

## **Rules of Professional Behavior and their Impact on Administrative Censorship Level :A field study in Missan Oil Fields**

### **Abstract**

The study to shed light on behavior rules and their influence with managerial control level.

It is applied on a sample of managers in the institute of Missan oil fields , and is been based on a basic hypothesis ,that (functional behavior rules associate significantly with managerial control level).

The two researchers used the descriptive method in theoretical part , and the statistical analysis in the practical part ,and for this purpose , a testified questionnaire is developed .

The study point out many conclusions, the most important of which ,(functional behavior rules include positive and clear tend in the institute , especially in the achievement functional tasks with security and faithfull nees ,and in applying systems and laws, so the relationships between functional behavior structures and managerial control level is positive and significant).

The study concluds with a number of recommendations, the most important of which,(managerial control requires raising the level of employees , participation in putting plans and programs and in making managerial control standards.

## قواعد السلوك الوظيفي وأثرها في مستوى الرقابة الادارية دراسة ميدانية في هيئة حقول نفط ميسان

م.د. جاسم رحيم عذارى م. فاضل عباس حسن

المعهد التقني - عمارة

### المخلص:

استهدفت الدراسة التعريف بقواعد السلوك الوظيفي وأثرها في مستوى الرقابة الإدارية. أجريت الدراسة على عينة من المديرين في هيئة حقول نفط ميسان ، وبنيت على فرضية أساسية مفادها ((ارتباط قواعد السلوك الوظيفي من خلال متغيراتها معنوياً بمستوى الرقابة الإدارية)). استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي وطورت لهذا الغرض استمارة استبيان تناسب طبيعة الدراسة وأهدافها . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها أن قواعد السلوك الوظيفي بمضمونها الإجمالي تمثل اتجاهاً ايجابياً واضحاً في المنظمة موضوع البحث ، تجسد بشكل خاص في أداء الواجبات الوظيفية بأمانه وإخلاص وفي الالتزام بتطبيق الأنظمة والقوانين ، وان العلاقة التي تربط قواعد السلوك الوظيفي بمستوى الرقابة الإدارية هي علاقة ايجابية ومعنوية .

وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها أن الرقابة الإدارية ومتطلباتها تقتضي توسيع نطاق مشاركة العاملين في رسم الخطط والبرامج وفي صياغة معايير الرقابة الإدارية .

## قواعد السلوك الوظيفي وأثرها في مستوى الرقابة الادارية دراسة ميدانية في هيئة حقول نفط ميسان

### المقدمة :

تعد المنظومة القيمة بمثابة الروح التي تسري في جسد المنظمة ، فإذا ما تسامت هذه المنظومة شكلت لدى المنظمة مناعة وحصانه ضد الكثير من أشكال الانحراف ومظاهر الفساد الإداري التي باتت تعصف بحياة المنظمات ومستقبلها بسبب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وكنتيجة للإفرازات السلبية لهذه المتغيرات التي تؤدي في اغلب الأحيان إلى غياب قواعد السلوك الوظيفي أو عدم الالتزام بها من قبل العاملين التي تنعكس بدورها في ضعف الأداء التنظيمي وضعف مستوى الرقابة الإدارية على هذا الأداء . ومن اجل الحفاظ على الطبيعة المهنية والحيادية وتعزيز قيم التعاون والولاء التنظيمي ، فقد سعت هيئة النزاهة العامة إلى تعميم استمارة تتضمن مجموعة من الفقرات تعكس قواعد السلوك الوظيفي ، ألزمت بموجبها جميع موظفي الدولة تعهد الالتزام بمضامين هذه الفقرات . وبالنظر لكون هذه الاستمارة تعد خطوة مهمة وبادرة طيبة على طريق إعادة ترميم المنظومة القيمية والقواعد التي تؤسس عليها في مؤسسات الدولة العراقية ، كان مبرراً مهماً للباحثين في اختيار موضوع هذه الدراسة عن قواعد السلوك الوظيفي وأثرها في مستوى الرقابة الإدارية .

### الإطار المنهجي للبحث :

### 1- مشكلة البحث وأهميته :

تماشياً مع أهمية قواعد السلوك الوظيفي ودورها في أداء مؤسسات الدولة العراقية بمختلف أشكالها وفي تحقيق المهنية والحيادية وتعزيز قيم التعاون والولاء التنظيمي ، ألا أن هذه القواعد وبسبب الأوضاع الحالية التي يعيشها البلد تعاني من عدم الوضوح وضعف الالتزام بها من قبل الكثير من العاملين في هذه المؤسسات الذي انعكس سلباً على الأداء التنظيمي بأشكال مختلفة وفي ضعف الرقابة على هذا الأداء. لذا جاءت هذه الدراسة تصدياً لهذه المشكلة التي يمكن صياغتها بالتساؤلات الآتية:-

ما الخصائص والمتغيرات التي تحدد مستوى قواعد السلوك الوظيفي ؟ وما هو اثر هذه القواعد من خلال مضامينها الأخلاقية والقيمية بمستوى الرقابة الإدارية بنوعيتها ( الوقائية والعلاجية ) ؟

### 2- أهداف البحث :-

في ضوء مشكلة البحث تتحدد الأهداف المتوخاة من معالجتها بما يأتي :-  
أ- معرفة مفهوم قواعد السلوك الوظيفي وتحليل مضامينه وعلاقته بالمنظومة القيمية .

ب- معرفة مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها وأنواعها .

ج- اختبار العلاقة بين قواعد السلوك الوظيفي ومستوى الرقابة الإدارية وتحديد دلالات هذه العلاقة .

