade Economics, Issue (4), 477-486.

Oyugi, M. & Gogo, J. O. (2019). Influence of principals' leadership styles on students' academic performance in secondary schools in Awendo Sub-County, Kenya. African Educational Research Journal, 7(1): 22-28.

Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. Sustainability, 11(4), 1113,1-24.

Ravenelle, A. J. (2019). "We're not uber:" control, autonomy, and entrepreneurship in the gig economy. Journal of Managerial Psychology.34(4),369-385.

Salman, Muhammad Ibrahim, 2013, "The Level of Quality of University Services as Perceived by Al-Aqsa University Students in Gaza According to the Service Quality Scale (SERVPERF)" Al-Aqsa University Journal, Vol. (17), 1-50.

State Employees Discipline Law No. 14 of 1991.

Study in the Al-Awael Al-Imama Schools Group in Mosul," Journal of the College of Education, Wasit University, 1775-1800.

Umar, A., Madani, M., Farida, U., Yusriadi, Y., Tamsa, H., Yahya, M., ... & Misnawati, M. (2019). One-stop service policy as a bureaucratic reform in indonesia. Academy of Strategic Management Journal, 18(2), 1-12.

Vogt, J. S. (2017). The Bangladesh Sustainability Compact: An effective tool for promoting workers' rights?. Politics and Governance, 5(4), 80-92.

Von Soest, C., & Wahman, M. (2015). Are democratic sanctions really counterproductive?. Democratization, 22(6), 957-980.

Voss, W. G., & Bouthinon-Dumas, H. (2020). EU general data protection regulation sanctions in theory and in practice. Santa Clara High Tech. LJ, 1-37.

Weinmeyer, R., Norling, A., Kawarski, M., & Higgins, E. (2017). The Safe Drinking Water Act of 1974 and its role in providing access to safe drinking water in the United States. AMA Journal of Ethics, 19(10), 1018-1026.

Whittle, T. N. (2018). Felony collateral sanctions effects on recidivism: A literature review. Criminal Justice Policy Review, 29(5), 505-524.

Wikaningrum, T., & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. Journal of Business and Retail Management Research, 13(1).138-147.

Zhang, J., Wang, J., Min, S. D., Chen, K. K., & Huang, H. (2016). Influence of curriculum quality and educational service quality on student experiences: A case study in sport management programs. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 18, 81-91.