### 3- متغيرات البحث :

لقد استندت الدراسة في قياس مستوى قواعد السلوك الوظيفي على ثلاثة متغيرات أو مضامين رئيسة هي (أخلاقيات الوظيفة ، وقيم التعاون الوظيفي ، وقيم الولاء التنظيمي ) وهي تمثل المتغيرات المستقلة في الدراسة ، معتمداً في ذلك على الاستمارة المعدة من قبل هيئة النزاهة العامة ، إذ تم انتخاب مجموعة من الفقرات الأساسية

للاستمارة وتصنيفها وفق مضامينها الأخلاقية والقيمية وبما ينسجم مع التسميات الثلاث أعلاه، وبما يتناسب أيضا مع طبيعة الدراسة وأهدافها .

كما استندت الدراسة في قياس مستوى الرقابة الإدارية على متغيرين رئيسيين هما (الرقابة الوقائية، والرقابة العلاجية ) اللذان يمثلان المتغيرين المعتمدين في الدراسة معتمداً في ذلك على وجهة نظر كل من (جاكسون وآخرون، 1988 ) ، ( Chandan,1998 ) ، (الساعدي ، 2001) في تحديد أنواع الرقابة الإدارية .

#### 4-فرضيات البحث :-

الفرضية الرئيسة :- ترتبط قواعد السلوك الوظيفي من خلال متغيراتها معنوياً بمستوى الرقابة الإدارية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :-  
أ- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات الوظيفة ومستوى الرقابة الإدارية .

ب- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين قيم التعاون الوظيفي ومستوى الرقابة الإدارية .

ج- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين قيم الولاء التنظيمي ومستوى الرقابة الإدارية .

#### 5- حقل البحث وعينته:-

لقد تم اختيار ( شركة نفط الجنوب /هيئة حقول نفط ميسان ) مجالاً للدراسة مبنياً على أساس الدور الحيوي الذي يؤديه القطاع النفطي في خدمة الاقتصاد العراقي وتطويره، وبما يتطلب إعطاء هذا القطاع اهتماماً كافياً من قبل المديرين والباحثين لكي يقوم بهذا الدور الحيوي في ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها البلد ، كونه قطاعاً إنتاجياً وخدمياً في آن واحد وله مساس مباشر على حياة المواطنين . وتحددت عينة البحث بالمديرين في هذه الدائرة لما لهم من دور واضح في إرساء وتطوير المنظومة القيمية داخل أقسامهم . وقد وزعت عليهم (35) استمارة استبيان استلم منها (32) استمارة فقط .

#### 6- أسلوب جمع البيانات :-

اعتمد الباحثان استمارة الاستبيان وسيلة رئيسة لجمع البيانات لأنها تفضل في الدراسات الاستطلاعية التي تهتم بأراء المديرين وقد أضيفت لها المقابلات الشخصية والمعاشية المباشرة . كما اعتمد الباحثان في أغناء الجانب النظري وبعض مجالات الجانب التطبيقي على الكتب والدوريات العربية والأجنبية ، فضلاً عن أراء المختصين ميدانيا في المنظمة موضوع البحث .

لقد صممت استمارة الاستبيان بما يتناسب مع طبيعة الدراسة ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة ، وتكونت من قسمين ، تضمن القسم الأول معلومات شخصية عن عينه البحث ، وتضمن القسم الثاني مجموعة الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث وبعدد إجمالي ( 18 سؤال ) وهو بجزأين يتعلق الجزء الأول بقياس مستوى قواعد السلوك الوظيفي ، ويتعلق الجزء الثاني بقياس مستوى فاعلية الرقابة الإدارية ، وقد استخدم مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس قوة الفقرات فهو يمتاز بالدقة في تحديد درجات الإجابة .

#### الإطار النظري :-

#### أولاً : قواعد السلوك الوظيفي : -

#### 1- مفهوم القواعد وأهميتها في مجال السلوك الوظيفي :

وردت في الأدبيات الإدارية تعريفات متعددة للقواعد ، إذ يرى (جواد وآخرون، 1991:57) بأن القواعد محددات لما يجب أن ينفذ أولاً ينفذ . كما يشير (سليمان ، 1998:59) بأنها طرائق العمل التي تحدد كيفية أداء كل خطوة من الخطوات التي يتضمنها الأجراء المعين وعليه فأنها تتضمن تفاصيل أكثر من السياسات والاجراءت. فالقواعد كما وردت ضمن المبدأ الخامس من مبادئ البيروقراطية الإدارية التي أشار إليها (ماكس ويبر) بأنها تعليمات تحريرية رسمية تحدد عملية اتخاذ سلسلة من النشاطات من اجل تحقيق غاية معينة ( Jones ,1995:87) فهي أنن توفر توجيهات سلوكية يمكن أن تعمل على زيادة الكفاءة ، لان القواعد تحدد أفضل طريقة لتحقيق غرض معين وهي أيضا توضح توقعات الأفراد الواحد عن الآخر وتزيل جوانب سوء الفهم للمسؤولية.

كثيراً ما يحصل الخلط واللبس بين مفهوم القواعد والإجراءات مع أنهما يختلفان تماماً، فالقواعد تتطلب تنفيذ عمل معين في وقت محدد، في حين أن الإجراءات تتطلب تنفيذ العمل وفق الترتيب الزمني له. وان القواعد ترتبط بالإجراءات من حيث كونها ترشد إلى طريق العمل لكنها تختلف عنها من حيث الترتيب الزمني وعليه يمكن للقاعدة أن تكون جزءاً من الأجراء ولكنها عادة ما تشير إلى عمل معين يختلف عن الأجراء (كوننتر واودونيل، 1967:124). وبالنظر لأهمية القواعد في حياة المنظمات لذلك يرى البعض بأن دراسة القواعد تتحدد بثلاثة مجالات رئيسية هي (وضع القواعد ، والالتزام بالقواعد ، والانحراف عن القواعد ) (جاكسون وآخرون، 1988: 500 ) .

ففي مجال وضع القواعد فإن القواعد الجديدة يجب أن تقي بالاحتياجات الفردية مثلما تقي بالاحتياجات التنظيمية ، أما في مجال الالتزام بالقواعد فيجب أن تلتزم المنظمة ككل بتطبيق القواعد بسبب تأثيرها الايجابي على الاستقرار ، وفي مجال الانحراف عن القواعد فإن الانحراف يحصل نتيجة لتأسيس القواعد على افتراضات غير دقيقة .

وانسجاماً مع ما تقدم فإن القواعد تؤدي ادواراً عديدة في حياة المنظمة ومن أهم هذه الأدوار وأكثرها تأثيراً هو توجيه السلوك الوظيفي داخل المنظمة ، فالسلوك التنظيمي يعرف ((بأنه الموضوع الذي يهتم بفهم السلوك الإنساني في المنظمة والتنبؤ به وتوجيهه )) (Luthans,1989:9) .

أما ( العديلي ، 1995:11) فيرى بأن السلوك الإنساني والتنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة سواء أكانوا أفراداً أم جماعات صغيرة أم أفراداً كثيرون كوحدة شاملة ومتكاملة ، وبمعنى أدق فإن السلوك الإنساني والتنظيمي هو تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان ) مع المتغيرات التنظيمية و ( سلوك المنظمة والعوامل الأخرى المؤثرة ) .

وبهذا يمكن أن نخلص إلى حقيقة مفادها بأن القواعد عندما توفر توجيهات سلوكية للعاملين فإنها يمكن أن تؤدي دوراً رئيساً في إرساء السلوك الإنساني

والتنظيمي داخل المنظمة وان شاغلي الوظائف بمختلف مستوياتهم كلما زادت درجة إلمامهم بالقواعد كلما أسهم ذلك في ازدياد مقدار السلطة التي يتمتعون بها داخل منظماتهم .

## 2- مفهوم القيم وعلاقتها بقواعد السلوك الوظيفي :

تشكل القيم من حيث كونها معايير وأهداف توجه سلوك الفرد وترسم مقوماته كأحد المصادر المهمة لقواعد السلوك الوظيفي، وبهذا الخصوص يرى ( catton ) بأن القيم اسم تستعمل عادة لتدل على مجموعة من القواعد والمبادئ والمعايير المستمدة عبر الزمن ، التي تتضمن حكما معياريا ينظم رغبات الناس وميولهم المتنوعة ، وفي نطاق ذلك يستطيع الأفراد وضع الأهداف والفعاليات وأساليب الحياة (علي، 1992 : 45 44).

كما عرف ( عثمان ،1984) القيم بأنها تلك القواعد والمعايير التي تكمن في التفرقة بين الصحيح والخطأ وبين ما هو مرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن ،نقلا عن ( حنوش ،1998:2). في حين يصف (المغربي ،1995:158) القيم بأنها المرشد والدليل للسلوك التي يتم قي ضوئها تفضيل تصرف على آخر ، فهي بمثابة المعيار الذي يحتكم اليه الفرد في سلوكه وسلوك الآخرين .

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات تتضح طبيعة العلاقة والارتباط بين مفهوم القيم وقواعد السلوك الوظيفي ، إذ أن قواعد السلوك تعد انعكاساً للقيم التي يتخذها الأفراد كمعايير لسلوكياتهم وهي تطبيق الفرد لما يؤمن به من قيم من خلال القيام بمسؤوليات معينه داخل محيطه الوظيفي .فالقواعد بمعناها السلوكي أذن تشكل ضوابط قيمية للعاملين داخل مؤسساتهم .أما فيما يتعلق بتصنيف القيم فقد وردت تصنيفات كثيرة على وفق أسس متعددة ، الا أن أنموذج القيم الذي قدمه ( Buchholz,1979 ) يعد أنموذجا للقيم الإدارية غايته قياس هذه القيم لدى العاملين في المنظمات ، ويحتوي هذا الأنموذج على خمسة أنظمة قيمية تدور حول العمل وأخلاقياته وأبعاده الإنسانية والتنظيمية ، ويمكن أن تصلح هذه الأنظمة



في قياس قواعد السلوك الوظيفي وانعكاساتها ومدى الالتزام بها من قبل العاملين في المؤسسات وهي كما ذكرها كل من (علي، 1992)، (الساعدي، 2001)، (عذاري، 2003).

تصنف كآلاتي :-

- 1- نظام قيم أخلاقيات العمل 2- نظام القيم الإنسانية 3- نظام القيم التنظيمية
- 4- نظام قيم المشاركة الجماعية. 5- نظام قيم الراحة (الترويحية).

ثانيا :- الرقابة الإدارية :

### 1- مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها :-

تعد وظيفة الرقابة واحدة من أهم الوظائف الإدارية الأساسية في المنظمة ، فهي وظيفة يمارسها المدير في أي مستوى من مستويات العمل الإداري ، لذلك تعد بمثابة واجهة عملية لمختلف وظائف الادارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومن ثم فإن أي قصور أو خلل في أداء هذه الوظائف يمكن إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة ، لذلك فهي تسهم في ضمان الأداء الفعال على مستوى المنظمة .

تعرف الرقابة الإدارية بأنها تقييم وتصحيح عمليات المنشأة داخل إطار من المستويات القياسية الداخلية والخارجية وتستأصل الرقابة الناجحة الفوضى وتوفر الثبات داخل المنشأة حتى يمكن تحقيق الأهداف .(جراهام،1996:282).

وبنفس الاتجاه يعرفها آخرون بأنها العمليات التي تستخدم لتقويم الأداء الحقيقي أولاً ، ومقارنة الأداء الحقيقي مع الأهداف ثانياً ومن ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الاختلاف بين الأداء والأهداف. (Ivancevich,1997:391) ويكاد يتفق التعريفان السابقان على أن الرقابة تؤكد على أن النتائج يجب أن تكون متطابقة ومتوافقة مع الأهداف الموضوعية أو المخطط لها ، وان أي انحرافات في هذه النتائج وبالأخص السلبية منها يجب أن تكتشف وتصحح بواسطة الرقابة الفعالة .

فالرقابة أذن هي وثيقة الصلة بالتخطيط ، فالتخطيط يحدد المسار في حين تؤكد الرقابة على الأداء وتحديد ما يجب أتباعه من قواعد وإجراءات لغرض الوصول إلى

الأهداف النموذجية المستهدفة من حيث تأدية العمل بالأسلوب والطريقة التي تناسب معدلات الأداء المعروفة والمطلوبة .

## 2-أنواع الرقابة :

أشار (Chandan,1998:414-415) إلى أربعة أنواع أساسية للرقابة هي :-  
أ- الرقابة السابقة : وتعرف أيضا برقابة التغذية الأمامية وهي أساسا ذات طبيعة وقائية وفيها تتخذ الرقابة قبل الإنجاز ،بموجبها تضع الادارة السياسات والإجراءات والقواعد التي تهدف إلى إزالة أو منع السلوك الذي يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة (فالرقابة المسبقة هي تلك الخطوات التي تتبع مسبقا لتحديد برنامج معين ولأمر مطلوب تحقيقه ومن ثمّ فان على المنفذ أن يتأكد مسبقا من أن الأمور المطلوبة قد تهيأت له)، (جواد 1991:177) .

ب-الرقابة الملازمة : وهي الرقابة التي تتصف بالمقدرة على اتخاذ العمل التصحيحي في وقت حدوثه وقبل انتهاء المهمة ، وميزة هذا النوع من الرقابة هو أن الأفعال التصحيحية تتخذ مبكرا مما يزيد من فرص إنجاز الأداء الأفضل .

ج- رقابة نعم /لا : هذا النوع من الرقابة يصمم الفحص في نقطة معينة ، ويعد ضرورياً ومفيداً عندما يمر المنتج بشكل متتالٍ من نقطة إلى أخرى وتضاف التحسينات في أي مرحلة خلال الطريق . وهذا النوع من الرقابة يوقف تراكم الأخطاء ، كما أنها تؤكد على رقابة النوعية ، وتحدد فيما إذا كان النشاط يستمر أم لا وفقا لمدى ملائمة لشروط السلامة والشروط القانونية .

د- الرقابة اللاحقة : وتعرف كذلك برقابة التغذية الاسترجاعية إذ تقاس النتائج بعد انتهاء الأعمال من خلال مقارنتها بالمعايير المحددة مسبقا ، فإذا كانت هنالك انحرافات في تلك النتائج فإن التصحيحات تتخذ للنشاطات المستقبلية . (أن الاختلاف الجوهرى بين الرقابة اللاحقة والرقابة السابقة هو في الإطار الزمني للقياس ، إذ أن الرقابة اللاحقة تعتمد على المعلومات التي يتم توفيرها للوحدة فيما يتعلق بطبيعة مخرجاتها) ، (جاكسون وآخرون 1988:486) .

بناءً على ما تقدم من أنواع للرقابة نستطيع أن نقول بأن الرقابة تمارس على الأعمال والنشاطات والسلوك أيضا بغية التأكد من أن النتائج والأداء قد تحققت وفقاً للأهداف الموضوعة والمعايير المحددة مسبقاً من أجل تقييم هذا الأداء وتحديد الانحرافات وتصحيحها سواء أكانت أثناء العمل أم بعد الانتهاء من إنجازها. لذلك يرى الباحثان بأن أنواع الرقابة سابقة الذكر يمكن حصرها بنوعين رئيسيين هما الرقابة الوقائية والرقابة العلاجية ، إذ أن الرقابة الملازمة ورقابة نعم / لا والرقابة اللاحقة جميعها يمكن أن تندرج ضمن أطار الرقابة العلاجية.

### 3- علاقة قواعد السلوك الوظيفي بالرقابة الإدارية .

يتضح من خلال استعراض مفهوم الرقابة وأنواعها بأن هناك علاقة وثيقة بين قواعد السلوك الوظيفي والرقابة الإدارية . إذ أن الهدف من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي هو في تحسين الأداء والإنتاجية والفاعلية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل فيها من أجل أهداف المجتمع ككل (العديلي، 1995:11) .

ولكي تكون الرقابة فاعلة ومؤثرة فلا بد من توفر ثلاثة مرتكزات أساسية تؤطر علاقة واثق قواعد السلوك الوظيفي بمستوى الرقابة الإدارية كما يراها ( حسن ، 2006:10) هي كما يأتي:ـ

- أ- وجود قانون تستمد منه الجهة الرقابية قوتها وسلطتها .
- ب- وجود قواعد ومعايير للسلوك تسري على الجهات الخاضعة للرقابة .
- ج- وجود قوانين صارمة لها القدرة والسلطة في محاسبة المخالفين للضوابط الرقابية .

ومما تقدم يتضح نمط العلاقة والارتباط بين قواعد ومعايير السلوك الوظيفي ومستوى الرقابة الإدارية، إذ أن قواعد السلوك تشكل مرتكز أساس ومهم تستند إليه الرقابة الإدارية في فاعليتها بتحقيق الأهداف التي تسعى من أجلها اغلب المنظمات. وفي الاتجاه نفسه يرى الباحثان بأن دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب وضع قواعد ومعايير لقياس هذا السلوك وإرشاده في تحسين الأداء التنظيمي ، وان تلك

## قواعد السلوك الوظيفي وأثرها في مستوى الرقابة الإدارية دراسة ميدانية في هيئة حقول نفط ميسان

القواعد يمكن إن تسهم من خلال الرقابة الإدارية في تحسين الأداء وتحقيق الفاعلية الإدارية فضلا عن الرضا الوظيفي . ومن هنا يتضح بأن قواعد السلوك تؤثر في مستوى الرقابة الإدارية إلى حد كبير إذا كانت تلك القواعد تتسجم في مضامينها مع طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها .

### الجانب التطبيقي :

أولا : تحديد أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة :

#### 1- تحديد أهمية الفقرات الفرعية لمتغيرات قواعد السلوك الوظيفي

جدول (1) مستوياً أهمية الفقرات الفرعية لمتغيرات قواعد السلوك الوظيفي

ت	مضمون الفقرة	متوسط الاتجاه	الانحراف المعياري	الوزن المنوي المرجح %	الترتيب
1	اشعر بالراحة في أداء واجباتي الوظيفية بكل أمانه وإخلاص بعيدا عن التأثيرات السياسية	4.50	.622	90	الأول
2	أحيانا أقوم ببعض الأعمال التي تتعارض مع واجباتي الرسمية لقاء اجر معين .	4.16	.677	83.2	السادس
3	الاهتمام بالمحافظة على كرامة الوظيفة العامة والظهور بالمظهر اللائق بها هي أفضل للفرد أثناء الدوام الرسمي أو بعده.	3.77	.859	75.4	التاسع
4	لا أستطيع أن اخصص جميع أوقاتي أثناء الدوام للعمل الرسمي فقط .	3.69	1.061	73.8	العاشر
5	قليلا ما أودي واجباتي بروح حيادية من دون تمييز على أساس الجنس أو الدين أو المعتقد .	3.66	1.035	73.2	الحادي عشر
6	المعلومات التي يجب إن أقدمها إلى هيئة النزاهة صحيحة ودقيقة متى ما طلب مني ذلك	4.22	.751	84.4	الرابع
7	اشعر إن من الضروري معاملة المرووسين بالحسنى و بما يحفظ كرامتهم .	4.06	.801	81.2	السابع
8	أجد صعوبة في التعاون مع المواطنين لتسهيل معاملاتهم وفقا للقانون .	3.56	.914	71.2	الثاني عشر
9	لا أستطيع إبلاغ الجهات المختصة بأية حالة من حالات الفساد وإساءة استعمال السلطة عند علمي بها .	3.94	.878	78.8	الثامن
10	اشعر إن من واجبي تطبيق الأنظمة والقوانين الصادرة من رؤسائي الإداريين وفقا للقانون	4.38	.707	87.6	الثاني
11	بحكم وظيفتي كمدير اتصرف بأموال الدولة وموجوداتها وفقا لاجتهادتي الشخصية .	4.19	.821	83.8	الخامس
12	لا أستطيع إعطاء المعلومات الرسمية إلا إذا كنت مخلولا بذلك.	4.34	.701	86.8	الثالث

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام متوسط الاتجاه وكما موضح في الجدول (1) أن الفقرات (1 أداء الواجبات الوظيفية بأمانه وإخلاص )، (10 تطبيق الأنظمة

والقوانين )، (12 المحافظة على سرية المعلومات )، (6 التعهد بتقديم معلومات صحيحة إلى هيئة النزاهة )، ( 11 التصرف بأموال الدولة وموجوداتها )، (2 ممارسة الأعمال التي تتعارض مع الواجبات الرسمية) ، (7 معاملة المرؤوسين بالحسنى ) ، قد جاءت بالمراتب السبعة الأولى ، إذ سجلت متوسطات اتجاه هي على التوالي ( 4.06 4.50،4.38،4.34،4.22،4.19،4.16) . وهذا يعني أن هذه المتغيرات تمثل اتجاهًا إيجابيًا عالياً وهي الأكثر أهمية في التأثير من بين المتغيرات الأثني عشر في تشكيل قواعد السلوك الوظيفي في المنظمة موضوع البحث .

وقد جاءت الفقرات (9 الإبلاغ عن حالات الفساد الإداري ) ، (3 الاهتمام بالمحافظة على كرامة الوظيفة ) ، (4 الالتزام بالدوام الرسمي ) ، ( 5 الحيادية في أداء الواجبات الوظيفية ) ، ( 8 التعاون مع المواطنين ) في المراتب من ( 8-12) على التوالي وجميعها تعكس اتجاهها إيجابيا واضحا أيضا في الالتزام بقواعد السلوك الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة .

وقد اتضح من خلال قيم الانحراف المعياري للفقرات الأثني عشرة أن جميعها هي اقل من الواحد الصحيح عدا الفقرتين (4,5) اللتين سجلتا انحرافا اكبر من الواحد الصحيح بنسبة قليلة . وهذا يعني تجانس إجابات أفراد العينة بدرجة عالية وتقاربها حول كل فقرة من الفقرات الفرعية لمتغيرات قواعد السلوك الوظيفي ، مما يسمح إلى حد كبير بالحكم على نتائج التحليل السابق .

ويلاحظ من الجدول (1) متقدم الذكر أن المتغير الرئيس ( قيم الولاء التنظيمي) الذي فقراته الفرعية من (9-12) يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية إذ سجل متوسط اتجاه رئيس مقداره (4.21) ، يليه في المرتبة الثانية المتغير الرئيس أخلاقيات الوظيفة وفقراته الفرعية من (1-4) الذي سجل متوسط اتجاه رئيس مقداره (4.03). أما المتغير الرئيس (قيم التعاون الوظيفي ) الذي فقراته الفرعية من (5-8) فقد احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية إذ سجل متوسط اتجاه رئيس مقداره (3.88) وان المتغيرات الرئيسة الثلاثة أعلاه تمثل اتجاهها إيجابيا وهي تعكس المستوى الواضح لأهمية هذه المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة .

وعلى وفق ما تقدم من تحليل فأن المتغيرات الرئيسية الثلاثة ومن خلال فقراتها الفرعية الأثني عشر تفسر بمضمونها الإجمالي مستوى أهمية هذه المتغيرات وهي تؤثر أيضا مدى أدراك المديرين لأهميتها في تشكيل وتعزيز قواعد السلوك الوظيفي .

## 2-تحديد أهمية الفقرات الفرعية لمتغيرات الرقابة الإدارية :-

جدول (2) مستوى أهمية الفقرات الفرعية لمتغيرات الرقابة الإدارية .

ت	مضمون الفقرة	متوسط الاتجاه	الانحراف المعياري	الوزن المنوي المرجح %	الترتيب
13	تستمد المعايير الرقابية من أنظمة الشركة وأهدافها الإستراتيجية	4.32	.645	86.4	الأول
14	يشارك الأفراد العاملون في صياغة المعايير الرقابية	2.94	.878	58.8	السادس
15	تسهم المعايير الحالية للرقابة في التمييز بين العمل الجيد و الرديء	4.22	.751	84.4	الثالث
16	يجري في عملية تقويم الأداء تحديد الانحرافات السلبية الايجابية معا	4.31	.693	86.2	الثاني
17	تشتمل عملية التصحيح في الأقسام إعادة النظر في المعايير	3.92	.653	78.4	الخامس
18	غالبا ما يجري في ضوء المعلومات المتوفرة تحديد انحراف الأداء الفعلي عن المخطط	4.19	.645	83.8	الرابع

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام متوسط الاتجاه وكما موضح في الجدول (2) أن الفقرات (13) وضع المعايير الرقابية في ضوء الأهداف والاستراتيجيات ) ، ( 16 تحديد الانحرافات السلبية والايجابية معا ) ، ( 15 دور معايير الرقابة في التمييز بين العمل الجيد والعمل الرديء ) ، ( 18 أهمية المعلومات في تحديد انحراف الأداء ) ، قد جاءت في المراتب الأربعة الأولى، إذ سجلت متوسطات اتجاه هي على التوالي (4.32,4.22,4.19) وهذا يعني أن هذه المتغيرات تمثل اتجاها ايجابيا عاليا وهي الأكثر أهمية في التأثير من بين المتغيرات الستة مما يؤكد أهميتها الواضحة في تحديد مستوى الرقابة الإدارية في المنظمة موضوع البحث .

وقد جاءت الفقرة ( 17 إعادة النظر في المعايير الرقابية ) في المرتبة الخامسة إذ سجلت متوسط اتجاه مقداره (3.92) وهي تمثل اتجاها ايجابيا أيضا من وجهة نظر أفراد العينة في تحديد مستوى الرقابة الإدارية . في حين إن الفقرة (14 المشاركة في صياغة المعايير الرقابية ) قد جاءت في المرتبة الأخيرة إذ سجلت متوسط اتجاه مقداره (2.94) وهي

تعكس اتجاهها سلبيا يتعارض مع الاتجاه الذي توقعه الباحثان عن أهمية مشاركة العاملين في صياغة المعايير الرقابية .

وقد اتضح من خلال قيم الانحراف المعياري للفقرات الستة أنفة الذكر أن جميعها هي اقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس إجابات أفراد العينة بشكل واضح وتقاربها بشكل كبير حول كل فقرة من الفقرات الفرعية لمتغيرات الرقابة الإدارية وبما يسمح إلى حد كبير بالحكم على دقة نتائج التحليل السابق . ويلاحظ من الجدول (2) متقدم الذكر أن المتغير الرئيس (الرقابة العلاجية ) الذي فقراته الفرعية من (16- 18 ) يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية إذ سجل متوسط اتجاه رئيس مقداره (4.14) . أما المتغير الرئيس (الرقابة الوقائية ) الذي فقراته الفرعية من (13- 15) فقد جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ سجل متوسط اتجاه رئيس مقداره (3.83) وان المتغيرين الرئيسين أعلاه يمثلان اتجاهها ايجابيا جيدا وبما يعكس المستوى الواضح لأهمية هذين المتغيرين من وجهة نظر أفراد العينة.

وعلى وفق ما تقدم من تحليل فان المتغيرين الرئيسين ومن خلال فقراتهما الفرعية الست يفسران بمضمونهما الإجمالي أهمية هذه الفقرات ويؤشران أيضا مدى أدراك المديرين لأهمية هذه الفقرات في تحديد مستوى الرقابة (الوقائية والعلاجية) .

#### ثانيا :تحليل العلاقات الارتباطية للمتغيرات :

جدول رقم (3) الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الرقابة الإدارية ) على المتغيرات الفرعية (C1- C4) للمتغير المستقل الرئيسي (أخلاقيات الوظيفة )

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	rm الارتباط	F المجدولة
الانحدار	4	0.887	0.222	3.084	%31.4	0.56	2.730
الخطأ	27	1.943	0.07192				
المجموع	31	2.830					

اظهر تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الرقابة الإدارية) على المتغيرات الفرعية (C1-C4) للمتغير المستقل الرئيسي (أخلاقيات الوظيفة) في الجدول أعلاه ، أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت (31.4%) وهذا يعني أن المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل

الرئيس (أخلاقيات الوظيفة) تفسر وتشارك بنسبة (31.4%) في تحديد مستوى الرقابة الإدارية .

وقد اتضح من الجدول أعلاه أيضا أن قيمة ( F المحسوبة ) قد بلغت (3.084) وهي اكبر من قيمة ( Fالمجدولة ) بمستوى معنوية ( 0.05 ) ودرجة حرية ( 4، 27) والبالغة (2.730) مؤكدة معنوية أنموذج العلاقة وصدق الفرضية الفرعية الأولى :-

(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات الوظيفة ومستوى الرقابة الإدارية ) .

جدول رقم(4) الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الرقابة الإدارية) على المتغيرات الفرعية (C5-C8) للمتغير المستقل الرئيس (قيم التعاون الوظيفي )

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	rm الارتباط	F المجدولة
الانحدار	4	0.948	0.237	3.401	%33.5	0.579	2.730
الخطأ	27	1.882	0.06969				
المجموع	31	2.830					

اظهر تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد(الرقابة الإدارية) على المتغيرات الفرعية (C5-C8) للمتغير المستقل الرئيس (قيم التعاون الوظيفي) في الجدول أعلاه ، أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت (33.5%) وهذا يعني أن المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل الرئيس (قيم التعاون الوظيفي) تفسر وتشارك بنسبة (33.5%) في تحديد مستوى الرقابة الإدارية .

وقد اتضح من الجدول أعلاه أيضا أن قيمة ( F المحسوبة ) قد بلغت (3.407) وهي اكبر من قيمة ( Fالمجدولة ) بمستوى معنويه (0.05) ودرجة حرية ( 4، 27) والبالغة (2.730) مؤكدة معنوية أنموذج العلاقة وصدق الفرضية الفرعية الثانية :  
(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين قيم التعاون الوظيفي ومستوى الرقابة الإدارية )...



جدول رقم (5) الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الرقابة الإدارية) على المتغيرات الفرعية (C9-C12) للمتغير المستقل الرئيس (قيم الولاء التنظيمي)

F	rm	R <sup>2</sup>	F	متوسط	مجموع	درجة	مصدر التباين
المجدولة	الارتباط	معامل	المحسوبة	المربعات	المربعات	الحرية	
2.730	0.502	%25.2	2.272	0.178	0.713	4	الانحدار
				0.07842	2.117	27	الخطأ
					2.830	31	المجموع

أظهر تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الرقابة الإدارية) على المتغيرات الفرعية (C9-C12) للمتغير المستقل الرئيس (قيم الولاء التنظيمي) في الجدول (5) متقدم الذكر أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

قد بلغت (%25.2) وهذا يعني أن المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل الرئيس (قيم الولاء التنظيمي) تفسر وتشارك بنسبة (%25.2) في تحديد مستوى الرقابة الإدارية.

وقد أتضح من الجدول (5) أيضا أن قيمة (F المحسوبة) قد بلغت (2.272) وهي اقل من قيمة (F المجدولة) بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (4،27) وباللغة (2.730) مؤكدة عدم معنوية أنموذج العلاقة بين قيم الولاء التنظيمي ومستوى الرقابة الإدارية.

جدول (6) الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الرقابة الإدارية)

على المتغيرات المستقلة الرئيسة .

F	rm	R <sup>2</sup>	F	متوسط	مجموع	درجة	مصدر التباين
المجدولة	الارتباط	معامل	المحسوبة	المربعات	المربعات	الحرية	
2.95	0.747	%55.8	11.779	0.526	1.579	3	الانحدار
				0.04468	1.251	28	الخطأ
					2.830	31	المجموع

أظهر تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المعتمد (الرقابة الإدارية) على المتغيرات المستقلة الرئيسة (أخلاقيات الوظيفة، قيم التعاون الوظيفي، وقيم الولاء التنظيمي) في الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت (%55.8) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة الرئيسة تفسر وتشارك بنسبة (%55.8) في تحديد مستوى الرقابة الإدارية .

وقد اتضح من الجدول أعلاه أيضا أن قيمة (F المحسوبة) قد بلغت (11.779) وهي اكبر من قيمة (F الجدولة) بمستوى معنويه (0.05) ودرجة حرية (28,3) وبالقيمة (2.95) مؤكدة معنوية أنموذج العلاقة وصدق الفرضية الرئيسة :-  
( ترتبط قواعد السلوك الوظيفي من خلال متغيراتها معنويا بمستوى أرقابه الإدارية ) .

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### أولا: الاستنتاجات:

1- تمثل قواعد السلوك الوظيفي بمضمونها الإجمالي اتجاهاً ايجابياً واضحاً تجسد بشكل خاص في أداء الواجبات الوظيفية بأمانة وإخلاص ، وفي الالتزام بتطبيق الأنظمة والقوانين و المحافظة على سرية المعلومات والتعهد بتقديمها بشكل سليم إلى هيئة النزاهة، فضلا عن المحافظة على أموال الدولة وموجوداتها وعدم ممارسة الأعمال التي تتعارض مع الواجبات الرسمية ومعاملة المرؤوسين بالحسنى وبما يحافظ كرامتهم.

2- على الرغم من أن تخصيص أوقات الدوام للعمل الرسمي والحيادية في أداء الواجبات الوظيفية والتعاون مع المواطنين لتسهيل معاملاتهم قد مثلت اتجاها ايجابيا أيضا ألا أنها لم تكن بمستوى الطموح الذي يجب أن ينسجم مع أهمية قطاع النفط وعراقته ومستوى الموارد البشرية فيه وبالأخص كادر المديرين .

3- تشكل متغيرات الرقابة الإدارية وفقراتها الفرعية أبعادا واضحة ومهمة في تحديد مستوى الرقابة الوقائية والعلاجية في المنظمة موضوع البحث تجسدت بشكل واضح في وضع المعايير الرقابية وفقا لأنظمة الشركة وأهدافها الإستراتيجية وفي التمييز بين العمل الجيد والرديء ،فضلا عن أهمية المعلومات في تحديد انحراف الأداء الفعلي عن المخطط ، الا أن مشاركة العاملين في صياغة المعايير الرقابية قد مثلت اتجاها سلبيا يتعارض مع الاتجاه الذي توقعه الباحثان عن مشاركة العاملين في الرقابة الوقائية ، وأن عملية التصحيح في الأقسام لم تكن بمستوى الطموح الذي يتطلب استمرار إعادة النظر في المعايير الموضوعة لغرض تعزيز الرقابة العلاجية بشكل واضح وأكد .

4- لقد أظهرت الدراسة من خلال اختبار صدق فرضياتها وجود علاقة معنوية واضحة بين قواعد السلوك الوظيفي من خلال مضامينها ومستوى الرقابة الإدارية، وهذا يعني أن قواعد السلوك الوظيفي بمجملها العام تؤثر وتشارك إلى حد كبير في تفسير مستوى الرقابة الإدارية

بنوعيتها الوقائية والعلاجية في المنظمة موضوع البحث وان المتغيرين الرئيسيين لقواعد السلوك الوظيفي ( أخلاقيات الوظيفة، وقيم التعاون الوظيفي) يرتبطان بعلاقة معنوية أيضا بمستوى الرقابة الإدارية، ألا أن المتغير المستقل الرئيس الثالث (قيم الولاء التنظيمي) كانت علاقته بمستوى الرقابة الإدارية علاقة غير معنوية وهذا يعني أن قيم الولاء للمنظمة وأنظمتها وقوانينها لم تسهم في تعزيز مستوى الرقابة الإدارية بالشكل الواضح والمطلوب .

#### ثانيا :التوصيات:

- 1- التأكيد على أهمية عمل ورش مهمتها شرح مضامين قواعد السلوك الوظيفي في دوائر ومؤسسات الدولة كافة من اجل بناء ثقافة تنظيمية عالية مبنية على استحضار الوازع الديني والاجتماعي وتفعيل الرادع القانوني بما يتناسب وتوجهات الدولة الحالية .
- 2- العمل بجدية لمعالجة الكثير من المصاعب التي يعاني منها الموظفون في دوائر الدولة ومؤسساتها كافة فيما يخص الرواتب والامتيازات الأخرى واستحداث مكافأة مجزية للموظف المثابر وتفعيل قوانين تضمين المقصرين في أداء واجباتهم قدر الامكان .
- 3- توسيع نطاق مشاركة العاملين في مؤسسات ودوائر الدولة كافة من خلال المشاركة في رسم خطط وبرامج تلك المؤسسات وكذلك في صياغة معايير الرقابة الإدارية وسبل تنفيذها من اجل الوصول إلى المستوى الأفضل للأداء .
- 4- تفعيل دور هيئة النزاهة العامة من خلال منحها الصلاحيات الكافية والمناسبة في الرقابة بأنواعها المختلفة ورفدها بمختلف التخصصات الهندسية والفنية والطبية والإدارية والمالية لكي تكون قادرة على ممارسة أعمالها في أي مجال من المجالات الذي تختارها لأغراض الرقابة والتفتيش وكذلك توفير الحماية الكافية لموظفيها من المخاطر التي قد تواجههم خلال ممارسة أعمالهم .
- 5- يقترح الباحثان أن يعد المتخصصون في دوائر الدولة ومؤسساتها كافة دستورا للأخلاق يستند بإطاره العام على قواعد السلوك الوظيفي من اجل توضيح السلوكيات الصحيحة وتأكيد الالتزام بها وتعزيز قواعد السلوك الوظيفي وتأكيد أهميتها في المجالات كافة .

المصادر:

أولا: المصادر العربية :

- 1- الجادر ، ثابت حامد ، (2000) ، دور الإدارة في عملية النهوض بالإنتاجية ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية ، العدد 32.
- 2- جاكسون ،جون هـ ، مورقان ، سيريل ب ، بابوليو جوزيف ج.ب (1988)، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة،ترجمة خالد حسن زروق ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية .
- 3- جراهام ،كول بليس - الابن،وهايز،استيفن دبليو، (1996)، إدارة المنشآت العامة ، ترجمة محمد عبد الكريم ،ط1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة .
- 4- جواد، شوقي ناجي، والرحيم، إياد محمود، ووهيب، رضا عبد الرزاق (1991)، مبادئ الإدارة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل .
- 5- حسن، علي دنيف،(2006) ، الرقابة على الأداء الحكومي ، المفاهيم والآليات ، مقال منشور في جريدة الصباح ،العدد995.
- 6- حنوش ،آمال فؤاد نعوم ،(1998) ،النظام أقيمي السائد لدى المديرين العراقيين في القطاعين الصناعي والخدمي . دراسة ميدانية مقارنة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشوره ، جامعة البصرة ،كلية الإدارة والاقتصاد .
- 7- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمه ،(2001) ، أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة بغداد ،كلية الإدارة والاقتصاد .
- 8- سليمان ،حنفي ، (1998) ، وظائف الإدارة ، مكتبة ومطبعة الإشعاع ، الاسكندرية.
- 9- العديلي ، ناصر محمد ، (1995) ، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث،معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .
- 10- عذارى ، جاسم رحيم ،(2003)،أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بأخلاقيات القرار الاستراتيجي، دراسة ميدانية لعينة من مديري شركات القطاع الصناعي العراقي، أطروحة دكتوراه فلسفة بأدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة البصرة ، كلية الادارة والاقتصاد .
- 11- علي ، سنان كاظم رويج ،(1992) ، القيم الإدارية للمديرين : دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد.

12- كونتز هارولد ، واودنيل سيريل (1967) ، مبادئ الإدارة تحليل للوظائف والمهام الإدارية ، الجزء الثاني، ترجمة محمود فتحي عمر، وموريس تابري ، مكتبة لبنان ، مؤسسة فرنكلين للطباعة والنشر ، بيروت . نيويورك .

13- المغربي، كامل محمد (1995) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1-Buchhol Z.R.A.,(1976), Measurement of Beliefs,Human Relation,vol.29,No.12.

2-Chandan,J.S.,(1998),Management:Concepts.

&Strategics,(New Delhi: Vikas Publishing house pvt Ltd.).

3- Ivancevich ,John.M & Lorenzi, Peter & Skinner,Steven ,G ;(1997),Management Quality and Competitiveness, 2<sup>nd</sup>/ed., Irwin.

4- Jones, G.R., (1995), Organizational Theory: Text & cases, (New York: Addison-Wesley publishing Co.).

5-Luthans,F.,(1989),Organizational Behavior,5<sup>th</sup>ed., U.S.A, McGraw- Hill Book Co.